

Revista de Estudios Económicos y Empresariales

Núm. 26, 2014, pp. 39-74 - ISSN: 0212-7237

# INFLUÊNCIAS E PARTICULARIDADES NA GESTÃO FAMILIAR DE PME: UMA ABORDAGEM QUALITATIVA

MANUEL LUCAS

*University of Beira Interior*

*Management and Economics Department*

MÁRIO FRANCO

*University of Beira Interior*

*Management and Economics Department*

*NECE – Research Center in Business Sciences*

**ÍNDICE:** 1. INTRODUÇÃO.- 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.- 3. METODOLOGIA.- 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.- 5. CONCLUSÃO E IMPLICAÇÕES.- 6. REFERÊNCIAS.

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo investigar as influências e particularidades da gestão familiar das PME. Para alcançar este objetivo, foi utilizada uma abordagem qualitativa e exploratória com base em oito empresas (casos) com sede na área do centro de Portugal, simultaneamente consideradas PME familiares e de gestão exclusivamente familiar. Os resultados mostraram que a gestão e a cultura organizacional das PME familiares são muito marcadas pelo gestor. A aversão ao risco neste sector de negócio impede a cooperação entre eles. O papel dos atores não é igualmente reconhecido. O estudo também determinou que este tipo de negócio, se financia de preferência sobre o crédito de longo prazo, nega a possibilidade de abrir o capital social a estranhos e que a eventual sucessão, é, de preferência atribuída a um membro da família imediata. Pode-se concluir que este sector de atividade é regido por valores e características únicas. Alguns desses recursos serão mostrados e discutidos na apresentação e análise dos resultados.

**Palavras-chave:** Empresas Familiares, Gestão Familiar, *Stakeholders*, Cultura Organizacional, Financiamento, Sucessão.

**Classificação JEL:** L20, L26, M12, M21.

## SUMMARY:

This study aims to investigate the influences and particularities of family management of SMEs. To achieve this purpose, we used a qualitative and exploratory approach based on eight companies (cases) in Portugal, simultaneously considered as family SMEs and having exclusively family management. The results showed that the management and organizational culture of family SMEs are greatly determined by the manager. The risk aversion in this sector of business prevents cooperation with similar firms, and the stakeholders' role is not equally recognized. The study also determined that this type of business finances itself preferably through long-term credit, denies the possibility of opening up share capital to outsiders and that the eventual succession is preferably to an immediate family member. It may be concluded that this business sector is ruled by unique values and characteristics. Some theoretical and practical implications will be discussed.

**Keywords:** Family Business, Family Management, Stakeholders, Organizational Culture, Financing, Succession.

**JEL classification:** L20, L26, M12, M21.

## 1. INTRODUÇÃO

À semelhança dos países da União Europeia, em Portugal o tecido empresarial é claramente dominado pelas PME (pequenas e médias empresas). Em 2008 e 2009, por exemplo, a esse setor de empresas correspondiam 99,7% das unidades empresariais sob a forma de sociedades não financeiras (INE, 2010, 2011, 2012), criando 3/4 dos empregos no setor privado e realizando mais de metade dos negócios (IAPMEI, 2008).

Incluídas neste segmento de PME, as empresas familiares constituem um caso particular em virtude de constituírem a grande maioria das PME em todo o mundo, sendo amplamente reconhecidas pelo seu importante desempenho na economia mundial (Erdem e Erdem, 2011), nomeadamente quanto ao seu elevado número, volume de negócios, emprego gerado e repercussões económicas (Krappe, Goutas e Schlippe, 2011; Neves, 2001; Pérez-Cabañero, González-Cruz e Cruz-Ros, 2012). Em Portugal, apesar de não existirem dados quantificados de forma oficial, a situação será em tudo idêntica (Ussman, 2004), assumindo a Associação de Empresas Familiares<sup>1</sup> que mais de 70% das empresas em Portugal terão uma estrutura e propriedade de índole familiar.

Quando se pretende estudar a temática das empresas familiares, a primeira questão que se levanta de imediato é a proximidade das figuras dos “proprietários” e dos “gestores”, o que constitui uma porta aberta para a existência de “confusões” entre a esfera patrimonial dos proprietários e a esfera patrimonial da empresa (Rocha, 2000).

De facto, as empresas familiares têm problemas únicos e bastante complexos que advêm da interdependência entre a empresa e os seus proprietários, com os objetivos familiares a nem sempre estarem de acordo com os objetivos organizacionais, o que gera disputas, rivalidades e conflitos (Ussman, 2004; Lescura, Brito, Borges e Cappelle, 2012).

Douglas, Douglas e Davies (2010) demonstram também que as empresas familiares podem, de forma voluntária, transformar a sua diferenciação em vantagem competitiva. Allouche e Amann (2000) afirmam que quase todos os

---

<sup>1</sup> <http://www.empresasfamiliares.pt/> (consultado em 2013.01.29).

estudos comparativos entre empresas familiares e não familiares reconheceram a ocorrência de especificidades e peculiaridades nas empresas familiares.

No entanto, ao invés de configurar sempre uma vantagem competitiva, a gestão familiar destas empresas encontra-se muitas vezes associada a uma gestão antiquada, empírica e sem preparação. Casimiro (2003) e Borges (2008) referem a este propósito, que este tipo de empresas foi na sua grande maioria, iniciada por pessoas com baixa escolaridade, sem nenhum planeamento, mas com sonhos empreendedores e vontade de crescimento. Estes empresários, apesar de não possuírem a mínima experiência em como administrar a sua empresa da maneira mais correta e alavancar o negócio em que estão investindo, baseiam-se apenas no seu ponto de vista. Erdem e Erdem (2011) inferem que a falta de uma perspectiva estratégica e problemas da atividade e produtividade são frequentemente observados em empresas familiares. Basly (2006) refere ainda que sendo a PME familiar conservadora, os seus horizontes também são limitados.

Apesar da assunção de que as empresas familiares são globalmente dominantes e ser vasta a literatura sobre os negócios familiares, reconhece-se que existem relativamente poucos estudos sobre a gestão de problemas nos negócios desse tipo de empresas (Sonfield e Lussier, 2009), bem como sobre a problemática da cultura em vigor nas mesmas (Gupta e Levenburg, 2012).

Com vista a preencher estas lacunas na literatura, o presente estudo tem como objetivo identificar, através de uma abordagem exploratória, subjetivista e qualitativa, algumas das influências (internas e externas) a que a gestão familiar das PME se encontra sujeita, interligando ainda a figura dos *stakeholders* com a cultura organizacional em vigor nesse setor de empresas.

Portanto, o nosso estudo contribui para o avanço da teoria no campo das empresas familiares. Mais precisamente, este estudo está associado à criação de um quadro teórico que mostra as particularidades e os fatores (externos e internos) que influenciam na gestão dos negócios da família. Esses fatores podem ajudar os proprietários-gerentes e outros atores envolvidos no negócio da família em processos de tomada de decisões de gestão diferente.

O restante do artigo está estruturado da seguinte forma: na seção 2 apresenta o quadro teórico; na seção 3 a metodologia, ou seja, a coleta de dados, seleção de casos e análise de dados; na seção 4 os resultados dos estudos de casos múltiplos e discute os resultados à luz das nossas reflexões teóricas e na Seção 5 destacam-se, como conclusão, as implicações teóricas e práticas, bem como as limitações do nosso estudo.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 2.1. AS EMPRESAS FAMILIARES: ENQUADRAMENTO GENÉRICO

Encontrar uma definição para empresa familiar não é fácil devido à existência de muitas variáveis e diferentes pontos de vista (Allouche e Amann, 2000; Erdem e Baser, 2010). Erdem e Erdem (2011) recordam que este tipo de empresas não é de modo algum um grupo homogêneo. Correia (2003), por exemplo, encontrou cerca de 40 definições, concluindo, forçosamente, sobre a inexistência de uma definição uniforme. Multiplicidade de definições que se encontram consubstanciadas na afirmação de Casimiro (2003) de que não existem duas empresas familiares iguais.

Também Paulo (2009) indica que são várias as definições encontradas para “empresa familiar”, praticamente uma em cada texto existente sobre o tema, adequando cada um dos autores a definição ao objeto de estudo que está a analisar, indicando ainda ser muito comum a definição de empresa familiar como oposição a empresa não familiar.

Além de todos os objetivos comuns às demais empresas, a empresa familiar está envolvida num conjunto de aspetos intimamente ligados com a família, aos quais tem de dar resposta, como o facto de garantir a subsistência dessa mesma família e de lutar para que a mesma continue, ao longo das várias gerações, nas mãos de familiares (Paulo, 2009). Daqui decorre que os conceitos de propriedade e controlo assumem extrema importância na definição de empresa familiar.

A empresa familiar representa assim muitas vezes o símbolo da família, sendo sentida e afirmada como um projeto coletivo, no qual quase todos os membros da família estão envolvidos, com um grande investimento pessoal naquilo que é a sua principal fonte de prestígio social e recursos económicos (Lima, 1999; Ussman, 2004).

