



Os critérios para uma definição da empresa familiar

Mónica Martinez de Campos

Universidade Portucalense Infante D. Henrique

mmartinez@upt.pt

Eva Dias Costa

Universidade Portucalense Infante D. Henrique

eva@upt.pt

Resumo

São várias as definições encontradas na literatura especializada e em particular a literatura francófona para “Empresa Familiar”. A empresa familiar não está consagrada na lei, não é um conceito legal. É principalmente uma noção sociológica. Pode, eventualmente, ser entendida como uma opção fiscal. Efetivamente, o Code Général des Impôts francês, no seu artigo 239 bis AA, permite que uma sociedade por quotas limitada e familiar, a designada “SARL de famille”, desde que constituída por parentes na linha reta, descendente e ascendente, por irmãos e pelo cônjuge e o unido de facto, opte pelo IRS em vez do IRC. Assim, a presença da família pode ser um critério para distinguir a empresa familiar da empresa não familiar, mas não será o único. São vários os critérios que permitem definir os contornos das empresas familiares, não fossem elas identidades complexas que integram dois sistemas, muitas vezes com interesses distintos, o da empresa e o da família. Desde modo, é muito comum encontrarmos autores que desenvolvem a noção de empresa familiar numa perspetiva quantitativa, em termos de controle pela família do capital social. Outros têm uma abordagem qualitativa, considerando que a empresa é familiar quando a família tem influência na gestão da empresa. Daqui decorre que os conceitos de propriedade e controle assumem extrema importância na definição de Empresa Familiar. No entanto, alguns autores defendem uma visão unidimensional, outros, por outro lado, combinam os dois conjuntos de critérios para construir uma visão polimórfica da empresa familiar. Dada a pluralidade de



abordagens desenvolvidas, a noção de empresas familiares surge com contornos difusos e a complexidade da questão agrava-se dada a falta de precisão de alguns critérios utilizados: O que é família? A partir de quantas gerações se pode falar de empresas familiares? O Empresário Em Nome Individual (ENI), a Sociedade Unipessoal Por Quotas, o Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada, podem ser considerados uma empresa familiar? Como definir a propriedade? Enfim, é indiscutível que na noção de empresa familiar deve ter-se em consideração uma ampla variedade de critérios (propriedade, controle direto e/ou indireto, transmissão, influência, capital social), mas a própria noção pode ser unificada e plural, permitindo deste modo classificar e diferenciar as empresas de acordo com a intensidade das relações familiares, e de acordo com o lugar ocupado pela família no capital e na gestão.

Palavras-chave: Família; Gestão; Propriedade; Controle.

Introdução

As empresas familiares (EFs) são antes de mais empresas, ou seja, *“um conjunto concatenado de meios materiais e humanos, dotados de uma especial organização e de uma direcção, de modo a desenvolver uma actividade segundo regras de racionalidade económica”* (Cordeiro 2007: 281). Deste modo, a empresa é uma organização unitária, com um fim económico determinado, constituída por quatro elementos, a saber: um elemento humano (trabalhadores, proprietários etc.), um elemento material, podendo abranger coisas corpóreas e incorpóreas, um elemento organizacional que permite a articulação entre o elemento pessoal e o elemento material para que seja desenvolvida uma atividade produtiva, e, por ultimo, uma direcção que representa o elo entre os vários fatores de produção e a própria organização. A empresa familiar (EF) também é tudo isto, mas é mais do que isto. A EF está envolvida num conjunto de aspetos diretamente ligados à família que são estranhos às empresas ditas não familiares, tais como a subsistência da família (Ussman, 2004:17), a proteção da “propriedade familiar” (Campos, 2016: 80-110) ou a continuidade da propriedade da empresa nas mãos da família.

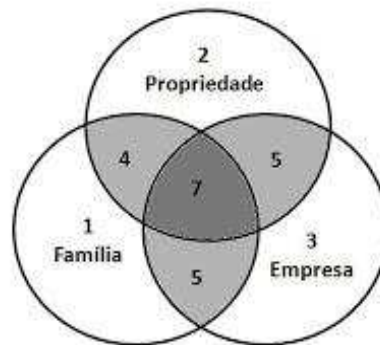


A Comissão Europeia, em 2009, definiu a EF como aquela que, independentemente do seu tamanho, possui as seguintes características:

- *“A maioria dos poderes de tomada de decisão está na posse da(s) pessoa(s) que criou/criaram a empresa, ou na posse da(s) pessoa(s) que adquiriu/adquiriram o capital social da empresa, ou na posse de seus cônjuges, pais, filhos ou herdeiros diretos;*
- *A maioria dos poderes de tomada de decisão é direta ou indireta;*
- *Pelo menos um representante da família ou parente está formalmente envolvido na gestão da empresa;*
- *As empresas cotadas satisfazem a definição de Empresa Familiar, se a pessoa que criou ou adquiriu a empresa (capital social) ou as suas famílias ou descendentes possuírem 25 por cento dos direitos de tomada de decisão mandatado pelo seu capital social”* (Commission, 2009: 9⁶⁰).

Embora a Comissão tenha identificado mais de 90 definições de EFs e reconhecido a grande dificuldade em obter um consenso em torno da definição do que se entende por EF, procurou estabelecer uma definição clara e abrangente. Podemos verificar que nesta definição, como em tantas outras, para que uma empresa seja uma EF deve incorporar em si mesma o modelo dos três círculos criado por Tagiuri e Davis (1982) e que é composto por três elementos, a família, a empresa e a propriedade.

⁶⁰ “The majority of decision-making rights is in the possession of the natural person(s) who established the firm, or in the possession of the natural person(s) who has/have acquired the share capital of the firm, or in the possession of their spouses, parents, child or children’s direct heirs. (2) The majority of decision-making rights are indirect or direct. (3) At least one representative of the family or kin is formally involved in the governance of the firm. (4) Listed companies meet the definition of family enterprise if the person who established or acquired the firm (share capital) or their families or descendants possess 25 per cent of the decision-making rights mandated by their share capital”



Modelo de três círculos Fonte: Gersick et al. (1997: 6)

O modelo descreve as três dimensões da EF – propriedade, família e empresa – por meio de um conjunto de três círculos independentes e sobrepostos. Isto permite perceber que há três grandes forças dentro da EF que interagem, contrariamente ao que sucede nas empresas não-familiares.

