

Memórias Entrelaçadas: Reflexões sobre Identidade nas Empresas Famíliares

Jorge Paulo Rocha Ferreira ¹ / [0000-0001-5229-992X]

¹[ICSS - Centro de Investigação em Ciências do Serviço Social do Instituto Superior de Serviço Social do Porto
CEI.ISCAP - P. PORTO] E-mail: jorge.ferreira.73@sapo.pt

RESUMO

O património e a memória são elementos cruciais nas empresas familiares. Os negócios familiares assumem um papel preponderante nas economias nacionais e internacionais, representando uma expressiva parcela do tecido empresarial em diversos contextos. Contudo, apesar da sua relevância social e económica, as delimitações destas organizações continuam a suscitar intensos debates no meio académico e profissional. Este ensaio fundamentado numa revisão bibliográfica, teve como propósito desenhar uma narrativa sobre a construção da identidade organizacional, a partir das suas memórias e impactos. A identidade é um problema insolúvel. Ora, toda a energia deste ensaio recaiu numa abordagem de carácter interpretativo e crítico, adequada à natureza conceitual e exploratória do trabalho, permitindo fazer uma análise aprofundada dos significados e das relações subjacentes a este fenómeno.

Palavras-chave: Empresa; Cultura; Organização; Família; Gestão.

ABSTRACT

Heritage and memory are crucial elements in family businesses. Family businesses play a leading role in national and international economies, accounting for a significant share of the business fabric across contexts. However, despite their social and economic relevance, the boundaries of these organizations continue to generate intense debate in academic and professional circles. This essay, analyses how organizational identity in family businesses is constructed through heritage and memory, drawing on a critical and interpretative literature review to uncover the deeper meanings and relationships that shape this process.

Keywords: Company; Culture; Organization; Family; Management.

Introdução

As empresas familiares são normalmente constituídas por vínculos parentais que unem os seus detentores de capital, e muitos dos seus trabalhadores, através de relações sociais, emocionais e afetivas (Zybura et al., 2021). O grande desafio deste tipo de empresas é satisfazer, em simultâneo, a família e o negócio. Este tipo de organização resulta da constante articulação entre a família e a empresa, sendo que os elementos mais significativos influenciam ambas as esferas de atuação, moldando assim os contornos do processo decisório. Porém, a família demonstra interesse em conhecer todo o processo de evolução da empresa, disponibilizando informações sobre a vida do agregado familiar, o que proporciona uma visão global de como estes elementos se relacionam, interpenetram e influenciam as duas realidades em que se inserem (Wang et al., 2019, p.188-195).

Adicionalmente, pode-se dizer que o aumento do número de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) familiares está relacionado com a procura de uma autonomia profissional, uma melhor qualidade de vida e, simultaneamente, com a valorização de fatores económico-financeiros (Costa, 2015, p.49-50). Segundo Colli (2011, p.14-19), ter um negócio em família e manter a gestão ligada a laços de parentesco é uma forte tendência da história do capitalismo. Queiroz (2005, p.45-47) procede a uma análise crítica da construção e articulação social entre a pequena burguesia e os negócios de cariz familiar. A autora sustenta que, embora esta classe social evidencie uma crescente capacidade de acumulação de capital e bens materiais, permanece excluída da apropriação dos códigos culturais e dos hábitos distintivos da burguesia tradicional. Tal circunstância contribuiu para que seja socialmente percecionada como imitadora e alvo de um processo de desvalorização simbólica. As empresas familiares pretendem, sobretudo, caracterizar a relação familiar no trabalho como sendo o embrião da empresa. Ora, o objetivo, é desenvolver uma atividade e sucedê-la aos filhos, como forma de garantir o sustento da família (Cesaroni et al.,2021).

Este estudo baseou-se numa metodologia qualitativa, de natureza interpretativa e crítica, adequada à exploração conceitual do fenómeno. A escolha justifica-se pela necessidade de compreender significados, relações e construções sociais. O estudo assume um carácter exploratório, procurando levantar perspetivas e aprofundar reflexões complexas e interdisciplinares (Letonja et al., 2016, p.225-239). Para isso, foram utilizados procedimentos de análise teórica e revisão bibliográfica, permitindo a interpretação crítica de ideias e pensamentos. A estratégia usada possibilitou uma compreensão ampla e coerente com os objetivos propostos, nomeadamente analisar a memória e a identidade das empresas familiares.

Em sùmula, o âmbito do ensaio está organizado em três partes. A primeira corresponde à introdução, na qual são apresentadas a narrativa, o objetivo e a estrutura. A segunda parte consiste na

revisão bibliográfica, que inclui a leitura integral e análise aos textos selecionados. Por fim, a terceira parte é dedicada às considerações finais.