Para Franco e Haase (2012), as empresas familiares representam uma cultura corporativa específica, refletida por normas únicas, valores e línguas, dentro as quais ressalta a confiança e lealdade, pelo que a cooperação entre elas contribuirá para o aumento da probabilidade de sucesso. Burkart, Gromb e Panunzi (1997), Cole (1997); Chua, Chrisman e Sharma (1999), Grzybovski, Boscarin e Migott (2002), Arrègle, Durand e Very (2004); Poulain-Rehm (2006), Charlier e Lambert (2009), Arrègle e Mari (2010); Hirigoyen (2010), Collins

e O'Regan (2011) e Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012) referem que a empresa familiar é definida por vários componentes, ao nível da propriedade, da gestão e ao da sucessão.

Um dos temas mais frequentemente enfatizados no estudo das empresas familiares corresponde à presunção de que as mesmas são influenciadas intensamente por valores familiares. Neste tipo de empresas, valores como compromisso, solidariedade, confiança e visão comum, desenvolvem-se facilmente, criando uma vantagem estratégica. Porém, valores rígidos e conservadores são claramente uma desvantagem e uma clara ameaça à continuidade da empresa (Erdem e Baser, 2010).

Outra particularidade neste setor de empresas é o estilo ou forma de gestão. Grzybowski et al. (2002) definem estilo de gestão como a forma pessoal do gestor exprimir os seus pensamentos, de proceder em qualquer situação de trabalho e a capacidade de promover a manutenção e desenvolvimento de empresas em ambientes de negócios globalizados.

Nas diversas formas ou estilos de gestão nas empresas familiares, nomeadamente as de primeira geração, não é possível olvidar que mesma se encontra profundamente influenciada pela figura central do empresário fundador, que, exercendo a dupla função de proprietário e gestor, decide de uma forma centralizada e muito pessoal, quantas vezes autoritária, autocrática e paternalista (Ussman, 2004; Freire, Soares, Nakayama e Spanhol, 2010).

A estrutura familiar deste setor de empresas poderá representar uma vantagem competitiva sustentada pelos valores exclusivos que derivam da interação da família com as abordagens de negócios, com vantagens em termos de organização empresarial, uma vez que é implícito que os laços sociais indicativos da relação familiar substituem as relações contratuais explícitas e formais que predominam em empresas não familiares (James, 1999; Chrisman, Chu e Litz; 2003).

Petry e Nascimento (2009), por seu lado, referem que um modelo de gestão, mantido pelos valores, crenças e pela missão da empresa familiar, pode representar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Quando os processos de gestão não são os adequados, grande parte delas deixará, de acordo com a literatura existente, de existir ainda na primeira geração (Kreising, Nascimento, Petry e Springer, 2006).

## 2.2. O FINANCIAMENTO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Todas as empresas têm como objetivo a sobrevivência a longo prazo, sendo o financiamento essencial para concretizar esse objetivo. No caso das empresas familiares, trata-se de uma estrutura geralmente caracterizada por uma elevada concentração da propriedade, de que decorre o natural e conseqüente exercício do poder, acrescentando a complexa relação entre a influência da família e as questões financeiras, assim como as expectativas dos acionistas/detentores do capital social (Hirigoyen, 2010).

A decisão de financiamento das empresas familiares é influenciada não só por fatores financeiros, mas também por outras especificidades dessas empresas, nomeadamente a pequena dimensão e tipo de propriedade (McMahon e Holmes, 1991; Osteryoung, Newman e Davies, 1997; Correia, 2003; Santos, 2005). Aliás, segundo a Comissão Europeia (2006), o acesso ao capital é um problema persistente que as PME enfrentam porque, muitas vezes, não têm capacidade para dar as garantias exigidas pelos mutuantes tradicionais.

Romano, Tanewski e Smyrniotis (2001) concluíram que o uso de empréstimos familiares está significativamente associado às pequenas empresas familiares e aos proprietários que não têm processos de planeamento formais em execução. Também Serrasqueiro, Nunes e Silva (2012) constataram que as empresas familiares demonstram preferência, quando o financiamento interno é insuficiente, pelo crédito a longo prazo, invocando como justificação, a estrutura da propriedade facilitar a concessão desse tipo de crédito face às demais empresas, enquanto Burkowski, Perobelli e Zanini (2009) e Matias, Serrasqueiro e Costa (2009) verificaram a preferência por empréstimos bancários.

Uma das especificidades que mais define o setor das PME, em especial as de estrutura familiar, é a desconfiança das mesmas em relação à abertura do capital a novos titulares (Matias, 2006). Welsh e White (1981) referem a resistência dos pequenos empresários que, após terem ultrapassado as dificuldades do início da empresa, não aceitam de bom grado a abertura do capital a estranhos. Esta característica, impeditiva da abertura do capital a estranhos, está normalmente relacionada com a vontade de manter o controlo sobre a empresa, pelo que, quando, muito raramente, admitem a participação de estranhos no capital social, o fazem em percentagens mínimas que não afetem o referido controlo (Ussman, 2004).

O controlo por parte da família, tem assim perfeito enquadramento na afir-

mação de Dreux (1990) de que o mesmo constitui a questão mais importante e sensível para qualquer negócio. Abordando o tema da sucessão, Duarte e Oliveira (2010) concluem que a abertura de capital a estranhos pode representar uma alternativa a um processo sucessório falhado, embora Prociandoy e Poli (1994) defendam, em estudo localizado geograficamente (no Brasil), que essa hipotética abertura possa não ser a solução adequada a problemas de sucessão em empresas familiares.

### 2.3. OS *STAKEHOLDERS* NAS EMPRESAS FAMILIARES

Nas empresas familiares, organizações onde os membros da família exercem influência de alavancagem através da gestão ou da propriedade - a lista de *stakeholders* é ainda maior com a adição dessas partes interessadas (Bingham, Gibb Dyer, Smith e Adams, 2011), pelo que a Teoria dos Stakeholders tem, claramente, implicações importantes para as empresas familiares (Donaldson e Preston, 1995; Jones e Wicks, 1999; Dunkin e Ford; 2004; Cavalcante, 2007; Farrington, Venter e Boshoff, 2010; Figueiredo e Filho, 2010).

Além dos membros da família, os não familiares, são um importante grupo de *stakeholders*, dando muitas vezes um contributo essencial para o sucesso e crescimento do negócio familiar (Zellweger e Nason, 2008). Até para que o processo sucessório na gestão tenha sucesso, é necessário que o sucessor tenha em atenção esse grupo (Martins, Maccari, Campanario e Almeida, 2008).

Antoldi e Ghezzi (2011) reconhecem dentro da empresa familiar a presença de *stakeholders* internos (família) e externos (não familiares). Os internos são os membros da família, que podem englobar grupos familiares com dois ou mais ramos de uma família, ao passo que os segundos são representados por gestores profissionais e outros funcionários não familiares. Para Evans e Sawyer (2010), essas partes interessadas nas pequenas empresas familiares são constituídas pelos clientes, fornecedores, colaboradores, sociedade e o meio ambiente. Chrisman, Chua, Pearson e Barnett (2012) sugerem que quem mais influencia a pequena empresa familiar é a família, que muitas vezes tem objetivos não económicos.

Constata-se assim que uma boa gestão de todos os *stakeholders* neste segmento das PME familiares é essencial para assegurar/melhorar a sustentabilidade das mesmas (Evans e Sawyer, 2010).



## 2.4. A CULTURA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS FAMILIARES

A cultura de uma empresa pode ser equiparada a um conjunto de pressupostos básicos partilhados acerca dos seus valores, do seu modo de funcionamento, da sua estrutura e organização, do seu relacionamento interno e externo, que lhe confere identidade, tornando-a distinta das outras organizações, desenvolve-se através da partilha de experiências e de uma aprendizagem comum particularmente influenciadas por quem lidera a empresa e pelos seus colaboradores mais influentes (Hofstede, 1991; Casimiro, 2003; Deveau, 2008; Minkov e Hofstede, 2011).

Cultura organizacional (assim como o ambiente de trabalho) que nas empresas familiares estão fortemente ligados à família proprietária (Grzybovski et al., 2002).

A literatura identifica uma ampla gama de comportamentos baseados em cultura, que podem ser diferentes para empresas familiares e que podem trazer uma vantagem competitiva para este setor de empresas (Brice e Richardson, 2009). Ussman (2004) refere que a mesma é um elemento que a caracteriza e a distingue das demais, podendo ser uma fonte de competitividade sustentada, desde que as empresas familiares se preocupem em a avaliar, para verificar se a mesma é fonte de fraquezas ou de fortalezas. Vallejo (2009) conclui ser muito importante a influência da cultura nacional na cultura organizacional das empresas familiares, sendo precisamente essa uma característica intrínseca desse tipo de empresas.