Falta saber o que se entende por família, por propriedade e a influência que a família deverá exercer sobre a empresa, bem como as relações entre os diversos membros – e desses com a empresa - para se encontrar uma definição universalmente aceite. Definir a EF não é um mero exercício académico, é um exercício tecnicamente exigente e decisivo. É um exercício decisivo porque os programas, as políticas e as medidas que a Comissão Europeia formula e concretiza, assim como as políticas internas, a favor das EFs, podem levar a que algumas empresas não beneficiem das medidas implementadas por não estarem abrangidas pela definição, podendo até, eventualmente, ser consideradas familiares de acordo com outros critérios que não os apresentados pela Comissão Europeia em 2009 ou de acordo com uma interpretação divergente desses mesmos critérios.

Dúvidas não há que as EFs desempenham um papel crucial nas economias europeias. A Resolução 2017/C 316/05 do Parlamento Europeu, de 8 de setembro de 2015, referente às EFs na Europa, reconhece que estas empresas são a principal fonte de emprego no setor privado. Em Portugal, mais de 60% das empresas são de cariz familiar, representam 50% dos postos de trabalho e 60% do Produto Interno Bruto⁶¹. Porém, num

⁶¹ Associação das empresas familiares. Disponível em: <http://www.empresasfamiliares.pt/quem-somos> [consultado em: 20/05/2018].



relatório de 2015 sobre as EFs na Europa (2014/2210(INI)) o Parlamento Europeu considera que ainda não existe uma definição de “empresa familiar” que seja juridicamente vinculativa em toda a Europa e que devido à ausência de tal definição não é possível recolher dados comparáveis nos vários Estados-Membros da UE, com vista a chamar a atenção para as necessidades das EFs. Acrescenta que esta falta de dados pode travar o processo de decisão política e implicar que as necessidades das EFs não sejam atendidas. Assim, há que continuar a procurar uma definição que possa abarcar o maior número de EFs.

Tal como referimos, a presença da família pode ser um critério para distinguir a empresa familiar da empresa não familiar, mas não será o único. São vários os critérios que permitem definir os contornos das EFs, não fossem elas identidades complexas que integram dois sistemas, muitas vezes com interesses distintos, o da empresa e o da família. Desde modo, é muito comum encontrarmos autores que desenvolvem a noção de EF numa perspetiva quantitativa, em termos de controle pela família do capital social. Outros têm uma abordagem qualitativa, considerando que a empresa é familiar quando a família tem influência na gestão da empresa. Daqui decorre que os conceitos de propriedade e controle assumem extrema importância na definição de EF. No entanto, alguns autores defendem uma visão unidimensional, outros, por outro lado, combinam os dois conjuntos de critérios para construir uma visão polimórfica da EF.

Dada a pluralidade de abordagens desenvolvidas, a noção de EFs surge com contornos difusos e a complexidade da questão agrava-se dada a falta de precisão de alguns critérios utilizados, tais como família e propriedade. Se entendermos “família” como uma pluralidade de sujeitos, ou se não considerarmos a finalidade da propriedade afeta à empresa, será difícil incluir na categoria de EFs o Empresário Em Nome Individual (ENI), a Sociedade Unipessoal Por Quotas, ou o Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada.

Enfim, é indiscutível que na noção de EF deve ter-se em consideração uma ampla variedade de critérios (família, propriedade, controle direto e/ou indireto, transmissão, influência, capital social), mas a própria noção pode ser unificada e plural, permitindo deste modo classificar e diferenciar as empresas de acordo com a intensidade das relações familiares, e de acordo com o lugar ocupado pela família no capital e na gestão. É o que



faremos, apoiando-nos nas várias definições encontradas na literatura especializada sobre EFs, e em particular na literatura francófona, aproveitando para definir o que se pode entender por família e por propriedade afeta à empresa e integrando nestes dois conceitos desenvolvimentos sobre a noção de EF numa perspetiva quantitativa e qualitativa, tendo em conta o critério do capital/propriedade e o da gestão.

1 – A Família

A família, em sentido jurídico, é constituída pelas pessoas que se encontram ligadas pelo casamento, pelo parentesco, pela afinidade e pela adoção (art. 1576º do Código Civil).

Temos assim a relação matrimonial, familiar, que se estabelece entre os cônjuges em consequência do casamento, em consequência do contrato de casamento, que está definido pelo artigo 1577º do Código Civil como um contrato entre duas pessoas que pretendem constituir família mediante uma comunhão de vida. O parentesco enquanto relação familiar é uma relação de sangue: são parentes as pessoas que descendem umas das outras (parentesco em linha reta ou direta), ou descendem de progenitor comum (parentesco em linha transversal ou colateral). A afinidade é o vínculo familiar que liga um dos cônjuges aos parentes (que não aos afins) do outro cônjuge (art. 1584º do CC). A fonte da afinidade é, assim, o casamento. Por último, a adoção é (art. 1586º do CC) o vínculo que, à semelhança da filiação natural, mas independentemente dos laços de sangue, se estabelece legalmente entre duas pessoas. Isto não significa que “(...) *se trate de uma ficção da lei. O que acontece é que a adoção assenta em outra verdade, uma verdade afectiva e sociológica, distinta da verdade biológica que se funda o parentesco*” (Pereira Coelho e G. de Oliveira, 2006:49).

Estas seriam, à primeira vista, as famílias que poderiam dar origem à EF. Todavia, quer em Portugal, quer em outros países europeus, observam-se movimentos que admitem outras formas de família: famílias de facto (assentes numa relação não matrimonial), famílias monoparentais, famílias unipessoais, famílias recombinaadas ou pluriparentais, etc.

Gomes Canotilho e Vital Moreira (2007:561 e ss.), tal como Heinrich Ewald Hörster (1977:506-507), admitem um direito de constituir família independentemente da



existência do vínculo matrimonial, atribuindo, desta forma, o “*devido relevo às uniões familiares “de facto”*” (Canotilho e Moreira, 2007:561). Todavia não nos parece que as uniões familiares de facto devam integrar a “família” das EFs. A família em sentido jurídico, quer internamente, quer externamente, apresenta-se como uma relação estável e certa, o que não sucede nas famílias de facto, face aos poucos efeitos legais conferidos às mesmas e à inexistência de publicidade das relações de facto, nomeadamente da união de facto em Portugal. Se nas famílias de facto o critério relevante é a “*efetividade de laços interpessoais*” (Almeida, 2008:72 e ss.), de laços de afetividade (Dias, 2012:39), nas famílias das EFs o critério tem de ser o da estabilidade, da coesão, sob pena da empresa deixar de ser familiar porque um dos membros da relação de facto manifestou a vontade de dissolver aquela relação, não sendo, em princípio, necessário qualquer formalismo especial ou a intervenção de qualquer órgão estadual, dado que estão em causa relações de facto e não de direito. Como referem Francisco Coelho e Guilherme de Oliveira (2008:57): “*Casamento e união de facto são situações maritalmente diferentes: os casados assumem o compromisso de vida em comum; os membros da união de facto não assumem, não querem ou não podem assumir esse compromisso. (...) Um tratamento diferente das duas situações, em que as pessoas que vivam em união de facto, não tendo os mesmos deveres, não tenham em contrapartida os mesmos direitos das pessoas casadas, mostra-se assim conforme ao princípio da igualdade...*”