Referencial Teórico

As empresas familiares representam uma parcela significativa da economia e caracterizam-se pela sobreposição entre os sistemas da família, da propriedade e da gestão (Filser et al., 2016). Pese embora sejam organizações, são marcadas por uma forte influência de valores, gerando tanto vantagens quanto adversidades (Grundström et al., 2012, p.162-173). Maximizar o potencial humano, a responsabilidade social e a sustentabilidade organizacional torna-se, assim essencial para responder efetivamente às expectativas dos *stakeholders*.

Neste enquadramento temporal, a participação da família nas empresas confere-lhes uma natureza distinta, ausente nas organizações não familiares, sendo esta singularidade, para vários autores, um fator-chave do seu sucesso (Grundström et al., 2012).

Tabela 1 Traços de empresas familiares e não familiares.

	Empresas Não Familiares	Empresas Familiares
Propriedade	Dispersa, sem parentesco; Elevados níveis de <i>turnover</i> dentro do mesmo mercado de trabalho.	Concentrada, baseada no parentesco; Enraizada, muito tempo de posse.
Liderança	A sucessão acontece tendo em consideração um grande número de indivíduos; Formalmente educada.	Formação <i>on the job</i> ; Sucessão pelo grau de parentesco.
Carreiras	Objetivos de carreira a curto prazo; Gestores assalariados.	Objetivos de carreira a longo prazo; Membros da família.
Gestão	Delegação por profissionais; Analítica, racional, inovadora e formalizada.	Autocrática; Intuitiva e Emocional; Inovação orgânica, acomodação mútua.

Fonte: Adaptado de Stewart e Hitt, (2011, p.3).

Paradoxalmente, nas empresas familiares habita uma certa nostalgia do passado, revelada em traços históricos e numa fé silenciosa em algo que, contraditoriamente, não se almejava. Uma sensação estranha que se entranha, uma certa melancolia, expressando sentimentos de insegurança em relação a

terceiros e aos negócios. A sucessão neste tipo de empresas caracteriza-se pela sua complexidade e dinamismo.

Na opinião de Ussman (2004), o processo envolve continuidade no tempo, ou seja, a nova geração toma consciência da existência de uma gestão específica à qual é necessário dar continuidade. Esta complexidade é influenciada por vários fatores. Nesta conjuntura, verifica-se uma certa conetividade com o passado e um certo *estrabismo* em relação ao presente. Dá-se o acontecimento do “*desligamento silencioso*”, em que os trabalhadores estão fisicamente presentes, mas emocionalmente ausentes. Sente-se um esvaziamento da cultura empresarial e uma ausência de compromisso - sem *feedback*, sem comentários, sem confronto de ideias.

Dado o propósito do ensaio, considerou-se essencial compreender outros contextos e interpretar diferentes cenários. Durante os processos de sucessão em empresas familiares, é comum surgirem ruturas emocionais que refletem tensões entre diferentes gerações. Os trabalhadores mais antigos, habituados a práticas consolidadas, tendem a resistir às mudanças, enquanto os novos integrantes procuram promover transformações de mentalidade e romper paradigmas tradicionais. Este choque cultural afeta diretamente a estrutura organizacional, influenciando a tomada de decisão, a dinâmica de poder e a definição de estratégias. À medida que a situação se intensifica, começam a emergir sinais claros de instabilidade, conflitos internos, perda de coesão e dificuldades na adaptação às novas diretrizes (Chen et al., 2020, p.3294-3319). Ainda na mesma linha de raciocínio, ao analisar práticas, processos, procedimentos, dinâmicas e mecanismos simbólicos sob a perspectiva da “cultura da técnica”, corre-se o risco de enviesar ou influenciar a construção social, a transformação e a sustentabilidade do negócio familiar, sobretudo quando esta análise é mediada pela “cultura da tecnologia” (Hauck & Prügl, 2015, p.104-118).

Em complemento ao que já foi abordado, surge, de forma viral, um fenómeno caracterizado por uma redução significativa do envolvimento e do compromisso. Esse impacto compromete toda a estrutura, seja na produtividade como na competitividade.

Observe-se:

- (i) realizam-se apenas tarefas básicas, evitando qualquer esforço adicional ou atividades que extrapolem as suas responsabilidades;
- (ii) verifica-se uma inércia ao nível da proatividade;
- (iii) recusam-se a participar em eventos ou interações sociais, sintoma claro de desconexão;
- (iv) ausentam-se de discussões e processos decisórios (tornando-se passivos, sem disposição para contribuir com ideias ou soluções);
- (v) falta de entusiasmo, apatia e desmotivação;
- (vi) desinteresse em aprender e desenvolver conhecimento e/ou competências (rutura com os objetivos da empresa);

(vii) por fim, não menos importante, tarefas com erros frequentes, atrasos ou qualidade inferior nos trabalhos realizados, são sinais de enfermidades.