Outra questão, muito importante na cultura organizacional, refere-se aos eventuais trabalhadores/colaboradores que não pertencem à família do empresário. Ferguson (2011) refere que uma cultura familiar forte dita o que se espera dos colaboradores e atua como um guia para o comportamento adequado dentro da empresa, enquanto uma cultura familiar fraca, valores, objetivos, propósitos e crenças não são claras para o empregado. Miller, Le Breton-Miller e Scholnick (2008) concluíram que as empresas familiares, geralmente, se preocupam profundamente com os seus empregados e, portanto, são suscetíveis de ter uma organização de trabalho com mais intensidade e flexibilidade.

Aliás, já no modelo cultural de Vallejo (2009), a assunção dos valores da empresa pelos trabalhadores não familiares, é um fator essencial para o sucesso ou insucesso da mesma.

Também muito importante na formação da cultura das empresas familiares, além do facto da cultura organizacional instalada estar fortemente ligada à família proprietária (Grzybovski et al., 2002), é a influência do fundador, assumindo muitas vezes uma forma assumidamente paternalista, apesar da ocorrência de culturas mais participativas ou profissionais em empresas familiares já na segunda geração (Ussman, 2004).

## 2.5. A SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Um dos pressupostos da empresa familiar é que a respetiva atividade perdure pelas gerações seguintes, sendo a questão da sucessão deveras importante, caracterizando-se como um período importante e delicado do ciclo de vida dessas organizações que, inevitavelmente, irá ocorrer, independentemente do seu porte ou ramo de atividade, envolvendo o sucedido, o sucessor, a família, a empresa, o mercado e a comunidade (Antoniali, 1998; Duarte e Oliveira, 2010; Maccari et al., 2010; Matherne, Ring e McKee, 2011). O processo de sucessão nas empresas familiares é tratado como algo periférico à gestão, não existindo qualquer planeamento formal para o assunto, sendo um assunto a solucionar quando da sua inevitabilidade, com a maioria das decisões tomadas em termos de processo sucessório não precedidas de qualquer planeamento da sucessão, com consequências muito nefastas para a empresa e para a família, que está muitas vezes financeiramente dependente da mesma e sem um sucessor preparado (Neves, 2001; Bocatto, Gisperte e Rialp, 2010; Maccari, Filho e Nohara, 2010; Laakkonen e Kansikas, 2011).

## 3. METODOLOGIA

### 3.1. TIPO DE ESTUDO E SELEÇÃO DOS CASOS

Como o objetivo do presente estudo foi compreender as particularidades e influências na gestão familiar de PME, logo um fenómeno não quantificável, optou-se por uma abordagem qualitativa exploratória e subjetivista (Sousa e Baptista, 2011). Para efetuar esta investigação optou-se ainda pelo método de estudo de caso múltiplo (Yin, 2009), investigação empírica, em que o investigador, face à característica do assunto em estudo, se pode servir dos mais diversos instrumentos na recolha de dados (documentos, inquéritos, entrevistas

e observações, entre outros) e diversas estratégias na análise dos mesmos, para concretizar com sucesso o estudo a que se propôs.

Os casos selecionados para este estudo correspondem a empresas enquadráveis no conceito de PME e consideradas em simultâneo como empresas familiares (considerou-se, como regra, que a totalidade do capital social pertencesse a uma só família) e com gestão efetiva de algum dos respetivos proprietários, sedeadas numa região do centro de Portugal.

Importa referir, que o conceito de PME utilizado no presente estudo é o da Recomendação da Comissão Europeia nº 203/361/CE, de 2003.05.06<sup>2</sup>. Relativamente à propriedade e gestão familiares, tomou-se como premissa que ambas pertencessem na totalidade a uma única família.

Após o contacto inicial e algumas recusas, o número de casos acabou por se fixar em oito PME familiares concordantes em integrar o estudo, às quais, por uma questão de sigilo, se atribuiu a cada uma, para efeitos de identificação, uma letra do alfabeto (A a H).

### 3.2. RECOLHA E ANÁLISE DOS DADOS

Após o contato inicial e respetiva aceitação, as empresas, na maioria dos casos através do respetivo Técnico Oficial de Contas, forneceram de imediato (com a autorização expressa dos interessados) uma cópia das respetivas declarações de Informação Empresarial Simplificada (IES) / Declaração Anual de Informação Contabilística e Fiscal de 2011, da escritura de constituição e da certidão permanente do registo predial (ou em alternativa, neste caso, da chave de acesso online à mesma).

Os dados que não constavam dos elementos fornecidos, nomeadamente os laços familiares dos proprietários e gestores, essenciais para confirmar a inserção das empresas no estudo, foram fornecidos em contactos posteriores. Para além da análise documental foi administrado um questionário que obedeceu aos seguintes requisitos:

- Conforme recomendado por Hill e Hill (1998), incluía uma curta descrição da razão do mesmo, um pedido de colaboração, a forma de preenchimento e uma garantia de confidencialidade;

---

<sup>2</sup> <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:pt:PDF> (consultado em 2013.04.19).

- No caso em que algumas das empresas selecionadas tivessem mais de que um gerente (ou “gestor”) foi solicitado que o inquirido correspondesse àquele que trabalhasse a tempo inteiro na empresa ou que, habitualmente, assumisse maior capacidade de decisão;

- O questionário foi entregue no início de abril de 2013, diretamente a três dos casos e indiretamente nos restantes cinco casos, por indicação expressa dos mesmos, nos gabinetes dos respetivos Técnicos Oficiais de Contas;

- O tempo de resposta foi diverso (entre uma a três semanas), tendo todos os exemplares sido recolhidos, com sucesso, ainda durante o pretérito mês de abril de 2013.

Face a algumas das respostas constantes do questionário, houve necessidade de posteriormente e em alguns dos casos, proceder a contatos informais para esclarecimento de questões cujas respostas suscitaram dúvidas. Seguindo o recomendado por Patton (1990), esses contatos traduziram-se em pequenas entrevistas informais, através das quais se alcançou o objetivo de esclarecer e complementar as respostas menos claras do questionário. Na tabela seguinte está uma breve caracterização dos entrevistados em cada uma das empresas selecionadas.

*Tabela 1 – Idade, sexo e habilitações dos inquiridos*

<b>Caso</b>	<b>Idade</b>	<b>Género</b>	<b>Habilitações</b>
A	51 a 60 anos	Masculino	Licenciatura (pré-Bolonha)
B	41 a 50 anos	Masculino	Licenciatura (pré-Bolonha)
C	41 a 50 anos	Feminino	Ensino Secundário
D	Mais de 60 anos	Masculino	Ensino Básico (até 9º ano)
E	31 a 40 anos	Feminino	Licenciatura (pós-Bolonha)
F	51 a 60 anos	Masculino	Ensino Secundário
G	41 a 50 anos	Masculino	Ensino Secundário
H	51 a 60 anos	Masculino	Licenciatura (pré-Bolonha)

Finalmente, perante as diferentes origens dos dados recolhidos, procedeu-se, na análise dos mesmos, ao método da triangulação a fim de se obterem os resultados necessários à concretização da parte empírica do estudo.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1. CARACTERÍSTICAS PARTICULARES DAS EMPRESAS

Tendo por base a documentação fornecida inicialmente pelos inquiridos, assim como outras informações recolhidas diretamente, na tabela 2 faz-se uma descrição dos oito casos/empresas estudados.

*Tabela 2 – Características genéricas das empresas selecionadas*

Empresa (caso)	Longevidade	Atividade	Nº Sócios	Parentesco	Gerentes	Nº de trabalhad. (2013)
A	6 a 10 anos	Turismo	5	Pais/ Filhos	1	1 a 9
B	6 a 10 anos	Promoção imobiliária	4	Pais/ Filhos	2	10
C	16 a 20 anos	Comércio produtos alimentares	2	Casados	1	1 a 9
D	>26 anos	Fabrico e comércio prod. alimentares	2	Pai/Filha	2	10 a 50
E	11 a 15 anos	Serviço de táxis	2	Casados	2	1 a 9
F	16 a 20 anos	Serviços de contabilidade	2	Casados	2	1 a 9
G	11 a 15 anos	Comércio produtos publicitários	2	Casados	1	1 a 9
H	6 a 10 anos	Consultoria fiscal e empresarial	2	Casados	1	1 a 9

### 4.2. A GESTÃO DAS PME FAMILIARES

Relativamente à gestão corrente e não corrente, as respostas obtidas, através do questionário, foram as seguintes (Tabela 3).

Tabela 3 – Decisão do gestor a nível corrente

Questão Caso	Gestão corrente	Gestão não corrente
A	Procura conselho dos restantes sócios	Procura conselho dos restantes sócios
B	Procura conselho dos restantes sócios	Procura conselho dos restantes sócios
C	Decide sozinho, por vezes com o sócio	Com o sócio
D	Decide sozinho	Procura conselho do restante sócio
E	Decide sozinho	Com a ajuda do outro sócio
F	Decide sozinho	Decide com ajuda do restante sócio
G	Decide sozinho	Decide de acordo com o outro sócio
H	Decide sozinho	Procura conselho do outro sócio

Na prática, 75% dos casos, apesar de não serem os únicos detentores do capital social, decidem sozinhos na gestão corrente. Nesta prática de gestão, reconhece-se perfeitamente, em seis dos oito casos, um estilo de gestão muito pessoal e individualizado, em que a empresa familiar, ainda da 1<sup>a</sup> geração, depende de um único indivíduo, integrando-se no estilo a que Ussman (2004) chamou de “estilo de gestão do fundador”. Ao contrário, Tagiuri e Davis (1996) referem essa forma centralizada de decisão como uma vantagem, que aumenta a eficácia e eficiência.