Aliás, perspetivar que a empresa possa ser familiar se for apenas constituída pela família matrimonial, pelos cônjuges, também pode ser objeto de crítica. O casamento “*tem vindo a perder os ingredientes típicos do instrumento jurídico que é o contrato; porque se deixou impregnar pelos afectos e pela sua volatilidade.*” (Oliveira, 2008:13). Com a sucessiva liberalização do divórcio e com o difundir da convivência *more uxorio*, assistimos a uma aproximação entre a família matrimonial e a família de facto que nos leva a crer que hoje em dia nada parece estar seguro nestas famílias, razão pela qual estas estarão excluídas do conceito de família empresarial.

Para ser-se família empresarial não basta que os seus membros estejam unidos por relações de afeto, de facto ou de direito; têm de partilhar um sentimento de identidade coletiva que só se constrói, ou se pode construir, quando o vínculo é mais estável do que aquele que surge do simples afeto familiar. A caracterização da família empresarial terá



de assentar na construção e na manutenção de relações entre os seus membros, na transmissão e reprodução de valores, o que significa que a caracterização da família tem a ver com a ideia de prolongamento no tempo, de continuidade e estabilidade, de união e identificação (Gallo et al., 2009: 39).

Assim, o conceito de família empresarial abrange, no mínimo, a família monoparental; aquela que pode ser constituída por pais viúvos, pais solteiros que criam seus próprios filhos ou filhos adotados, avó ou avô que criam os seus próprios netos, mulheres que utilizam técnicas de inseminação artificial e por fim, pais separados ou divorciados. Ou seja, a existência de uma família monoparental implicará sempre a relação de parentesco, ou de adoção, entre uma pessoa adulta, homem ou mulher, responsável por um ou vários parentes solteiros. Assim, a monoparentalidade pode abarcar famílias diferentes consoante a relação que se estabelece entre a “pessoa sem cônjuge” e os seus filhos ou parentes solteiros.

A definição de “núcleo familiar”, no sentido de família monoparental, utilizada pelo INE desde de 2001 a 2011 foi: *“conjunto de indivíduos dentro de uma família clássica, entre os quais existe um dos seguintes tipos de relação: casal “de direito” ou “de facto” com ou sem filhos não casado(s), pai ou mãe com filho(s) não casado(s), avós com neto(s) não casado(s) e avô ou avó com neto(s) não casados(s)”* (INE 2013:55). Em 2011 são excluídos do conceito as relações de avós com neto(s) e de avô ou avó com neto(s), no entanto encontramos em censos e outras fontes de informação dados que demonstram o papel cada vez mais importante que os avós desempenham no processo de união coletiva, razão pela qual consideraremos a relação ascendente/descendente na definição de família monoparental e família empresarial. Não podemos deixar de salientar a importância do convívio de gerações e o contributo, nomeadamente dos avós que são um elo dentro das famílias, promovendo a convivência e as trocas intergeracionais.

Admitindo-se que a família empresarial seja uma família monoparental constituída por um ascendente e descendente, por pessoas unidas por laços de sangue (Chrisman, Chua e Sharma, 2005; Salvato e Corbetta, 2013) há que integrar também no conceito de família empresarial as famílias recombinaadas ou pluriparentais. A família recombinaada é aquela em que existe uma nova união conjugal, com existência (ou não) de descendentes de relações anteriores, de um ou dos dois membros do casal. Esta família



caracteriza-se pela multiplicidade de vínculos e implica a chegada de um ou mais membros novos à família, e muitas vezes, a saída de outros membros, por força, por exemplo, de um divórcio ou um falecimento. São inúmeras as possibilidades de recombinação. Podem decorrer de práticas de solidariedade familiar e surge então uma família alargada a parentes colaterais, como irmãos e primos ou tios e sobrinhos etc.. Tal como também podem decorrer do ingresso de filhos da relação anterior na nova relação que se constitui. Em qualquer dos casos haverá sempre relações paternas e fraternais ou relações de parentesco que se estabelecem e que são o elemento primordial das famílias empresariais. Obviamente que em famílias alargadas, pluriparentais ou recombinadas é necessário edificar/recompôr a coesão familiar e moldar o espírito familiar, mas o mesmo acontece nas EFs que se vão transmitindo de geração em geração; em cada transmissão ou recomposição é fundamental procurar delinear os novos parâmetros da coesão familiar, saber fazer concessões e ter um espírito de sacrifício em nome do bem-estar da família.

O que verdadeiramente importa nas várias dimensões da família empresarial é a ideia de pertença ao grupo, o vínculo estável entre o eu e o outro, seja ele biológico, afetivo ou simplesmente jurídico. A adoção, por exemplo, assenta numa “*verdade afetiva e sociológica, distinta da verdade biológica que se funda o parentesco*” (Pereira Coelho e G. de Oliveira, 2006: 49) e não é por esse motivo que a relação entre o filho adotivo e os pais adotivos deixará de ser considerada uma relação familiar.

