



A. Estado, Poderes e Sociedade

B. Estruturas Produtivas, Trabalho e Profissões

C. Educação e Desenvolvimento

D. Território, Ambiente e Dinâmicas Regionais e Locais

E. Cultura, Comunicação e Transformação dos Saberes

F. Família, Género e Afectos

G. Teorias, Modelos e Metodologias

Sessões Plenárias

PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS FAMILIARES

Tipos de relações das famílias com as empresas

*Maria das Dores Guerreiro**

Empresas familiares: uma realidade multifacetada

Esta comunicação dá conta dos resultados de uma pesquisa mais vasta em que estudei

famílias proprietárias e dirigentes de pequenas empresas^[1]. Se olharmos do lado da esfera familiar, estamos perante famílias que se caracterizam essencialmente por deterem a propriedade do capital dos respectivos empreendimentos, por estarem à frente da direcção dos mesmos, deles fazerem o principal modo de vida e por ser em torno dessa actividade empresarial que constituem ou dão continuidade ao património familiar. Por outro lado, para além dos titulares formais do capital, existe em regra um conjunto mais amplo de parentes cujo modo de vida e estatuto social dependem da empresa e do usufruto dos rendimentos por ela gerados.

Uma outra forma de perspectivar este objecto é a partir da esfera económica. Nesse plano, estamos perante o que comumente designamos por *empresas familiares*, sendo encaradas a maior parte das vezes de forma estereotipada e apriorística como se, ao falar de empresas familiares, se estivesse sempre perante o mesmo tipo de fenómeno e como se o sentido daquela designação fosse inequívoco e pudesse dispensar análises mais aprofundadas. Ora, tais pressupostos conduzem, com frequência, a equívocos ou a efeitos empobrecedores quer do ponto de vista analítico, quer em termos da definição de políticas ou de intervenção organizacional.

Com efeito, esta realidade é composta por uma pluralidade de situações complexas e multifacetadas do ponto de vista das relações que os membros das famílias empresárias estabelecem com as respectivas actividades empresariais. E foi precisamente a diversidade e complexidade de aspectos — de dimensões — que estão presentes na relação entre famílias e empresas que este trabalho procurou analisar.

Uma perspectiva de mesoescala

O ponto de partida para a pesquisa foi, assim, o objectivo de recolocar as pretensas evidências a este respeito, apressadamente pressupostas e não esclarecidas, em termos de questão a investigar. Procurámos então perceber que relações efectivamente se estabelecem entre família e actividade empresarial no universo dos proprietários e dirigentes de PME. A análise daqui decorrente centrou-se nas famílias empresárias, nas empresas familiares e nas relações existentes entre ambas, envolvendo um conjunto denso e articulado de dimensões.

Para dar resposta àquele conjunto de interrogações foi necessário, no plano teórico, construir um abordagem própria, a partir de uma grande variedade de sugestões parcelares, provenientes de diversas áreas disciplinares, dado serem praticamente inexistentes análises que, relativamente às famílias proprietárias e dirigentes de pequenos empreendimentos económicos, se centrassem nas intersecções entre vida familiar e actividade empresarial. Tratando-se de uma pesquisa realizada segundo uma perspectiva sociológica, foi ao corpo teórico da sociologia que se foram buscar os principais instrumentos conceptuais para o desenvolvimento dos vários níveis de problematização que guiaram a pesquisa. Destacam-se, em especial, os contributos da sociologia da família, da sociologia das organizações e da sociologia das classes sociais. No entanto, um estudo com este perfil não poderia deixar de recorrer a referências teóricas complementares, de âmbito interdisciplinar. Procurou-se apoio, por isso, em autores das ciências da gestão, da psicologia social, da economia, da geografia económica, da antropologia, da demografia e da história.

Tendo em conta a maneira como foi formulado o objecto de estudo, quanto à estrutura conceptual e ao nível de análise, e tendo em conta também a relativa novidade desse objecto, impunha-se um conjunto de opções metodológicas.

Porque a nossa preocupação analítica se centrou nas relações entre a vida familiar e a actividade empresarial, em dimensões dificilmente captáveis por metodologias de observação pontual e estandardizada, optámos por uma abordagem de carácter intensivo, em profundidade, em que o objecto foi observado, na sua multidimensionalidade, de forma essencialmente qualitativa, a um nível de análise de “mesoescala”. Situámo-nos, portanto, num plano analítico intermédio entre a macro e a microperspectiva, observando famílias e empresas no intuito de perceber como se entrecruzam e se tecem as redes de interligação entre estas duas esferas do social.