Questionados alguns dos inquiridos, em entrevista informal, sobre esta forma de gestão, foi respondido que essa forma de agir configurava apenas uma maneira prática, “*dado que assuntos banais e diários, não podiam ser resolvidos de outra forma*” (por exemplo, casos C, F e H). Forma de agir que também se enquadra na visão empreendedora e vontade de crescimento do fundador da empresa, baseada apenas no seu ponto de vista, a que se referiram Borges (2008) e Casimiro (2003).

Na temática da tomada de decisões em gestão não corrente, nomeadamente decisões a nível de investimento ou de financiamento, a resposta foi semelhante em todos os casos (Tabela 3). Consenso que poderá ter alguma justificação na complexa relação entre a propriedade e as questões financeiras a que se referem Correia (2003), Hirigoyen (2010) e Rocha (2000). Colocada a questão diretamente a alguns dos inquiridos (casos C, F e H), foi precisamente essa a justificação para esta forma de decidir, dado que, segundo os entrevistados, essas decisões “*ao envolver a sobrevivência e capacidade financeira da empresa*” (e “*da*

*família*”, conforme também referiu o caso F), “obrigavam ao consenso de todos os sócios”.

Nesta situação é interessante referir que, dos oito casos, em cinco a participação no capital social se resume a dois sócios casados um com o outro (C, E, F, G e H). Perante as respostas dadas pelos casos F, G e H, em que o inquirido e sócio-gerente é o membro masculino do casal, facilmente se reconhece a influência que a mulher, na retaguarda poderá ter na empresa (Ussman, 2004).

Ainda acerca desta questão, não foi detetada a existência do conselho de família (Ussman, 2004), mas sim de reuniões casuais e muito informais. Situação que, além de ser motivada pelas características muito próprias das PME familiares (Allouche e Amann, 2000), se deve essencialmente à dimensão algo diminuta das empresas, confirmando-se a assunção de Neves (2001) de que a estrutura de governo deste segmento de empresas é muitas vezes “virtual”.

#### 4.3. COOPERAÇÃO COM OUTRAS EMPRESAS

Questionados sobre a eventual ocorrência de colaboração/cooperação com outras empresas, apenas a empresa E o admitiu. Conforme se verifica pela Tabela 4, esta empresa já o concretizou e admitiu encontrar-se disponível para concretizar novamente qualquer outra operação do género, abertura que também as empresas A, C, F e G, apesar de nunca terem integrado nenhum acordo de cooperação, também demonstraram.

*Tabela 4 – Colaboração/cooperação com outras empresas e aceitação do risco*

<b>Questão \ Caso</b>	A	B	C	D	E	F	G	H
Ocorrência de colaboração com outras empresas	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não
Disponibilidade para colaborar no futuro	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não
Aceitação de trabalhos/tarefas sem garantia de sucesso	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim

Para a análise destas respostas foi fundamental o contacto pós questionário (entrevistas) com alguns dos inquiridos. Por exemplo, a resposta positiva, quanto à colaboração com outras empresas (caso E), é essencialmente fruto da

atividade que exerce (serviço de táxis), em que a colaboração com outras empresas congêneres se insere numa boa gestão que se pretenda fazer da carteira de clientes. Aliás, foi essa a resposta obtida em concreto.

Este tipo de atitude (não colaboração com outras empresas), apesar de poder ter alguma explicação na dimensão “aversão à incerteza” referida na Teoria das Diferenças Nacionais, de Hofstede (Vallejo, 2009), é com certeza motivada pelas características internas muito específicas destas empresas (Rocha, 2000), nomeadamente, a fraca ênfase de cooperação também referida por Basly (2006) e Franco e Haase (2012).

Mesmo a resposta, positiva, dada pelos casos A, C, F e G, quanto a uma possível abertura nesse sentido, nada assegura que efetivamente se concretize, apesar de poder configurar uma vantagem competitiva (Ward, 1997).

Sobre se já aceitaram trabalhos, tarefas ou tomaram quaisquer decisões sem terem a certeza de sucesso garantido, apenas o caso E indicou, sem hesitações, que nesses casos nunca arrisca (neste caso, “*por motivos de segurança do motorista e da viatura*”). A empresa C afirmou ainda que a resposta negativa seria a ideal, mas que em época de crise, tem que esquecer a natural aversão ao risco (textualmente: “*Sim, por vezes. A situação económica não nos deixa decidir de outra maneira. Embora o contrário fosse o aconselhável*”). Os restantes seis responderam, sem hesitações, que já aceitaram trabalhos sem a garantia de sucesso.

#### 4.4. FINANCIAMENTO DAS PME FAMILIARES

Como se verifica pela Tabela 5, aquando do início de atividade, as empresas recorreram em seis dos oito casos a capital próprio, tendo as restantes recorrido, uma a um empréstimo familiar (caso E) e outra a um crédito bancário de longo prazo (caso G).

*Tabela 5 – Tipos de financiamento da empresa: início/atualidade*

Tipo de capital	Início atividade	Atualidade
Capital próprio	A, B, C, D, F, H	B
Empréstimo familiar	E	-
Empréstimo bancário curto prazo	-	F, G
Empréstimo bancário médio prazo	-	D, H
Empréstimo bancário longo prazo	G	A, C, D, E, G
Outros	-	-



Essa preferência quase unânime por capital próprio quando do início de atividade, confirma que também neste setor de empresas, o desejo de independência quando da concretização de investimentos é muito forte (Rocha, 2000; Trehan, 2000).

Quanto à atualidade, apenas uma empresa respondeu que recorria a capital próprio (caso B), não sendo, no entanto, essa resposta significativa, porque, segundo os elementos fornecidos, apesar de ter gerado um resultado líquido positivo depois de impostos em 2011, o seu movimento resumiu-se à manutenção dos seus ativos, incluindo-se sem dúvida nas especificidades referidas por Correia (2003).

Positivamente confirma-se, nos outros sete casos, a preferência por empréstimos bancários, referidos por Burkowski et al. (2009) e Romano et al. (2001) e dentro deste tipo de crédito, pelos créditos a longo prazo referidos por Dreux (1990), Serrasqueiro et al. (2012), Sirmon e Hitt (2003), em cinco desses casos (A, C, D, E e G). Contrariamente ao referido por Romano et al. (2001), nenhuma destas empresas referiu recorrer na atualidade a empréstimos familiares.

Sobre a hipótese de abertura de capital social a estranhos à família, apenas duas empresas (F e G) manifestaram como viável essa hipótese.

Confrontados com a resposta positiva à possibilidade de abertura do capital social a estranhos à família, o caso F informou que *“estaria disposto a abrir o capital a um empregado e que só não o fez por ainda não estar certo quanto às capacidades humanas do escolhido”*, enquanto o caso G, afirmou que *“o sim, apenas dependia do sentido de oportunidade e do valor envolvido”*. No caso F, pode-se ainda acrescentar que a consideração dessa hipótese é fundamentada na questão, essencial, da previsão de que os descendentes diretos venham a optar por outra atividade.

Inevitavelmente, conclui-se que as PME sob gestão familiar estudadas aqui não estão vocacionadas, na sua esmagadora maioria, para essa alteração da estrutura do capital social (Welsh e White, 1981). Note-se que as mesmas, sendo empresas familiares de 1ª geração, estarão fortemente dominados pela figura do fundador (Ussman, 2004), ou seja, o atual gestor, o qual será, por natureza opositor dessa alteração, dado que a sua ligação à empresa é tão forte, que tem imensa dificuldade em renunciar ao controlo por mínimo que seja (Freire et al., 2010). Confirma-se também que a questão do controlo por parte da família é um elemento essencial para a caracterização deste tipo de empresas (Dreux, 1990).

4.5. OS *STAKEHOLDERS* NAS PME FAMILIARES

Sobre a temática da eventual influência de outras partes não envolvidas no capital social, nomeadamente familiares, familiares não participantes no capital social e outros stakeholders, foram colocadas aos inquiridos diversas questões, de que resultaram os dados da tabela 6.

*Tabela 6 – Influência na gestão de entidades não participantes no capital social*

Questão \ Caso	A	B	C	D	E	F	G	H
Consulta/intervenção de familiares não sócios	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim
Intervenção espontânea da família	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim
Consulta/intervenção de colaboradores	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
Consulta/intervenção de entidades externas	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não
Decisão em função da imagem perante a restante família	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não
Decisão em função da imagem externa (do empresário, da empresa e da família)	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim
Prioridade na gestão	Empr.	Empr.	Família / Empr.	Empr.	Empr.	Empr.	Empr.	Empr.