Se coexistem vários modelos familiares⁶², todos eles poderão estar na base das EFs ou servir de critério para a definição das mesmas? Verificámos que qualquer que seja

⁶² Vide, a título de exemplo, as várias famílias que um mesmo indivíduo poderá ter ao longo da via: “*por exemplo, pode iniciar a sua vida numa família tradicional; depois, e na sequência do divórcio dos pais, pode fazer parte de uma família de um só progenitor (em geral, a mãe) e, em seguida, de uma família recomposta, se a mãe voltar a casar-se, adquirindo, eventualmente, novos irmãos e irmãs e uma espécie de pai “social”, mesmo que não reconhecido, que se acrescenta, sem o substituir, ao pai biológico e legal. Atingindo a idade adulta, pode viver temporariamente sozinho, dando corpo a uma família unipessoal; pode, depois, formar uma família de facto (união de facto) e, sucessivamente, casar-se, não o fazendo necessariamente com a mesma pessoa com quem viveu em união de facto; não se pode excluir-se que venha a divorciar-se, como fizeram os seus pais, e dê origem, por sua vez, a uma família recomposta, já não como filho, mas como cônjuge ou unido, talvez experimentando, antes ou depois, um novo período de solidão ou de união de facto. Finalmente – tratando-se de uma mulher, com maior probabilidade relativamente aos homens – acabará a sua vida novamente sozinho/a, como viúvo ou viúva.*” (Zanatta, Anna Laura (2008), *Le nuove famiglie. Felicità e rischi delle nuove scelte di vita*. Bologna: Il Mulino, p. 9. Apud João Pedroso e Patrícia Branco, “Mudam-se os tempos, muda-se a família. As mutações do acesso ao direito e à justiça de família e das crianças em Portugal”, *Revista Crítica de Ciências Sociais* [Online], 82 | 2008, colocado



a definição de família empresarial há um elemento que a caracteriza e que é imprescindível: o da existência de um vínculo estável. Alias, foi essa a razão que nos levou a excluir a família matrimonial e a família de facto, exclusivamente afetiva, do conceito de família empresarial.

Note-se que a tentativa de definir a família empresarial tem estado assenta no pressuposto de que família é um grupo de pessoas. Até mesmo o Code Général des Impôts francês, no seu artigo 239 bis AA, que permite que uma sociedade por quotas limitada e familiar, a designada “SARL de famille”, opte pelo IRS em vez do IRC, define a família como aquela que é constituída por parentes na linha reta, descendente e ascendente, por irmãos e pelo cônjuge e o unido de facto. O mesmo acontece em Portugal, em que existe um regime de transparência fiscal para Sociedades de simples administração de bens, cuja maioria do capital social pertença, direta ou indiretamente, durante mais de 183 dias do exercício social, a um grupo familiar, ou cujo capital social pertença, em qualquer dia do exercício social, a um número de sócios não superior a cinco e nenhum deles seja pessoa coletiva de direito público (art. 6.º do CIRC). O grupo familiar está definido na alínea c), do n.º 4, do artigo 6.º do CIRC, como sendo um grupo “constituído por pessoas unidas por vínculo conjugal ou de adoção e bem assim de parentesco ou afinidade na linha reta ou colateral até ao 4.º grau, inclusive.”

Mas será que a família unipessoal também não poderá estar na base de uma EF? Pensando-se a família no sentido tradicional de um agrupamento familiar, não haveria dúvida de que o indivíduo só, que perdeu todos os seus ascendentes por morte, guerras, etc., deixou de constituir família por não preencher um requisito, supostamente, essencial, na organização familiar, o da pluralidade de membros. Porém, a família não se refere, necessariamente, a um grupo de pessoas, podendo ser constituída apenas por uma pessoa, desde que represente os valores, a memória, e a história de sua família. Tal como diria Pierrom (2009 :146) “O espírito de família é (...) uma orquestração, mantida vibrante ao longo da repetição dos dias, daquilo que foi reconhecido como essencial. (...) É a lembrança do que é valioso para uma família”. Enfim, o indivíduo só pode ser família

online no dia 01 outubro 2012, criado a 31 maio 2018. URL: <http://journals.openedition.org/rccs/619> ; DOI : 10.4000/rccs.619).



quando personifica a sua família, distinguindo-a das demais. A família é passado, presente e futuro.

Segundo Carbonnier (1995:185-186), a família é o direito do homem à família, é uma forma de direito à felicidade implicitamente garantida pelo Estado. O que significa que a condição humana é uma condição familiar, bastando ser para ser de uma família. Tanto que a história individual de cada ser está, naturalmente e intimamente, ligada à história de uma família, com exceção daqueles que foram abandonados à nascença e nunca souberam o que é o sentimento familiar, o que é pertencer e integrar os valores e a história de uma família. Mas mesmo em relação a estes últimos podemos encontrar na legislação normas que os contemplam e os qualificam de agregado familiar unipessoal. Ora veja-se o Despacho n.º 5404/2017 (2.ª série), de 21 de junho, sobre as bolsas de estudo para os estudantes do ensino superior, em que está previsto que um estudante pode constituir um caso de agregado familiar unipessoal quando mora sozinho, quando consegue garantir a própria subsistência sem auxílio de outras pessoas ou ainda quando está entregue aos cuidados de uma instituição de solidariedade social. Ora, consideramos que aqueles que não têm passado, mesmo podendo ser um “ser família”, não integram o conceito de família empresarial, com a ressalva dos casos em que do hoje criaram o amanhã, do presente construíram uma história nova, transmitida aos membros do grupo que vieram a constituir.

Quanto às famílias unipessoais que têm passado e presente, essas serão famílias empresariais se forem concebidas como um sistema aberto para as futuras gerações. É suposto haver numa primeira fase, quando estamos perante uma família unipessoal, uma confusão entre propriedade, família e empresa. Ora, a sobreposição dos três círculos de Tagiuri e Davis (1982) ou uma quase confusão entre a propriedade, a empresa e a família unipessoal - porque é dela que se trata agora - a manter-se, sem que haja a médio ou longo prazo uma abertura para outros membros da família, outras gerações, levará ao fim da EF ou implicará que se considere que a empresa nunca foi familiar. Isto porque a empresa, mesmo podendo ser inicialmente constituída por uma família unipessoal, nunca passará a ser familiar se não envolver, por não poder ou não querer, a participação das novas gerações.



O conceito de família empresarial implica que a determinada altura a família da primeira geração, seja ela unipessoal ou plural, uma esforços com a família da segunda geração e assim sucessivamente. A intenção e depois a participação, efetiva e conjunta, de predecessores e de sucessores, é fundamental para que a empresa seja considerada familiar (Donnelley, 1964; Litz, 1995; Chua, Chrisman e Sharma, 1999). Portanto, relativamente à questão que foi colocada anteriormente, se podem o Empresário Em Nome Individual (ENI), a Sociedade Unipessoal Por Quotas, ou o Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada ser considerados EFs, a resposta é afirmativa uma vez que família empresarial também pode ser família unipessoal. A empresa unipessoal é familiar se o seu fundador procurar que a empresa cumpra uma função económica e também familiar. Ou seja, a constituição da empresa deverá estar condicionada, no mínimo, ao interesse da família constituída ou a constituir pelo fundador; isto para se tratar de uma EF (Campos, 2004). O interesse familiar estará presente quando a empresa tiver por fim assegurar às gerações presentes e futuras uma existência digna, a satisfação das necessidades de todos, dentro de um processo de interação, de mútua dependência; quando na EF as necessidades da família se sobrepuserem aos objetivos particulares do fundador da empresa.