A estratégia metodológica por nós utilizada apontou para uma abordagem *tipológica* em que, pela observação de uma série alargada de casos diversificados, foi possível inventariar e analisar um sistema complexo e articulado de dimensões e captar, sob vários pontos de vista, diferentes tipos de intersecção e sobreposição da vida familiar com a actividade empresarial.

A técnica mais utilizada foi a entrevista em profundidade. Foi necessário auscultar os protagonistas centrais das ligações entre família e empresa, os empresários e as mulheres dos empresários, sobre um pluralidade vasta de assuntos ligados à actividade empresarial, à família e à própria vida pessoal, em conversas longas que faziam emergir e dar visibilidade a

aspectos diversificados das relações da família com a empresa. ^[2]

Tipos de relações das famílias com as empresas

No conjunto de resultados a que se chegou, a partir da análise da informação recolhida, detém lugar central uma *tipologia das relações das famílias com as empresas*, a qual identifica os vários tipos de famílias, segundo o modo de relação característico que estas tendem a estabelecer com as empresas que possuem e dirigem. É dessa diversidade de situações tipificáveis que a seguir se procura dar conta.

Esta tipologia articula um conjunto das mais importantes dimensões de análise em que se verificou poderem ser desdobradas as relações entre família e empresa, nos casos observados, e que são: *a rede de parentesco envolvida na relação empresarial; a composição do capital; a estrutura de direcção da empresa; a presença da família na organização; os antecedentes dos empresários e a finalidade da empresa para a família.*

A variabilidade das situações encontradas requer este conjunto mínimo de dimensões analíticas como base para a inventariação dos principais tipos de relações família-empresa. A pesquisa permitiu chegar à conclusão que as relações que as famílias estudadas estabelecem com as respectivas empresas podem agrupar-se nos seguintes tipos: *clã, linhagem, nuclear, conjugal, fratria e individual.* Trata-se de construções conceptuais de carácter ideal-típico, apoiadas empiricamente numa série relativamente extensa e variada de casos concretos. Cada um dos diferentes tipos procura caracterizar, de acordo com as dimensões seleccionadas, os traços mais relevantes das relações que um determinado conjunto de famílias de pequenos empresários tende a estabelecer com as unidades económicas que possuem e dirigem, constituindo normalmente o centro de gravidade do seu modo de vida e das suas estratégias sociais. O quadro 1 sintetiza os principais aspectos desta tipologia.

Quadro 1

Tipos de relações das famílias com as empresas

Tipos	Dimensões					
	Rede de parentesco envolvida na relação empresarial	Composição do capital	Estrutura de direcção da empresa	Presença da família na organização	Antecedentes dos empresários	Finalidade da empresa para a família
Clã	Rede de parentesco alargada vertical e horizontalmente, abrangendo grande número de elementos.	Grande número de elementos da família detentores do capital. Geralmente não há sócios não familiares.	Número amplo de dirigentes, com líder formal ou informal.	Como dirigentes, chefias intermédias e operacionais.	Em geral, herdeiros e sucessores. Na sua maioria, sempre trabalharam na empresa. Nalguns casos, os fundadores podem ainda estar à frente da empresa.	Modo de vida para a família alargada e continuidade do património familiar.
Linhagem	Linha familiar vertical predominante, podendo incluir alguns cônjuges.	Pais e filhos sócios ou irmãos herdeiros. Não há sócios não familiares.	Protagonizada pelo pai, com progressiva participação dos filhos.	Como dirigentes e chefias intermédias.	Fundadores, herdeiros e sucessores. A maior parte sempre trabalhou na empresa.	Continuidade do património familiar e modo de vida para descendentes.
Nuclear	Pais e filhos	Maioritariamente propriedade dos pais ou de pais e filhos. Poucos casos de sócios não familiares	Centrada no pai ou nos pais e nalguns casos partilhada com os filhos.	Pais como dirigentes e filhos como dirigentes ou operacionais.	Antes de fundarem a empresa, foram maioritariamente profissionais assalariados ou isolados. De um modo geral, os filhos sempre trabalharam na empresa.	Modo de vida e fonte de rendimento para casal e filhos. Constituição de património familiar.
Conjugal	Marido e mulher	Ambos os cônjuges detentores do capital. Raramente há sócios não familiares.	Centrada no empresário, com maior ou menor participação da mulher.	Marido como dirigente e mulher como dirigente ou operacional.	Antes de fundarem ou comprarem a empresa, em geral foram profissionais assalariados.	Modo de vida e fonte de rendimento para o casal, constituição de património familiar.
Fratria	Irmãos	Irmãos detentores de capital. Poucos casos de sócios não familiares.	Partilhada entre irmãos, com liderança informal mais ou menos acentuada.	Irmãos como dirigentes e operacionais.	Antes de fundarem a empresa, em geral foram profissionais assalariados	Modo de vida e fonte de rendimento.
Individual	Empresário sozinho	Empresário proprietário exclusivo ou com sócios não familiares.	Um ou vários dirigentes	Não estão presentes outros elementos da família.	Antes de fundarem ou comprarem a empresa, em geral foram profissionais assalariados.	Modo de vida e fonte de rendimento.