Na consulta ou pedido de conselho a outros elementos da família não envolvidos na sociedade, os gestores das empresas B, D, E, F e G recusam tal hipótese, o que é motivado, segundo os próprios, por esses elementos não constituírem *stakeholders* e não serem fonte de qualquer mais-valia para a empresa, contrariamente ao que inferiram, entre outros (e.g., Chrisman et al., 2012; Neckel, Andrighi e Hoffmann, 2008).

Sobre a família intervir espontaneamente (sem ser a pedido) na gestão da empresa e essa intervenção ser aceite, essa situação ocorre naturalmente nas empresas A, B, C e H, sendo negada nas restantes. Ressalva-se que esta questão necessitou de esclarecimento posterior à entrega dos questionários, tendo sido assumido que se referia a familiares envolvidos indiretamente no capital social da empresa (cônjuges, pais e filhos).

Nas respostas positivas, realça-se a resposta do caso C (*“às vezes e se o conselho for bom, é aceite”*).

As respostas negativas relacionam-se de imediato com o “estilo de gestão do fundador” (Ussman, 2004), estilo autoritário e autocrático. Pode também revelar que os familiares nem sempre estarão de acordo com o modo de gestão, sendo essa recusa um conflito evidente (Lescura et al., 2012; Ussman, 2004). Mas também revela como é periclitante a afirmação de Chrisman et al. (2012) de quem mais influencia a pequena empresa familiar é a família.

Sobre a questão se na gestão, corrente ou não, alguma vez consultou ou aceitou conselho de empregados ou colaboradores da empresa, as respostas, aparentemente pouco coerentes, quase que se inverteram, dado que as empresas D, F, G e H, responderam afirmativamente. Sobre esta questão, é de referir que as empresas D e F têm entre os seus trabalhadores, alguns familiares (o cônjuge do inquirido e uma prima, respetivamente), situação a que não será alheia a resposta dada. No caso da empresa D, a resposta afirmativa à questão configura sem dúvida a influência que na retaguarda a mulher na empresa pode deter (Ussman, 2004).

Seria expectável que quem não aceita sugestões de familiares não participantes no capital social, também não aceitaria de colaboradores. Porém, assume-se essa resposta como não tendo ligação com o facto de a empresa possuir uma cultura familiar forte ou fraca e como em consequência atua com os seus empregados (Miller et al., 2008). Esta questão, no entanto, não será de descurar, dado que implica positivamente a perceção de que levar os trabalhadores não familiares a envolver-se na gestão, fará com que os mesmos assumam os valores da empresa, aumentando assim a probabilidade de sucesso da mesma, conforme Vallejo (2009) infere no seu modelo.

Sobre a hipótese de consulta ou pedido de conselho das entidades externas, por exemplo, fornecedores, gestores de conta bancária, os casos A, C, E, F e G responderam afirmativamente. O caso A não especificou quais as entidades, o C respondeu que nesse assunto solicitava ou aceitava essas influências “*de acordo com as circunstâncias, tendo a decisão esse elemento em conta*”; o E referiu “*o gestor de conta bancário*”, o F indicou os “*fornecedores, especialmente de software*”, enquanto o G mencionou “*o gestor de conta bancária e também fornecedores*”. De acordo com Jones e Wicks (1999) e Savage, Dunkin, e Ford (2004), a organização entra muitas vezes em relação com muitas entidades que influenciam ou são influenciados por ela.

Nesta última questão, apesar de não abordado diretamente pelos inquiridos, verificou-se, através de análise documental e observação direta, que apenas dois

dos casos (F e H) asseguram por si só o cumprimento das obrigações legais (fiscais e segurança social, entre outras). Esta ocorrência não pode ser olvidada, dado que os profissionais que asseguram esse serviço, ao fornecerem elementos essenciais para a gestão, influenciam sem dúvida as decisões de gestão (Alves, 2008).

Sobre a tomada de decisões em função do que a restante família (assumidos pelos gestores como estranhos à empresa) possa pensar do gestor e da sua empresa, a resposta foi negativa quase em todos os casos, não os considerando assim como stakeholders, contrariamente ao que, por exemplo, inferem Zellweger e Nason (2008). O único caso que respondeu afirmativamente foi o F que referiu já ter tomado decisões *“tendo em conta o que a restante família possa pensar”*.

Ligeiramente diferente, em número de respostas positivas, foi a resposta dada à questão da eventual tomada de decisões em função do que a sociedade possa pensar do gestor, da sua empresa ou da sua família, em que os casos F e H responderam afirmativamente. As outras empresas, talvez devido ao tipo de gestão (Borges, 2008; Erdem e Erdem, 2011; Silva, 2001) parecem ainda não se ter apercebido de que uma boa estratégia perante a sociedade poderá ser um fator de competitividade e possível sucesso (Evans e Sawyer, 2010).

Apenas para o gestor da empresa C, as suas decisões têm como objetivo principal e prioritário a sobrevivência económica e social da família. Para os restantes essa prioridade passa sempre pela manutenção e sucesso da empresa. A análise destas respostas pode levar a uma conclusão paradoxalmente contrária ao que textualmente se respondeu. De acordo com Lima (1999), Paulo (2009) e Ussman (2004), a empresa familiar é, na maioria das vezes, indissociável da imagem da família, representando o seu símbolo, a sua fonte de subsistência e a sua fonte de orgulho e prestígio.

Resumindo as respostas dos oito casos selecionados, verifica-se que os gestores recusam terminantemente a influência de familiares não envolvidos no capital social. Apenas 50% dos mesmos aceita a influência de familiares envolvidos indiretamente no capital social e tem como positiva a influência de empregados ou colaboradores. Aceitam na grande maioria a influência de gestores bancários e fornecedores (entre outros), não lhes interessando a imagem que a restante família ou a sociedade deles possa ter, da sua família nuclear ou da empresa.

Essas respostas podem ser assumidas como um desconhecimento por parte dos gestores deste setor de empresas, de como é importante, como inferem Donaldson e Preston (1995), Evans Sawyer (2010) e Farrington et al. (2010),

a eficácia da gestão destes *stakeholders* para o desempenho da empresa.

Assim, verifica-se que estas PME atuam em função das circunstâncias e necessidades, não sendo uniforme a forma como reconhecem e aceitam a influência dos diversos stakeholders, apesar de, manifestamente, a reconhecerem e dela circunstancialmente se utilizarem.

#### 4.6. A CULTURA NAS PME FAMILIARES

Para a análise da cultura organizacional em vigor nas empresas estudadas, colocaram-se diversas questões sobre a sua estrutura. De referir que a empresa B, por não ter qualquer colaborador/trabalhador ao serviço, além dos próprios sócios, que esporádica e pontualmente, prestam serviços à própria empresa, apenas respondeu à última pergunta desta secção.

Na questão se os colaboradores cumpriam rigorosamente os horários ou se preocupavam em terminar a tarefa que lhes foi atribuída, envolvendo-se diretamente nas tarefas, sem olhar a esforços, demonstrando assim preocupar-se com os resultados (Tabela 7), em todos os casos estudados, se obteve a resposta de que os colaboradores se preocupavam com os resultados.

*Tabela 7 – Cultura Organizacional nas PME*

<b>Caso</b>	<b>Questão</b>	<b>Cumprimento de horários/preocupação com os resultados</b>	<b>Perceção do interesse da empresa pelos seus colaboradores</b>	<b>Normas de comportamento são iguais dentro e fora da empresa</b>
A		Preocupação com a obtenção de resultados	Sim	Não
B		Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
C		Preocupam-se com os resultados	Sim	Sim
D		Preocupação com a obtenção de resultados	Sim	Não
E		Não cumprem rigorosamente os horários. Quando cumprem tarefas são obrigados a terminá-las	Sim	Não, fora da empresa não são obrigados a normas que vigoram dentro da empresa
F		Não cumprimos rigorosamente horários. Somos rigorosos em cumprir prazos (terminar as tarefas atribuídas) e obter bons resultados	Sim	Sim, as normas de comportamento são para respeitar na empresa e fora dela
G		Cumprem horários, mas acredito que se esforçam por obter resultados	Sim	Sim
H		Sim. Preocupam-se com os resultados	Sim	Sim

Refira-se, no entanto, que uma das respostas, a do caso E, é algo dúbia, dado que afirmou textualmente que “*não cumprem rigorosamente os horários, quando cumprem tarefas são obrigados a terminá-la*”. Em esclarecimento posterior, foi esclarecido que tendo em atenção o ramo de negócios a que a empresa se dedica (transporte de passageiros através de serviço de táxi), o serviço desde que iniciado tem que ser terminado, mesmo que ultrapasse o horário de trabalho. Apesar dessa particularidade, foi reforçada a ideia de, que também neste caso, os colaboradores se preocupavam com os resultados.

Esta questão relaciona-se diretamente com a dimensão orientada para o trabalho versus orientação para os resultados (Hofstede, 1991). Claramente, as respostas indicam que a cultura das empresas será voltada para os resultados.

Quanto à questão sobre se o gestor considera que os seus colaboradores sentem que a empresa se interessa pelos seus colaboradores, pelas suas condições de trabalho, pelo seu bem-estar e que são ouvidos quando da tomada de decisões importantes (Tabela 7), a resposta foi afirmativa em 100% dos casos.