É a visão a longo prazo da identidade familiar/empresarial que leva estas empresas a diferenciarem-se das outras; é a influência da família na empresa, esta interação entre o mundo empresarial e familiar ao longo das gerações, podendo começar logo na sua fundação, que sobressai na análise destas empresas (Arrègle e Mari, 2010; Cadiou e Cadiou, 2014). No fundo, poderíamos definir as EFs como organizações que possuem, em si, intrinsecamente, a expectativa de se perpetuarem no contexto empresarial e no seio da família. Mas dado que este critério é pouco objetivo e de difícil apreciação, consideramos que não é suficiente para caracterizar a EF, não o pondo, contudo, de parte. Efetivamente, ao lado dos direitos da família empresarial há sempre, ou deverá sempre haver, um conjunto de deveres para com todos, incluindo predecessores, sucessores e contemporâneos. Logo, é inconcebível a hipótese da existência de uma EF se os interesses, os objetivos dos membros do grupo forem divergentes e individualistas. Neste sentido, a empresa será familiar se houver uma identificação profunda entre a empresa e a família.



Outro aspeto a ter em conta é o seguinte: o conceito de família depende também do contexto cultural e institucional em que nos situamos (Fayolle e Bégin, 2009). Por exemplo, no continente africano temos de adotar uma conceção alargada de família enquanto que em regiões como a Europa ou a América do Norte a família pode ser encarada de forma muito menos ampla. O contexto em que nos situamos tem um impacto sobre a EF e sobre a família empresarial.

Outro dos critérios utilizados para definir a EF, para além do conceito de família, é o critério da propriedade. Critério este que surge, na maior parte dos casos, ligado a outros critérios, como teremos oportunidade de verificar.

2 – Propriedade

Apesar da dificuldade em se alcançar uma definição comum de EFs, a grande maioria das definições tenta definir as EFs em torno do conceito de propriedade.

Acontece que o significado que é dado pelos autores ao conceito de propriedade permanece vago e levanta uma série de questões. De facto, a propriedade pode ser definida de acordo com pelo menos duas abordagens. Na primeira, a maioria do capital tem de ser detida por membros da família. O termo "maioria" não levante dúvidas, mas já não sucede o mesmo com a expressão "membros da família" (Allouche e Amann, 2000). Esta expressão dá a ideia de que a família unipessoal estaria afastada do conceito de EF. Afastada não estará, tal como concluímos anteriormente, mas a existência de uma família unipessoal e empresarial, em que se confunde ou se sobrepõe a família à empresa e à propriedade, não é suficiente para caracterizar a empresa de EF.

Há ainda que acrescentar outro critério que é o da sucessão empresarial a favor da família. O que significa que é necessário que o fundador da empresa tenha a intenção de a transmitir à próxima geração (Coeurderoy e Lwango, 2014). Note-se que há autores que apenas exigem que um membro da família tenha uma posição maioritária (Daumas, 2002; Trébucq, 2002; Germain, 2006), o que nos leva a pensar que estão a admitir implicitamente a família unipessoal. E, há quem o admita expressamente por considerar que



A segunda definição de propriedade encontrada na literatura especializada francófona leva em conta o peso da família no capital em termos de percentagem. Esta percentagem varia de autor para autor. Para uns pode corresponder a 10% ou mais (Barrédy, 2008). Para outros tem de representar no mínimo 20% (Hirigoyen e Poulain-Rehm, 2000), 50% (Comblé e Colot, 2006), 95% (Begin e Chabaud, 2010) ou ainda 100% (Barrédy e Batac, 2013). Quando a percentagem de participação no capital da empresa é inferior a 50% os autores, necessariamente, correlacionam o critério da percentagem com outros critérios, tais como o da gestão familiar e/ou da influência familiar na empresa (Colot e Croquet, 2007; Barrédy, 2008; Hirigoyen, 2009).

Se a influência familiar na empresa se mede em termos de percentagem do capital, haverá casos - até porque toda a EF é um caso e representa uma definição - em que o peso da família no capital pode ser critério suficiente, não obstante a percentagem de capital nas mãos da família ser reduzida. Assim é consoante a forma jurídica adotada pela EF.

A decisão por um determinado estatuto jurídico deve ser tomada tendo em atenção as características que melhor se adaptam às expectativas de desenvolvimento da EF. Se a empresa for constituída por uma família unipessoal, o empresário terá três opções que são, respetivamente, o Empresário em Nome Individual, o Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada (E.I.R.L.) e a Sociedade Unipessoal por Quotas. No primeiro caso o empresário tem o controlo absoluto sobre as diversas áreas do negócio e representa 100% do património da empresa, o que facilita a tomada de decisões, mas por outro lado implica que o empresário responda, de forma ilimitada, pelas dívidas contraídas no exercício da sua atividade, com todos os bens que integrem o seu património (pessoal e empresarial). À semelhança do Empresário em Nome Individual, no Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada há um único indivíduo, mas o património afeto ao negócio não se confunde com o património pessoal do empresário onde se regista um património autónomo afeto ao negócio. O que é uma vantagem em relação à situação anterior. Na Sociedade Unipessoal por Quotas também existe apenas um sócio que possui a totalidade do capital, com as vantagens inerentes a esse controlo absoluto. E, apesar de existir um único sócio, a responsabilidade do empresário restringe-se ao capital social da empresa, que é livremente fixado pelo sócio, com uma vantagem adicional para o sócio



único que é a de poder modificar a sociedade unipessoal numa sociedade por quotas plural quando pensar em desenvolver e transmitir a empresa para as segundas ou terceiras gerações. Ao lado destas EFs, que são unipessoais, temos outras que adotam o tipo de sociedade em nome coletivo, de sociedade por quotas, de sociedade anónima, de sociedade em comandita simples ou de sociedade em comandita por ações.