Na relação família-empresa de *tipo clã*, a propriedade dos capitais é de um número significativo de familiares, pertencentes a várias gerações e com laços de parentesco alargados, de consanguinidade e aliança. A direcção da empresa é, em geral, encabeçada por um dos parentes proprietários, que obtém, formal ou informalmente, o estatuto de líder. A empresa representa para a família, entendida em sentido amplo, um modo de vida e a continuidade de um património familiar. De um modo geral não

há sócios estranhos à família. Na maior parte dos casos — mas nem sempre — os empresários já herdaram o empreendimento dos seus antecessores. A família está presente na organização com um número elevado de parentes, preenchendo cargos, não apenas de direcção, mas também de chefia intermédia, na tecnoestrutura, no apoio logístico e no trabalho operacional. Coexistem normalmente na empresa diversas gerações.

A relação família-empresa de *tipo linhagem* distingue-se da anterior pelo facto de a rede de parentesco envolvida na propriedade do capital e na direcção da empresa, embora também tendencialmente extensa, se definir segundo uma lógica estritamente vertical. O património e o poder ligados à empresa são exercidos e transmitidos apenas segundo a linha de descendência directa do fundador. Não há, em geral, sócios não familiares. A empresa é encarada como tendo a finalidade de continuar o património da família e de ser um meio de vida para os seus membros, ao longo de sucessivas gerações. A direcção é, no essencial, protagonizada pelo pai, passando progressivamente para os filhos. A aquisição do estatuto de parente conseguida por via conjugal, nomeadamente, não é considerada como conduzindo à inclusão, em sentido forte, no círculo dos donos da empresa. A empresa pertence aqui a uma família no sentido de uma linha consanguínea de descendência directa, podendo os outros familiares, no entanto, ser empregados do empreendimento. A mancha familiar na organização abrange essencialmente as funções de direcção e de enquadramento intermédio. Mas, por vezes, inclui também técnicos e executantes.

O *tipo nuclear* de relação entre a família e a empresa corresponde ao envolvimento na propriedade e direcção do empreendimento apenas do núcleo familiar, constituído essencialmente pelas relações directas de conjugalidade e filiação. Incluem-se aqui empresários que, de uma maneira geral, são proprietários de empresas fundadas por eles próprios ou pelos seus pais. A relação empresarial envolve normalmente duas gerações. Nalguns casos os fundadores podem estar já retirados, mas em muitos outros ainda são eles quem está à frente dos destinos do empreendimento, embora comecem a partilhar algumas responsabilidades com os filhos. A empresa é vista como sendo meio de vida e fonte de rendimento para os membros do núcleo familiar, ao mesmo tempo que proporciona a criação de património. O capital da empresa é maioritariamente propriedade dos pais, ou destes e dos filhos, havendo por vezes alguns sócios minoritários não familiares. Os filhos dos empresários, numa significativa maioria, sempre trabalharam na empresa da família. Antes da fundação da empresa, em grande parte dos casos, estes empresários trabalharam como assalariados ou como isolados. A ligação com o empreendimento resulta, nestes casos, de uma iniciativa empresarial envolvendo de raiz apenas a família nuclear. Outros, também em quantidade significativa, foram sócios de empresas, com familiares ou não, de quem acabaram por se afastar devido a conflitos vários, num processo, também frequente, de retracção da actividade empresarial ao âmbito familiar. A mancha organizacional é variável. Bastantes destas famílias ocupam-se exclusivamente da direcção da empresa. Noutros casos, os filhos, nomeadamente, desenvolvem certas actividades operacionais, pelo menos durante algum tempo, acumulando gradualmente com funções dirigentes.