Apesar da aparente contradição na parte em que os trabalhadores são ouvidos aquando de decisões importantes, dado a resposta em contrário obtida sobre o método de gestão por parte dos inquiridos, as respostas obtidas apontam para uma cultura voltada para o empregado, em prejuízo de uma cultura voltada para o trabalho (Hofstede, 1991). A esta questão também se referiram Ferguson (2011), Miller et al. (2008) e Vallejo (2009).

Relativamente à questão sobre se o gestor considera que os seus colaboradores assumem que as normas de comportamento na empresa e fora dela devem ser iguais (Tabela 7), apenas os gestores das empresas A, D e E responderam negativamente. Nesta resposta, realça-se que a empresa D é a que tem o maior número de funcionários. Neste caso, as empresas A, D e E terão uma cultura com dimensão profissional, enquanto as restantes empresas terão uma cultura com dimensão do tipo paroquial (Hofstede, 1991).

Já na questão sobre se o gestor considera que os eventuais novos colaboradores são de facto rapidamente integrados no ambiente da empresa (Tabela 8), apenas no caso de estudo F foi obtida a resposta de que havia a necessidade de primeiro ganhar confiança nas capacidades profissionais (a empresa dedica-se à prestação de serviços administrativos a outras empresas), tendo as demais assegurado que os novos trabalhadores eram rapidamente integrados no ambiente da empresa.

**Tabela 8 – Cultura Organizacional nas PME**

<b>Questão</b> <b>Caso</b>	<b>Rapidez de integração dos novos colaboradores na empresa</b>	<b>Tipo de ambiente, preocupação com as regras e com os resultados</b>
A	Sim	Informal
B	Não se aplica	Familiar
C	Sim	Informal, preocupando-se com os resultados
D	Sim	Informal, com cumprimento das normas internas
E	Sim, são rapidamente integrados	As normas internas e os resultados são importantes
F	Não, leva o seu tempo. O tempo necessário para ganharmos confiança no seu trabalho	Os resultados são importantes, mas para obter bons resultados é preciso cumprir regras
G	Sim, é possível uma integração rápida	Os resultados são mais importantes que as regras
H	Sim	Informal. Os resultados são mais importantes, embora o cumprimento das normas internas também o sejam

Constata-se assim que, apenas a empresa F, tem uma dimensão cultural do tipo sistema fechado, enquanto às restantes corresponde uma dimensão de sistema aberto (Hofstede, 1991).

Quanto à última questão (se considera que a empresa tem um ambiente formal ou informal, se preocupa mais em cumprir as normas internas ou é entendido pela mesma que os resultados são mais importantes que as regras), as respostas foram um pouco mais dispersas (Tabela 8).

#### 4.7. A SUCESSÃO NAS PME FAMILIARES

Acerca do planeamento da sucessão, as respostas obtidas dos oito casos estudados constam da tabela 9.

**Tabela 9 – A sucessão segundo o atual gestor**

<b>Caso</b>	<b>Atribuição da gestão a alguém fora da família</b>	<b>Projeto/vontade de sucessão</b>
A	Não	Filha
B	Não	Pais/Irmã
C	Não	Marido/filhos
D	Não	Genro
E	Não	Irmão
F	Indeciso	Colaborador
G	Não	Esposa
H	Sim	Filha/Empregada

Apenas dois dos casos (F e H) revelam, apesar da aparente indecisão de um (caso F), abertura para atribuir a sua sucessão a pessoa distinta da família. Na concretização desta situação estaríamos, segundo a definição dada por Poulain-Rehm (2006), perante três situações distintas:

- 1) Empresa familiar “mandatada”, se a família mantiver a maioria do capital social;
- 2) Empresa familiar “delegada”, se a família mantiver a maioria relativa do capital social;
- 3) Empresa familiar “profissional”, se a família passar a participar minoritariamente no capital social.

Realce-se que o gestor da empresa F, apesar de indeciso nesta questão, foi um dos dois casos a manifestar abertura para abrir o capital social da empresa a estranhos à família.

No entanto, as duas respostas divergentes acima referidas, não representam a vontade de que a empresa não continue nas mãos das gerações seguintes. Aliás, seria vontade, conforme os próprios interessados referiram, de que a empresa continue integralmente nas mãos da família em caso de sucessão, o que vai de encontro ao concluído por Matherne et al. (2011). Porém, os casos em causa defrontam-se com a provável indisponibilidade dos possíveis sucessores familiares para exercerem a gestão, por motivos diversos, nomeadamente o de exercerem ou virem a exercer outras profissões.

Conforme também conclui Paulo (2009), um dos objetivos da empresa familiar é o de lutar para que a empresa continue na posse da família ao longo das várias gerações, situação que não diverge nos casos em estudo, em que sete dos oito inquiridos indicaram sem hesitar um possível sucessor, referindo expressamente seis dos mesmos não se encontrarem disponíveis para entregar a gestão a alguém fora da família, o que se encontra de acordo com as conclusões de Bocatto et al. (2010). Como refere Neves (2001), em Portugal existe a tradição de manter o negócio em família, preferência que de certo modo se confirma nos casos em estudo.

Do contato direto com os casos selecionados, resulta a informação de que todos assumem a importância da sucessão (Antonialli, 1998) e que a mesma é essencial para a sobrevivência futura da empresa (Duarte e Oliveira, 2010). Mas também referem que é um assunto que por enquanto não se coloca (“*quando Deus quiser*”, afirmou um dos entrevistados, mais concretamente o caso C) e que a questão se resolverá quando se colocar, dado que entendem não ser a mesma



prioritária (“apesar de, por vezes, pensar no assunto”, referiu o caso H), convicções que vão de acordo com as conclusões de Maccari et al. (2010) e Neves (2001).

## 5. CONCLUSÃO E IMPLICAÇÕES

Apesar de se reconhecer que existem muitos estudos sobre a temática das PME e das empresas familiares, o principal propósito desta investigação foi identificar algumas particularidades e influências que de uma forma genérica incidem sobre a gestão familiar de PME. Para alcançar os objectivos definidos, seleccionaram-se oito PME/casos (uma pequena empresa e sete microempresas), numa região do interior, às quais se aplica na íntegra a definição de empresa familiar assumida como “típica” ou “clássica” por diversos autores: empresa de propriedade e gestão exclusivamente familiar. Esta seleção, apesar de adequada ao estudo que se pretendeu efetuar, poderá ser entendida como uma limitação do mesmo, situação que em futuros estudos sobre o mesmo tema, poderia ser alterada tanto em termos de casos a estudar (quantidade e tipologia) como da área geográfica abrangida.

Os resultados obtidos neste estudo permitiram retirar diversas conclusões. Na gestão, nomeadamente a nível de decisões correntes, ocorre claramente uma forma de decidir isolada, independente e muito própria por parte do gestor da empresa. Um aspeto a não olvidar, bastante importante, é o facto de todas as empresas corresponderem a PME familiares de primeira geração, em que os gestores em exercício são também os fundadores das mesmas (sete em oito dos casos), pelo que o estilo de decisão poderá ser designado por “estilo de gestão do fundador” (Ussman, 2004). Estilo que não se verificou sofrer alterações em função do género do gestor (Grzybovski et al., 2002).

Relativamente a decisões de gestão não correntes, nomeadamente a nível de investimentos ou financiamentos, a questão altera-se ligeiramente, permitindo-se o gestor, o conselho ou ajuda na decisão de outros sócios (também familiares) e, em alguns casos, dos trabalhadores, de gestores de conta bancários e fornecedores, entre outras partes interessadas.

A aversão à incerteza a que se refere Hofstede (1991) é um dos elementos que continua a definir e limitar a atuação das PME familiar, nomeadamente a nível da gestão, impedindo por exemplo a cooperação com outras empresas inferida por Basly (2006), Franco e Haase (2012) e Vallejo (2009).

Sobre o financiamento da empresa, quase todas as PME familiares estu-

dadas iniciaram a atividade com capitais próprios, revelando um forte desejo de independência neste segmento de empresas, conforme reconhecido por Rocha (2000). Na atualidade financiam-se através de empréstimos bancários (Burkowski et al., 2009; Romano et al., 2001), essencialmente de longo prazo (Serrasqueiro et al., 2012).

Na abertura do capital social a estranhos à família proprietária da PME familiar, quase que não se encontrou qualquer abertura para essa hipótese. Uma das justificações para essa situação será a mencionada por Paulo (2009), quando indica que os conceitos de propriedade e controlo assumem muita importância na definição de empresa familiar.

Quanto aos *stakeholders*, conclui-se o desconhecimento por parte das PME estudadas de que uma boa gestão da influência, por exemplo, da família não envolvida na sociedade, de outros estranhos ou até mesmo da sociedade em geral, pode ser benéfico para a sobrevivência e sucesso da empresa. Apesar de circunstancialmente dela se servirem.