Sendo a EF geralmente constituída por vários elementos da família, revela-se importante distinguir as sociedades de pessoas das sociedades de capitais. As sociedades de pessoas centram-se na pessoa dos sócios, dando-se primazia ao *intuitus personae* (Abreu, 2000:67). Nessa medida, as EFs poderiam ter tendência em escolher uma sociedade de pessoas, como é o caso da sociedade em nome coletivo. Só que nestas sociedades os sócios respondem com o seu património pessoal, subsidiariamente, por todas as obrigações da sociedade comercial (artigo 175.º, n.º 1, do Código das Sociedades Comerciais (CSC)); a transmissão entre vivos da parte social de um sócio só pode ser efetuada com o consentimento dos restantes sócios (artigo 182.º CSC), o que dificulta a transmissão da empresa para as novas gerações, etc.. Obviamente que estas sociedades permitem que a família, sendo sócia maioritária, domine a empresa. E, mesmo não sendo maioritária, como o capital tem menos importância que a pessoa dos sócios, a família minoritária poderá manter um controle sobre a sociedade; isto dado o grande peso que é atribuído aos sócios nas deliberações sociais e na gestão da sociedade. Em regra, todos os sócios são normalmente membros do órgão de administração e a cada sócio pertence um voto, independentemente da sua participação no capital. Além disso, há várias deliberações que devem ser tomadas por unanimidade. Nestas sociedades a maioria absoluta ou relativa do capital da empresa não é determinante, pelo que não será por esta via que a família controlará a empresa. O controle da empresa pela família nas sociedades pessoais situa-se ao nível da gestão societária.

Bem se percebe assim que o controle da empresa pela família assume dois contornos paralelos, mas não necessariamente iguais, a propriedade de um lado e o poder do outro. Nas sociedades de pessoas o peso da família depende mais da influência da família na gestão da empresa do que da percentagem de capital nas mãos da família. Nas sociedades em nome coletivo, por exemplo, o direito de voto do órgão deliberativo é independente da participação social dos sócios e é conferido também aos sócios de



indústria (art. 190.º, n.ºs 1 e 2 CSC). No que respeita à gerência, salvo disposição em contrário, são gerentes todos os sócios e só por deliberação unânime podem ser designadas gerentes pessoas estranhas à sociedade (art. 191.º, n.ºs 1 e 2 CSC).

Diferentemente, as sociedades de capitais, como as sociedades por quotas⁶³ ou as sociedades anónimas, têm por base as contribuições patrimoniais dos sócios, sendo a participação pessoal dos sócios nas atividades diárias da sociedade menos intensa do que nas sociedades anteriores, desde logo porque, relativamente às sociedades por quotas, dispõe o artº 252º, nº1 que *“a sociedade é administrada e representada por um ou mais gerentes, que podem ser escolhidos de entre estranhos à sociedade e devem ser pessoas singulares com capacidade jurídica plena”*. Efetivamente, nestas sociedades, e nas sociedades anónimas⁶⁴, há uma concreta separação da qualidade de sócio relativamente à qualidade de gerente, levando a que o controlo sobre a empresa se realize através da titularidade do capital, com autonomia em relação à gestão da sociedade.

Nas sociedades por quotas o direito de voto depende do montante da participação social de cada sócio (art. 250.º, n.º 1 CSC) e nas sociedades anónimas o direito de voto depende também, em princípio, do número de ações (art. 384.º, n.º 1 CSC). O que poderá significar que a família só detém o controle destas sociedades se for titular de mais 50% do capital. Contudo, autores defendem que o critério quantitativo do controle, representado em percentagem de capital (50%), se é aparentemente lógico, por corresponder à maioria, é na realidade bastante arbitrário (Guyon, 2000). De facto, os títulos podem estar dispersos entre muitos sócios e uma participação inferior a 50% do capital pode ser suficiente para dominar os destinos da sociedade familiar. Charreaux e Pitol-Belin (1989) admitem até que a empresa possa estar dominada pela família se esta for proprietária de quase 30% do capital sem que haja outro acionista maioritário (com mais de 10% do capital). Podemos ir até mais longe e considerar que o controle de 8 a 9% de uma sociedade aberta pode, às vezes, ser suficiente para influenciar as decisões da assembleia geral, quando até 15 a 20% de uma sociedade fechada pode ser insuficiente para exercer uma influência real.

⁶³ A classificação da sociedade por quotas como sociedade de capitais é objeto de discussão.

⁶⁴ Relativamente às sociedades anónimas também dispõe o artº 390º, nº3 do CSC que os administradores podem não ser acionistas, mas devem ser pessoas singulares com capacidade jurídica plena.



A heterogeneidade das situações faz com que seja necessário considerar, caso a caso, o limiar de participação, de acordo com a dispersão do capital da empresa a favor de investidores terceiros, estranhos ao negócio familiar (Storck, 1986). Em muitos casos será preciso levar em conta, juntamente com a participação no capital, o poder decisório que a família detém sobre a empresa (Lobet, 2006; Labardin e Robic, 2008; Azoury et al., 2010; Coeurderoy e Lwango, 2012; Schier, 2014).

Embora a existência de diferentes definições de controle da família pelo capital ou pela direção não permita uma conceção uniforme e universalmente aceite da EF, parece que a participação maioritária não é uma condição. Em qualquer caso, a noção de controle constitui um ponto de referência indispensável para a definição da EF porque lhe dá as bases em termos de propriedade e poder. Mas não é suficiente, por si só.

Uma definição da EF exige que se considere uma pluralidade de critérios. Para Arrègle e Mari (2010:99) a diferença essencial entre uma EF e uma empresa não familiar é a influência da família no comportamento da empresa. Citando Sharma et al. (1997), os autores definem a influência da família com a natureza dos objetivos prosseguidos, as características dos atores envolvidos e com a forma como o processo estratégico é conduzido (Arrègle e Mari, 2010:90). Para outros autores a influência familiar está relacionada com a propriedade (Coeurderoy e Lwango, 2014), com a cultura familiar (Poulain-Rehm, 2006), a existência de uma rede social (De Freyman e Richomme-Huet, 2009) e ainda o "*familiness*" (Richomme-Huet e Andria, 2012).

Para outros os critérios são a propriedade e o poder de decisão (Bégin e Chabaud, 2010; Coeurderoy e Lwango, 2012; Schier, 2014); a propriedade e/ou o poder de decisão direto ou indireto (Azoury et al., 2010; Coeurderoy e Lwango, 2012); a propriedade, o poder de decisão e a intenção ou a concretização efetiva da transmissão da empresa à geração seguinte, mantendo esta o controle (Allouche e Amann, 2002; De Freyman e Richomme-Huet, 2010; Deschamps et al., 2014); a propriedade, o poder e a sustentabilidade ou a competitividade de que a empresa é capaz a longo prazo (Hirigoien, 2014; Mignon e Mahmoud-Jouini, 2014; Robic et al., 2015).