Torna-se, portanto, pertinente avaliar e redimensionar as patologias diagnosticadas. Trata-se de sintomas agudos que não devem ser ignorados, mas sim compreendidos como sintomas estruturais, de natureza organizacional (Ključnikov et al., 2021, p.169-184).

Paralelamente, a ineficiência tornou-se institucionalizada em muitas organizações e indústrias que, acomodadas pelo sucesso, passaram a considerar normal a procura por “certeza” e a aceitação de “margens de erro”. Para superar a ineficiência institucionalizada, muitas empresas familiares adotam novas políticas e estratégias de gestão (Toska et al., 2022).

Numa outra vertente, a etiologia viral dificilmente se manifesta de modo súbito, configurando-se, antes, como resultado de um processo contínuo, permeado por múltiplas influências internas e externas à organização. E, na maioria das vezes, é resultado de um acumular de fatores institucionais que levam o trabalhador a afastar-se gradualmente.

Esta situação deve-se, sobretudo, às seguintes causas:

- (i) estagnação e desinteresse profissional;
- (ii) cultura organizacional marcada por conflitos, favoritismos e assédio – fragiliza o clima interno e reduz o esforço como forma de proteção;
- (iii) comunicação ineficiente - origina frustração, desmotivação e confusão;
- (iv) má gestão e lideranças ineficazes (autoritárias ou ausentes) que impactam diretamente os resultados e as pessoas.

Ora, paira no ar, uma clara falta de comunicação e motivação. Trata-se de um fator assintomático, sem sinais ou manifestações externas, mas fatal (Rodrigues, 2016, p.54-57).

Portanto, a saída de profissionais pode ser compreendida também como uma manifestação de um desalinhamento cultural progressivo, marcado por uma notável desconexão entre pensamentos, ideias e percepções no ambiente organizacional. Há um desajustamento entre a instigação e o verdadeiro potencial dos trabalhadores, bem como entre as promessas feitas e aquilo que realmente se concretiza (Marques, 2018, p.140-145).

Em boa verdade, as empresas são as pessoas - e são as pessoas que fazem as empresas. Dito por outras palavras, sem pessoas não há empresas. Portanto, as empresas que não cultivam um ecossistema onde o talento é valorizado e potenciado acabam por se tornar locais de passagem - e não de construção. Este acontecimento não ocorre por acaso; trata-se de uma falha sistémica profundamente enraizada na cultura organizacional. A rutura entre os valores da empresa e as expectativas dos trabalhadores manifesta-se de forma progressiva.

Para além da perda de capital humano, regista-se também uma crescente dificuldade em atrair e reter talentos. Este cenário evidencia uma crise no âmbito dos recursos humanos, onde o desalinhamento

cultural compromete, não apenas a gestão operacional, mas todo o processo estratégico de transição, adaptação e reconstrução (Harms, 2014, p.281-284). Porém, torna-se essencial nutrir a criatividade e a autonomia, promovendo um impacto real nos valores e na coesão das equipas. É fulcral adotar uma liderança humanizada, moderna, eficiente e eficaz, com o intuito de reforçar e motivar as pessoas nas empresas familiares (Ahmad et al., 2021, p.86-106).

Ao longo deste ensaio, foram exploradas múltiplas dimensões sobre a identidade e cultura organizacional (Cruz, 2025; Marmé, 2025; Navarrete Mondragón, 2022). Nesta senda, a reflexão proposta por Fernández Pérez e Colli (2013, p.1-2) evidencia, de forma sucinta e sensível, a profundidade simbólica e humana que os valores exercem como um eixo orientador nas empresas familiares, influenciando práticas de gestão, padrões de liderança e a construção de uma cultura organizacional marcada por confiança, tradição e forte coesão interna. Segundo Ussman (2004, p.45-53), o fundador, que durante anos foi o principal guardião da visão, dos valores e da identidade da organização, confronta-se com a constatação de que o projeto que idealizou chegou ao seu limite natural. Essa constatação - descrita como uma dura evidência - transcende os aspetos económicos e administrativos do negócio, alcançando o esgotamento emocional e simbólico de um sonho que moldou a cultura da empresa.