Relativamente à cultura organizacional, a mesma existe em qualquer organização. Todavia, sendo os casos em estudo, PME familiares com gestão exclusivamente familiar, essa cultura é sempre diferente (Brice e Richardson, 2009), embora nas empresas em causa a mesma se apresente de uma forma incipiente, devido sobretudo à sua pequena dimensão. Indubitavelmente conclui-se que as diferenças observadas entre as empresas são devidas à atividade exercida e, fundamentalmente, ao estilo de gestão já mencionado.

Sobre a possibilidade da sucessão do gestor fora do núcleo familiar, é evidente a forte resistência a que as empresas possam deixar de pertencer à família. Foi manifesta a vontade de quase todas as empresas, de que a empresa continue preferencialmente na posse da família, nomeadamente nas gerações seguintes (Bocatto et al., 2010; Paulo, 2009). Aliás, nos dois casos que manifestaram alguma abertura, verifica-se que a mesma não tem justificação ideológica, mas sim prática, em virtude dos respetivos herdeiros não manifestarem disponibilidade para a sucessão.

Esta questão da sucessão representa, por si só, uma outra limitação ao estudo, dado que em nenhum dos oito casos ocorreu qualquer processo de sucessão, pelo que em futuro estudo sobre o tema, os casos a estudar deverão incluir empresas com gestão de 2ª ou 3ª geração.

Como conclusão principal infere-se que este tipo específico de empresas (PME familiares com gestão exclusivamente familiar) se enquadra numa reali-

dade muito específica, com características internas muito próprias.

Estas especificidades passam pela forma muito própria de gerir a organização, o relacionamento com a família, com os trabalhadores, com outras partes interessadas e com a sociedade em geral, sem olvidar o financiamento e o processo sucessório.

Apesar das conclusões da presente investigação resultarem do estudo de uma pequena amostra, com as limitações daí resultantes, alguma das questões levantadas – por exemplo, o estilo de gestão adotado, colaboração/cooperação com outras empresas, a gestão dos stakeholders ou o planeamento da sucessão-, se ultrapassadas ou melhor compreendidas, poderiam trazer aos envolvidos diversas vantagens competitivas com vista ao sucesso pretendido num setor de empresas com grande importância a nível nacional. Não se trata de “profissionalizar” a gestão, mas sim de promover a evolução da mesma para um patamar mais moderno em que o experimentalismo e empirismo sejam ultrapassados e em que o gestor possa aproveitar, positivamente, a favor da empresa de todas as sinergias existentes.

Em termos teóricos, esta investigação representa assim mais um passo na literatura de gestão para o entendimento das particularidades e influências a que os gestores familiares se encontram sujeitos nas empresas de que também são proprietários. As PME familiares sob gestão familiar são empresas sem grande homogeneidade entre si, com características muito próprias e individualizadas, tendo o presente estudo contribuído para determinar e divulgar algumas dessas especificidades, assim como os problemas envolvidos.

## 6. REFERÊNCIAS

ALLOUCHE, J. E AMANN, B. (2000). L'entreprise familiale: Un état de l'art. *Finance-Contrôle-Stratégie*, 3(1), 33–79.

ALVES, M. (2008). A contabilidade nas decisões de gestão dos dirigentes portugueses. *Revista Universo Contábil*, 4(3), 124–137.

ANTOLDI, F. E GHEZZI, D. (2011). Transitional Processes And Governance Issues In Small Family Businesses: An Analytical Framework. *International Council for Small business (ICSB)* (pp. 1–25).

ANTONIALI, L. (1998). Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares. *III SEMEAD - Seminários em administração - Faculdade de Economia*,

*Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEAUSP)-Brasil.*

ARRÈGLE, J.-L., DURAND, R. E VERY, P. (2004). Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales. *Management*, 7(2), 13–36.

ARRÈGLE, J.-L. E MARI, I. (2010). Avantages ou désavantages des entreprises familiales? Principaux résultats des recherches et perspectives. *Revue Française de Gestion*, 36(200), 87–109.

BASLY, S. (2006). L'internationalisation de la PME familiale: apprentissage organisationnel et développement de la connaissance. *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, 9(2), 227–263.

BINGHAM, J. B., GIBB DYER, W., SMITH, I. E ADAMS, G. L. (2011). A Stakeholder Identity Orientation Approach to Corporate Social Performance in Family Firms. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 565–585.

BOCATTO, E., GISPERT, C. E RIALP, J. (2010). Family-Owned Business Succession: The Influence of Pre-performance in the Nomination of Family and Nonfamily Members: Evidence from Spanish Firms. *Journal of Small Business Management*, 48(4), 497–523.

BORGES, M. (2008). *Gestão empresarial em pequenas empresas familiares: a importância de um profissional especializado na administração. Monografia (Graduação em Administração com Habilitação em Sistemas de Informação)*. Faculdade Almeida Rodrigues – FAR, Rio Verde.

BRICE, W. D. E RICHARDSON, J. (2009). Culture in family business: a two-country empirical investigation. *European Business Review*, 21(3), 246–262

BURKART, M., GROMB, D. E PANUNZI, F. (1997). Large shareholders, monitoring, and the value of the firm. *The Quarterly Journal of Economics*, 112(3), 693–728.

BURKOWSKI, É., PEROBELLI, F. E ZANINI, A. (2009). A identificação de preferências e atributos relacionados à estrutura de capital em pequenas empresas. *RAE eletrônica*, 8(1), 1–28.

CASIMIRO, M. (2003). Cultura Organizacional e Empresas Familiares da Marinha Grande-Estudo de Caso. *Psicologia*, 22(1), 5–33.

CAVALCANTE, R. C. (2007). Os Estudos Organizacionais e a sua contribuição para a comunicação de organizações. *Trabalho submetido ao GT Abratcorp*

1 – Teorias, história e metodologia dos estudos em Comunicação Organizacional e Relações Públicas, do primeiro congresso científico da Assoc. Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (pp. 1–11).

CHARLIER, P. E LAMBERT, G. (2009). Analyse multivariable de la performance des PME familiales. Une lecture par la théorie positive de l'agence. *Management international*, 13(2), 67–79.

CHRISMAN, J. J., CHUA, J. H. E LITZ, R. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: an extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467–472.

CHRISMAN, J. J., CHUA, J. H., PEARSON, A. W. E BARNETT, T. (2012). Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267–293.

CHRISMAN, J. J., STEIER, L. P. E CHUA, J. (2006). Personalism, particularism, and the competitive behaviors and advantages of family firms: an introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 719–729.

CHUA, J., CHRISMAN, J. E SHARMA, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 19–39.

COLE, P. (1997). Women in family business. *Family Business Review*, 10(4), 353–371.

COLLINS, L. E O'REGAN, N. (2011). Editorial: The evolving field of family business. *Journal of Family Business Management*, 1(1), 5–13.

COMISSÃO EUROPEIA (CE). (2006). *A nova definição de PME-Guia do utilizador e modelo de declaração*. Comunidades Europeias: Publicações «Empresas e Indústria».

CORREIA, T. P. DOS S. (2003). *Determinantes da estrutura de capital das empresas familiares portuguesas. Dissertação para a Obtenção do Grau de Mestre em Finanças Empresariais*. Universidade do Algarve.

DEVEAU, F. (2008). Organizational culture and demand planning - an odyssey of a forecaster. *Journal of Business Forecasting*, 27(2), 4–7,9.

DONALDSON, T. E PRESTON, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65–91.

- DOUGLAS, A., DOUGLAS, J. E DAVIES, J. (2010). Differentiation for competitive advantage in a small family business. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(3), 371–386.
- DREUX, D. (1990). Financing family business: Alternatives to selling out or going public. *Family Business Review*, 3(3), 225–243.
- DUARTE, F. D. E OLIVEIRA, L. R. DE. (2010). Análise de Maturidade em Processos Sucessórios de Empresas Familiares. *Revista de Gestão REGE*, 17(2), 135–150.
- ERDEM, F. E BASER, G. G. (2010). Family and business values of regional family firms: a qualitative research. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 3(1), 47–64.
- ERDEM, F. E ERDEM, S. (2011). Functional strategies and practices of small and medium-sized family businesses. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 4(2), 174–185.
- EVANS, N. E SAWYER, J. (2010). CSR and stakeholders of small businesses in regional South Australia. *Social Responsibility Journal*, 6(3), 433–451.
- FARRINGTON, S., VENTER, E. E BOSHOF, C. (2010). The influence of family and non-family stakeholders on family business success. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 3(107), 32–60.
- FERGUSON, K. (2011). Non-Family Employee's Identification with Family: The Moderating Effect of Culture in Family Firms. *11th Annual IFERA Conference: Intelligence and Courage for the Development of Family Business*, 2011.
- FIGUEIREDO, C. E FILHO, J. R. (2010). Stakeholders e o Processo de Adaptação das Organizações. *XIV Congreso de Ingeniería de Organización Donostia- San Sebastián*, September 8-10 de 2010 (pp. 345–353).
- FRANCO, M. E HAASE, H. (2012). A comparative study of cooperative relationships in family and non-family businesses. *African Journal of Business Management*, 6(44), 10873–10887.
- FREIRE, P. D. S., SOARES, A. P., NAKAYAMA, M. K. E SPANHOL, F. J. (2010). Succession Process in a Family Business: Knowledge Management Overcoming Resistance To Organizational Changes. *JISTEM Journal*.
- GRZYBOVSKI, D., BOSCARIN, R. E MIGOTT, A. (2002). Estilo feminino

de gestão em empresas familiares gaúchas. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), 185–207.