O *tipo conjugal* corresponde às famílias em que a relação empresarial é basicamente protagonizada pelo marido e pela mulher. A direcção é muito centrada no empresário, com maior ou menor participação da mulher, a qual também desempenha com frequência funções de apoio logístico e enquadramento. A empresa é vista como o principal modo de vida e fonte de rendimento do casal, constituindo património familiar, mesmo que relativamente reduzido. Raramente existem sócios não familiares, tanto mais que uma parte destas empresas tem esta configuração como resultado de

outras experiências com participações no capital de círculos mais alargados de sócios, parentes ou não, experiências essas que correram mal. São casos de retracção, como os assinalados a propósito do tipo anterior. Noutros casos, a relação destas famílias com as empresas resulta de um projecto conjugal, com orientação mais ou menos explícita de mobilidade ascendente por parte de anteriores assalariados.

Os casos de iniciativas empresariais lançadas por irmãos, geralmente do sexo masculino, configuram o *tipo fratria* de relação família-empresa. Na criação da actividade em conjunto estão presentes basicamente dois tipos de objectivos, por vezes conjugados: de autonomia, por parte de profissionais com experiências anteriores de trabalho por conta de outrem, e de obtenção de emprego, para aqueles que atravessam dificuldades face ao mercado de trabalho. Irmãos que se encontram numa ou em ambas estas circunstâncias podem apostar em projectos empresariais, procurando, designadamente, rentabilizar saberes profissionais complementares. O capital encontra-se, de um modo geral, distribuído entre os vários irmãos. A direcção da empresa, partilhada por todos eles, pode ser informalmente liderada apenas por um. A presença da família na organização fica com frequência confinada aos irmãos, embora possa por vezes contar com a colaboração, mais ou menos pontual, das mulheres. Estes empresários tanto podem desempenhar funções de direcção como executar tarefas de carácter operacional.

Por último, quando a família está directamente ligada à empresa apenas através de um empresário, está-se perante uma relação de *tipo individual*. Mais nenhum membro da família está envolvido na actividade da empresa, em termos de propriedade e de trabalho na organização. Na firma podem ou não existir outros sócios não familiares. A empresa representa aqui, fundamentalmente, um modo de vida para o empresário. Mas é também, na maior parte dos casos, a principal fonte de rendimentos para a família. Além disso, é frequente as mulheres destes empresários desenvolverem, tal como nos tipos anteriores, um “trabalho invisível” de apoio logístico ao empresário, de relações públicas ou mesmo de envolvimento, informal mas efectivo, em decisões de carácter estratégico.

Pode ainda acrescentar-se que a relação das famílias com as empresas de *tipo nuclear* parece ser central, no conjunto desta diversidade tipificada de situações que caracteriza o universo das pequenas e médias empresas familiares portuguesas. Não por ser a mais frequente no plano estatístico — ainda que provavelmente o seja — mas porque contém nela os traços fundamentais das lógicas que presidem às relações com as respectivas empresas das famílias que possuem ou que se lançam em pequenas actividades empresariais, e das formas que mais caracteristicamente tendem a assumir. Face a este, os outros tipos de relações identificados podem ser vistos como variantes, diferenciando-se parcialmente, em sentidos diversos, por referência ao conjunto de traços constitutivos desse modo “nuclear” — num duplo sentido, afinal — de relação entre família e empresa no universo das empresas familiares em Portugal.

* ISCTE, Departamento de Sociologia e CIES.

[1] Esta pesquisa esteve na base da tese de doutoramento em sociologia, defendida pela autora em 1995. Ver, de Maria das Dores Guerreiro, *Famílias na Actividade Empresarial. Empresas Familiares em Portugal*, Oeiras, Celta Editora, 1996.

[2] O campo empírico de observação foi seleccionado a partir de contactos realizados junto de uma associação de empresários, o CEPME, Clube de Empresários de Pequenas e Médias Empresas. Para além de 80 entrevistas a empresários e de 43 entrevistas a

mulheres de empresários, foi aplicado um questionário de caracterização dos empresários e das respectivas empresas, para o qual reunimos um total de 150 respostas.