Conclusão

As definições de EF de critérios únicos são as menos numerosas. Raramente os autores utilizam isoladamente o critério da propriedade, do poder ou da interação família/empresa para caracterizar a EF.

Atualmente, a tendência é antes a de procurar definir a EF através da integração de vários critérios, com primazia para o critério da propriedade e do poder da família. As definições mais relevantes são aquelas que usam conjuntamente vários critérios: o controle da propriedade ou uma influência dominante sobre esta; o controle, ou pelo menos a influência sobre os órgãos de gestão; e o controle com a intenção de transferir a empresa para a próxima geração.

P. Westhead e M. Cowling (1998), a partir de uma amostra de empresas não cotadas em bolsa (427 empresas), demonstraram que a definição que é dada de EFs, em função de uma variedade de critérios, afeta significativamente os resultados obtidos. Assim, aplicando sucessivamente sete definições diferentes, verificaram que a proporção de EFs podia variar de 15 a 80. % da amostra total. Portanto, é necessário fazer um esforço para uma visão ampla da EF, sendo que as percentagens mínimas de capital ou o número mínimo de membros da família são critérios redutores que acabam por levar a uma definição simplista da EF. Interligar diferentes critérios para definir a EF é um passo difícil, complexo, mas essencial por levar em conta toda a heterogeneidade das EFs. Acreditamos que, para entender melhor a heterogeneidade das EFs é conveniente dar mais ênfase aos critérios baseados nos vínculos entre os membros da família e a influência dos membros da família na empresa. Já em 1967 Benoist, num colóquio sobre os aspetos jurídicos das sociedades familiares, definia a empresa familiar em termos muito amplos, considerando que seria aquela cujos “controladores” (“controllaires⁶⁵”) seriam o ou os membros de uma família, desde que os estatutos da empresa estivessem organizados de modo a assegurar a manutenção da posição dominante dessa pessoa ou do grupo familiar (apud Campos, 2004:17). É uma definição abrangente com a qual concordamos.

⁶⁵ Controladores no sentido de terem uma posição dominante no capital e/ou na direção da empresa.



Bibliografia

- Abreu, J. M. Coutinho de (2000). Curso de Direito Comercial, 2.^a ed., Almedina, Coimbra.
- Almeida, Susana (2008). O Respeito pela Vida (Privada e) Familiar na Jurisprudência do Tribunal Europeu dos Direitos do Homem: A tutela das Novas Formas, Coimbra Editora.
- Allouche J. ; B. Amann (2000). “ L’entreprise familiale : un état de l’art ”. Finance Contrôle Stratégie, vol. 1, n° 3, p. 33-79.
- Arrègle J.-L. et I. Mari (2010). “ Avantages ou désavantages des entreprises familiales ? Principaux résultats des recherches et perspectives “. Revue Française de Gestion, vol. 1, n° 200, p. 87-109.
- Azoury N., Salloum C. et M.B. Merheb (2010). “ Les effets non linéaires de la prise de participation sur les performances des entreprises familiales “. La Revue des Sciences de Gestion, vol. 5-6, n° 245-246, p. 53-61.
- Barrédy C. (2008). “ Gouvernance de la société familiale cotée ”. Revue Française de Gestion, n° 185, p. 1-19.
- Barrédy C. ; J. Batac (2013). “ Le rôle des dynamiques familiales dans la stratégie et la gouvernance ”. Gérer & Comprendre, n° 111, p. 47-59.
- Bégin L. ; D. Chabaud (2010). “ La résilience des organisations. Le cas d’une entreprise familiale ”. Revue Française de Gestion, n° 200, p. 128-142.
- Benoist (1967). “Les Aspects Juridiques Fondamentaux des Sociétés de Famille“. Colloque des 29 et 30 novembre 1967, Lille: Les Sociétés de Famille devant la Réforme Législative des Sociétés Commerciales (não publicado).
- Cadiou C. et K. Cadiou (2014). “ Le modèle entrepreneurial familial durable : Comment devenir hénokienne ? “. Revue de l’Entrepreneuriat, vol. 13, n° 3, p. 51-72.
- Campos, Mónica Martinez de (2016). “O trust como instrumento de preservação da propriedade familiar“. In A. P. Monteiro (coord.), Temas de direito dos contratos (pp. 80-110). Universidade Portucalense; Rei Dos Livros. vol. 2. (Estudos seleccionados do Instituto Jurídico Portucalense).
- Campos, Mónica Martinez de (2004). Les sociétés de famille [Texte imprimé]. Directeur de thèse : M. François Terré, / [S.l.] : [s.n.]. ID : FR 2004PA020078; PPN084327375; 000265644.



- Carbonnier, Jean (1995). “ A chacun sa famille, à chacun son droit ”. Essais sur les lois. 2. ed. Répertoire du notariat, Defrénois, Paris.
- Charreaux G., Pitol-Belin J.-P. (1989). “ Image et réalités du conseil d’administration “, Revue française de gestion, juin-juillet-août, p. 49- 61.
- Chrisman, J. J.; Chua, J. H.; Sharma, P. (2005). “Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm”. Entrepreneurship Theory and Practice, Boca Raton, v. 9, n. 5, p. 555-575, Sept.
- Chua, J. H.; Chrisman, J. J.; Sharma, P. (1999). “Defining the family business by behaviour”. Entrepreneurship Theory and Practice, v. 23, n. 4, p. 19–39.
- Coeurderoy R.; A. Lwango (2014). “Capital social de l’entreprise familiale et succession entrepreneuriale : une approche théorique ”. Management International, vol. 18, n° 4, p. 164-174.
- Colot O., M. Croquet (2007). “ L’endettement des moyennes entreprises familiales est-il différent de celui des moyennes entreprises non familiales ? Le cas de la Belgique ”. Revue Management & Avenir, n° 11, p. 167-185.
- Commission, E. (2009). Final Report of the Expert Group Overview of Family – Business – Relevant Issues. Challenges, (November), 1–33.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., and Sharma, P. (2003). “Current trends and future directions in family business management studies: Toward a theory of the family firm”. Coleman White Paper Series, 710(4), 1–63.
- Coelho, Francisco Pereira; Oliveira, Guilherme de (2006). Curso de Direito da Família, Direito da Filiação, Tomo I, Estabelecimento da Filiação Adopção, Vol., II, Coimbra Editora.
- Coelho, Francisco Pereira; Oliveira, Guilherme de (2008). Curso de Direito de Família. 4ª ed. Coimbra Editora.
- Coeurderoy R. et A. Lwango (2012). “ Capital social de l’entreprise familiale et efficience organisationnelle : propositions théoriques pour un modèle de transmission par le canal des coûts bureaucratiques”. M@n@gement, vol. 15, n° 4, p. 416-439.
- Comblé K. ; O. Colot (2006). “ L’entreprise familiale : concept et importance en Belgique”. Reflets et perspectives de la vie économique, n° 2, p. 91-108.
- Cordeiro, António Menezes (2007). Manual de Direito Comercial, Almedina, Coimbra.