GUPTA, V. E LEVENBURG, N. (2012). Cultures, ideologies and family businesses. *Journal of Family Business Management*, 2(1), 57–75.

HILL, M. M. E HILL, A. (1998). A construção de um questionário. (*Dinâmia Working Paper*, 1998/11). Lisboa: DINÂMIA.

HIRIGOYEN, G. (2010). Concilier finance et management dans les entreprises familiales. *Revue française de gestion*, 35(198/199), 393–411.

HOFSTEDE, G. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, New York, NY.

IAPMEI. (2008). *Sobre as PME em Portugal*. IAPMEI/Direcção de Planeamento e Estudos.

INE. (2010). *Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas -2008*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística (INE).

INE. (2011). *Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas 2007-2009*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística (INE).

INE. (2012). *Empresas em Portugal 2010*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística (INE).

JAMES, H. S. (1999). What can the family contribute to business? Examining contractual relationships. *Family Business Review*, 12(1), 61–72.

JONES, T. M. E WICKS, A. C. (1999). Convergent Stakeholder Theory. *The Academy of Management Review*, 24(2), 206–221.

KRAPPE, A., GOUTAS, L. E SCHLIPPE, A. VON. (2011). The “family business brand”: an enquiry into the construction of the image of family businesses. *Journal of Family Business Management*, 1(1), 37–46.

KREISIG, D., NASCIMENTO, A. M., PETRY, L. I. E SPRINGER, F. A. (2006). Um Estudo sobre o Processo de Gestão em Empresas Familiares. 6º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade e na Revista de Contabilidade e Finanças da USP - 27 e 28 de Julho de 2006.

LAAKKONEN, A. E KANSIKAS, J. (2011). Evolutionary selection and variation in family businesses. *Management Research Review*, 34(9), 980–995.

- LESCURA, C., BRITO, M. DE, BORGES, A. F. E CAPPELLE, M. C. A. (2012). Representações Sociais sobre as Relações de Parentesco: Estudo de Caso em um Grupo Empresarial Familiar. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(1), 98–117.
- LIMA, A. P. DE. (1999). Sócios e Parentes: Valores Familiares e Interesses Económicos nas Grandes Empresas Familiares Portuguesas. *Etnográfica*, 3(1), 87–112.
- MACCARI, E. A., FILHO, J. V. C. E NOHARA, J. J. (2010). Sucessão em empresas familiares e seus impactos na estratégia empresarial: estudos de caso em empresas do setor de fabricantes de produtos médicos. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, 9(3), 88–111.
- MARTINS, A., MACCARI, E. A., CAMPANARIO, M. DE A. E ALMEIDA, M. I. R. DE. (2008). Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração. *Revista de Ciências da Administração*, 10(22), 30–54.
- MATHERNE, C., RING, J. E MCKEE, D. N. (2011). Multiple Social Identifications and the Family Firm. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 13(1997), 24–44.
- MATIAS, M. A. D. DAS N. (2006). *A importância do relacionamento bancário no financiamento das PME portuguesas: Estudo aplicado à região centro. Tese apresentada para a obtenção do grau de doutor em gestão.* UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR.
- MATIAS, M. N., SERRASQUEIRO, Z. E COSTA, C. A. (2009). Padrões de relacionamento bancário no financiamento às MPE: Uma análise cluster. *Working paper no 28/2009.* Globadvantage - Center of Research in International Business e Strategy - Instituto Politécnico de Leiria.
- MCCMAHON, R. G. P. E HOLMES, S. (1991). Small business financial management practices in North America: a literature review. *Journal of Small Business Management*, 29(2), 19–29.
- MILLER, D., LE BRETON-MILLER, I. E SCHOLNICK, B. (2008). Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51–78.
- MINKOV, M. E HOFSTEDE, G. (2011). The evolution of Hofstede's doctrine. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), 10–20.



NECKEL, A., ANDRIGHI, F. E HOFFMANN, V. (2008). Os stakeholders e sua influencia em uma rede de empresa na destinação turística de Urubici/SC. *Revista de Negócios*, 13(4), 89–102.

NEVES, J. DAS. (2001). A sucessão na empresa familiar: A Estrutura de Governo e o Controlo do Capital. *Conferência de Finanças, Universidade dos Açores, 2001-06-11* (pp. 1–18).

OLIVEIRA, J. L. DE, ALBUQUERQUE, A. L. DEE PEREIRA, R. D. (2012). GOVERNANZA, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar:(re)arranjando o lugar da família multigeracional. *RBGN - Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 14(43), 176–192.

OSTERYOUNG, J. S., NEWMAN, D. L., E DAVIES, L. G. (1997). *Small Firm Finance - An Entrepreneurial Analysis*. Forth Worth, Texas: The Dryden Press.

PATTON, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2 ed.). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications.

PAULO, D. N. A. (2009). *Empresas familiares em Portugal: “sucessão competente”*. *Dissertação de mestrado em Ciências Empresariais*. Instituto Superior de Economia e Gestão-ISEG/Universidade Técnica de Lisboa.

PÉREZ-CABAÑERO, C., GONZÁLEZ-CRUZ, T. E CRUZ-ROS, S. (2012). Do family SME managers value marketing capabilities' contribution to firm performance? *Marketing Intelligence e Planning*, 30(2), 116–142.

PETRY, L. E NASCIMENTO, A. (2009). Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. *Revista Contabilidade e Finanças*, 20(49), 109–125.

POULAIN-REHM, T. (2006). Qu'est-ce qu'une entreprise familiale? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques. *La Revue des Sciences de Gestion*, 219(3), 77–88.

PROCIANOY, J. E POLI, B. (1994). O processo sucessório ea abertura de capital nas empresas brasileiras: objetivos conflitantes. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 34(4), 74–84.

ROCHA, L. DA. (2000). *A teoria financeira no contexto das pequenas e médias empresas: o caso do sector têxtil e de vestuário em Portugal*. *Tese de mestrado em Ciências Empresariais*. Faculdade de Economia - Universidade do Porto.

- ROMANO, C., TANEWSKI, G. E SMYRNIOS, K. (2001). Capital structure decision making: A model for family business. *Journal of Business Venturing*, 9026(99), 285–310.
- SANTOS, R. (2005). *A gestão de projectos de investimento como factor de competitividade das PME. Dissertação de mestrado em Gestão de Ciência, Tecnologia e Gestão*. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial - Universidade de Aveiro.
- SAVAGE, G. T., DUNKIN, J. W. E FORD, D. M. (2004). Responding to a crisis: a stakeholder analysis of community health organizations. *Journal of health and human services administration*, 26(4), 383–414.
- SERRASQUEIRO, Z., NUNES, P. M. E DA SILVA, J. V. (2012). Are financing decisions of family-owned SMEs different? Empirical evidence using panel data. *Journal of Management e Organization*, 18(3), 363–382.
- SILVA, C. (2001). Competitividade e estratégia empresarial: um estudo de caso da indústria automobilística brasileira na década de 1990. *Revista FAE, Curitiba*, 4(1), 35–48.
- SIRMON, D. E HITT, M. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(4), 339–358.
- SONFIELD, M. C. E LUSSIER, R. N. (2009). Gender in family business ownership and management: a six-country analysis. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1(2), 96–117.
- SOUSA, M., E BAPTISTA, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios - segundo Bolonha* (2a ed.). Lisboa: Pactor – Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea (Grupo Lidel).
- TAGIURI, R. E DAVIS, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.
- TREHAN, N. (2000). Usages de la société holding par des entreprises personnelles et familiales: application aux entreprises de moyenne dimension pratiquant une stratégie de croissance externe. *IX Conférence internationale de management stratégique- “ perspectives en management stratégique ” - Montpellier - 24-25-26 Mai 2000* - (pp. 1–21).

USSMAN, A. M. (2004). *Empresas Familiares* (1a ed.). Lisboa: Edições Sílabo Lda.

VALLEJO, M. C. (2009). A model to study the organizational culture of the family firm. *Small Business Economics*, 36(1), 47–64.

WARD, J. L. (1997). Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. *Family Business Review*, 10(4), 323–337.

WELSH, J. E WHITE, J. (1981). A small business is not a little big business. *harvard Business review*, 59(4), 18–27.

YIN, R. (2009). *Case study research: Design and methods* (4a ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.

ZELLWEGER, T. E NASON, R. (2008). A stakeholder perspective on family firm performance. *Family Business Review*, 21(3), 203–216.

La *Revista de Estudios Económicos y Empresariales* recibió este artículo el 30 de enero de 2014 y fue aceptado para su publicación el 8 de septiembre de 2014.