A tristeza e a resignação mencionadas por Ussman (2004, p. 74-82) expressam o desalinhamento entre o ideal construído ao longo do tempo e a realidade atual: o fundador percebe que a organização já não depende da sua liderança direta, ou que a cultura que ajudou a formar evoluiu para algo distinto. Esse desmoronar silencioso não representa necessariamente um fracasso, mas sim o reconhecimento de uma transição inevitável - um novo ciclo que exige desprendimento e aceitação.

Não obstante, prevalece um sentimento muito forte de posse, o que dificulta a transferência de poderes. Há uma tendência para desvalorizar as competências dos filhos, o que gera conflitos geracionais. Esta leitura pode ser ampliada à luz da própria natureza das culturas organizacionais, que são dinâmicas, mutáveis e moldadas por múltiplas influências ao longo do tempo. Ao confrontar-se com o fim do seu papel central, o fundador vivencia um processo de luto pela perda de uma identidade que era, em grande parte, também pessoal (Lacerda, 2025, p.45-56).

Em contrapartida, Santiago (2015) apresenta outros traços e características, a saber:

- (i) *a gestão do pessoal* - os trabalhadores mais ‘antigos’ ficam receosos, pois mantinham uma relação informal e de amizade com o ‘patrão’ e, com a entrada dos novos sucessores, muitas vezes, a relação altera-se. Normalmente, dá-se uma rutura com a geração anterior - recrutam-se, selecionam-se e admitem-se novos trabalhadores. Ora, com a eloquência que lhes é reconhecida, os trabalhadores ‘antigos’ valorizam a lealdade, a estabilidade e a segurança. Por outro lado, os ‘novos’ desejam profissionalismo, mudança e desenvolvimento. Compete à recente sucessão saber gerir esta complexa mudança;

- (ii) outra questão diz respeito à *masculinidade* - na gestão familiar, quando não há filhos (homens) salta-se a geração (para os genros, sobrinhos, outros), apesar da relação entre pais e filhas ser menos conflituosa;
- (iii) quanto à *organização* - a nova sucessão pode gerar momentos de confusão ou tensão, ao querer alterar todos os procedimentos anteriores. A situação pode deteriorar-se ou agravar-se se não houver um fio condutor face à cultura empresarial (Memili et al., 2014, p.200-209).

Se outrora imperava uma liderança atípica, mas ainda assim humanizada - pautada pelo reconhecimento, pela escuta, pela inspiração e pela colaboração -, o novo paradigma traz um modelo centrado no processo e no controlo da gestão. A cultura é assim composta por valores, mitos, crenças e práticas partilhadas que moldam o comportamento organizacional. Advoga-se que, em ambientes familiares, essa identidade é construída a partir de narrativas, símbolos e rituais que reforçam os laços de pertença (Vieira, 2014, p.61-63).

Concluída toda esta deambulação que nos conduziu até este ponto, importa igualmente destacar que, entre as maiores e mais bem-sucedidas empresas a nível mundial, uma parcela significativa possui raízes familiares. Em Portugal, este tipo de empresas representa um papel relevante na economia local e nacional, embora muitas não sobrevivam devido ao choque tecnológico e à inovação do mercado (Lacerda, 2025, p.47-59). Em Portugal, apenas 30% das empresas familiares passam a gestão do negócio à segunda geração e somente 5% para a terceira. O tempo médio da atividade empresarial profissionalizada ronda os 40 anos, enquanto a gestão familiar atinge aproximadamente os 25 anos. Estes dados apresentam o carácter de descontinuidade causado por diversos fatores. Talvez o maior problema, de hoje, nas empresas seja o individualismo a prevalecer sobre o coletivismo (Ussman, 2004, p.57-65).

Atualmente, as empresas enfrentam diversas transformações devido à globalização, digitalização e alterações na estrutura produtiva, intensificação da concorrência e liberalização dos mercados e dos investimentos. Vivem-se tempos de mudança, marcados pelo desabrochar de uma nova realidade (Civelek, 2021a, p.137-149). Numa conjuntura em constante mutação, impõe-se aos empresários e agentes a capacidade de se reinventarem face à competitividade e às oportunidades emergentes. Para Suman e Das (2020), a globalização e a crescente integração económica impõem às empresas familiares a necessidade de modernizarem as suas técnicas e práticas de gestão. Aliás, a principal preocupação não recai sobre o processo de sucessão, mas sim sobre a modernização da própria gestão.

Observe-se o modelo apresentado por Lopes (2005), que ilustra as diferentes combinações entre o “paternalismo protetor” e o “paternalismo abusivo”.