- Daumas J.-C. (2002). “ Le financement d’une entreprise textile familiale : des logiques entrecroisées ”. *Histoire, économie et société*, vol. 3, n° 21, p. 377-394.
- De Freyman J. et K. Richomme-Huet (2009). “Les obstacles au transfert du “réseau social“ dans la transmission de l’entreprise artisanale familiale”. *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 237-238, p. 85-93.
- De Massis, A., Chua, J. H., and Chrisman, J. J. (2008). “Factors Preventing Intra-Family Succession”. *Family Business Review*, 21(2), 183–199.
- Deschamps B., Cisneros L. et F. Barès (2014). “ PME familiales québécoises : impact des parties prenantes externes à la famille dans les co-successions en fratrie”. *Management international*, vol. 18, n° 4, p. 151-163.
- Dias, Cristina M. Araújo (2012). “Da Inclusão Constitucional da União de Facto: Nova Relação Familiar”. In *Estudos em Homenagem ao Prof. Doutor Jorge Miranda*, Vol. VI, Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa, Coimbra Editora.
- Donnellery, R. G (1964). “The family business”. *Harvard Business Review*, v. 42, n. 4, p. 93-105.
- Fayolle A. et L. Bégin (2009). “ Entrepreneuriat Familial : Croisement de deux champs ou nouveau champ issu d’un double croisement ? ”. *Management international*, vol. 14, n° 1, p. 11-23.
- Flores Jr., J. E., and Crisci, C. L. I. (2012). Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. 47(2), p.325-337. <http://doi.org/10.5700/rausp1042>
- Gallo, Miguel Angel, Sabine Klein, Daniela Montemerlo, Salvatore Tomaselli e Kristin Cappuyns (2009). *La empresa multigeracional: El papel de la familia propietaria*, Pamplona, Ediciones Universidad de Navarra.
- Germain C. (2006). “ Le pilotage de la performance dans les PME en France : une comparaison des pratiques de tableaux de bord des organisations familiales et des filiales ”. *Revue Internationale PME*, vol. 1, n° 19, p. 69-94.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I., (1997). *Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Guyon Y. (2000). *Droit des affaires*. Paris : Economica.



- Hirigoyen G. ; Poulain-Rehm T. (2000). “ La politique de stock-options des entreprises familiales cotées : quelques résultats empiriques ”. *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 1, p. 139-167.
- Hirigoyen G. (2009). “ Concilier finance et management dans les entreprises familiales ”. *Revue Française de Gestion*, vol. 8-9, n° 198-199, p. 393-411.
- INE (1995). *Antecedentes, Metodologias e Conceitos: Censos 91*. Lisboa, Instituto Nacional de Estatística.
- INE (2003). *Antecedentes, Metodologias e Conceitos: Censos 2001*. Lisboa, Instituto Nacional de Estatística.
- INE (2013). *Censos 2011- Preparação, Metodologia e Conceitos*. Lisboa, Instituto Nacional de Estatística.
- Labardin P. et P. Robic (2008). “ Epouses et petites entreprises. Permanence du XVIIIe au XXe siècle ”. *Revue Française de Gestion*, n° 188-189, p. 97-117.
- Litz, R. A. (1995). *The family business: Toward definitional clarity*. Proceedings of the Academy of Management. Briarcliff Manor, NY: Academy of Management, p. 100–104.
- Lobet D. (2006). “ La logique du don dans la transmission des entreprises familiales ”. *Sociétés Contemporaines*, vol. 61, n° 2, p. 27-47.
- Lucky, E.-O.-I., Minai, M. S., and Isaiah, A. O. (2011). “A conceptual framework of family business succession: bane of family business continuity”. *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 106–113.
- Mignon S. et S. Mahmoud-Jouini (2014). “ L’interaction du capital social et de la gestion des ressources humaines dans les entreprises familiales pérennes”. *Management International*, vol. 18, n° 3, p. 82-95.
- Oliveira, Guilherme de (2008). “O Sangue, os Afectos e a Imitação da Natureza”. *Lex Familiae*, Ano 5, n. ° 10.
- Poulain-Rehm T. (2006), “ Qu’est-ce qu’une entreprise familiale ? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques”. *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 219, p. 77-88.
- Pierrom, Jean-Philippe (2009). *Le climat familial*. Paris : Les Éditions du Cerf
- Richomme-Huet K. et A. d’Andria (2012), “ L’autre gestion des Hénokiens. Une perspective séculaire des entreprises familiales”. *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 253, p. 27-36.



Robic P., Barbelivien D. et N. Antheaume (2015). “ Comment cultiver une ressource ? Outils de gestion et culture du familiness”. *Revue Management & Avenir*, n° 79, p. 105-124.

Salvato, C.; Corbetta, G. (2013). “Transitional Leadership of Advisors as a Facilitator of Successors “Leadership Construction”. *Family Business Review*. XX(X) 1–21.

Schier G. (2014). “ Entreprises familiales et Innovation”. *Gestion 2000*, vol. 31, n° 5, p. 133-148.

Sharma P., Chrisman J.J. et J.H. Chua (1997). “Strategic Management of the Family Business: Past Research and Futures Challenges”. *Family Business Review*, vol. 10, n° 1, p. 1-35.

Tagiuri, R.; Davis, J.A. (1982). Bivalent Attributes of the Family Firm, Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, MA [reprint (1996). *Family Business Review*, 9(2),199-208].

Trebucq S. (2002). “ L’actionnariat salarié dans les entreprises familiales du SBF250 : un outil de création de valeur? ”. *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5, n° 4, p. 107-135.

Ussman, Ana Maria (2004). *Empresas Familiares*, Edições Sílabo.

Westhead P., Cowling M. (1998). “Family Firm Researchs: the Need for a Methodological Rethink”. *Entrepreneurship, Theory & Practice*, Fall, p. 31-56.