Tabela 2 *Cultura Paternalista.*

Paternalismo protetor	Paternalismo abusivo
Poder ao serviço daqueles sobre quem se exerce interações equilibradas;	Poder ao serviço dos que o detêm;
Modelo aceite, face aos benefícios alcançados;	Interações desiguais e não equitativas;
Paz social e eficácia económica;	Modelo rejeitado pela parte perdedora;
Negociação interna visando o consenso;	Contestação social;
Manutenção do modelo;	Instalação de contrapoderes;
Proteção pela empresa;	Transição para um modelo burocrático;
Motivação da base;	Proteção social pelo Estado;
Manutenção do paternalismo;	Falta de motivação da base;
Transição pacífica para a negociação e o acordo;	Rutura violenta e evolução da imposição de um quadro legal por parte do Estado.

Fonte: Modelo de Lopes (2005, p.35)

Porter (2007) defende que a competitividade implica ter modernas ferramentas de gestão, boa capacidade estratégica, administrativa, financeira e tecnológica. Convém referir que a competitividade encontra-se condicionada, não apenas por fatores económicos externos, mas também pela cultura organizacional e pelos modelos de gestão.

Sob uma outra perspetiva, o plano económico de crescimento tem sido responsável pelas transformações na economia e pela configuração produtiva das PME's. É importante salientar que um objetivo, sem um plano, não passa de um mero desejo. A economia portuguesa revela-se assim, simultaneamente, vulnerável e atrativa para as multinacionais, em virtude dos baixos salários. Esse cenário gera uma dualidade: por um lado, os custos laborais reduzidos constituem um incentivo à instalação de empresas estrangeiras, fomentando investimento direto e criação de postos de trabalho; por outro, a dependência de mão de obra barata expõe a economia a riscos estruturais, como fragilidade do mercado interno, baixa produtividade e a possibilidade de exploração laboral. Tais políticas dificultam a consolidação de um modelo económico sustentável e competitivo a longo prazo, tendo impacto negativo nas micro e pequenas empresas (Costa, 2017, p.31-44).

A globalização afeta as empresas familiares, conferindo-lhes fragilidades, inquietações e novas interpretações. Apesar da sua coesão, estas enfrentam obstáculos na preservação da sua identidade, especialmente durante a sucessão. Ao refletir sobre esta problemática, existe o risco de que a identidade

e a cultura organizacional sofram uma erosão progressiva dos seus princípios, valores e convicções (Botelho, 2008, p.46-52).

Considerações Finais

A empresa familiar passou a ser sinónimo de um passado recente do capitalismo, marcado por empreendedores sonhadores e por negócios bem-sucedidos (Classen et al., 2014, p.595-609). Já na opinião de Gallo e Ribeiro (1996), a empresa familiar sempre foi caracterizada por má gestão, excessivamente centralizada nas decisões e nos conflitos familiares, os quais tornaram inviável a sua sobrevivência numa economia cada vez mais competitiva e concorrencial (Aparicio et al., 2019, p.71-84). Contudo, há ainda aqueles que entendem que a empresa familiar está a passar por um processo de adaptação e terá sempre lugar na economia (Röd, 2016, p.185-201).

Se é verdade que a missão de uma empresa é sua razão de ser, também é verdade que a globalização é um processo complexo para as economias locais e PMEs familiares. A globalização envolve uma maior integração entre mentalidades seja no campo económico, político, social ou cultural (Botelho, 2008, p.46-52). Com este fenómeno, os empresários concentram-se e adaptam-se às novas exigências de consumo e concorrência local e global (Chirapanda, 2020, p.58-75).

Na realidade, a principal e a mais imediata consequência da globalização é a homogeneização das sociedades e empresas. Como se constata, a globalização cria adversidades e oportunidades de negócios, além de influenciar a competitividade empresarial. Contudo, é um processo complexo que tem impacto na vida das pessoas, na sociedade e nas organizações (Classen et al., 2014, p.595-609). Em Portugal, segundo dados da Associação Portuguesa de Empresas Familiares, estas organizações representam cerca de 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e são responsáveis por 50% dos empregos no país. Além disso, constituem entre 70% a 80% do total de empresas existentes. Contrariando o estereótipo de que as empresas familiares são apenas pequenos negócios locais, muitas delas são verdadeiros grupos económicos de grande escala (ex. Sonae, Jerónimo Martins, Delta Cafés e BIAL) e ilustram como a propriedade familiar pode coexistir com uma estrutura empresarial robusta e internacionalizada (Lacerda, 2025, p.10-19).

Estas empresas não só geram milhares de milhões de euros em volume de negócios, como também investem em inovação, responsabilidade social e exportações. Esta relevância económica está diretamente ligada à resiliência e à visão de longo prazo que caracterizam as empresas familiares. A continuidade entre gerações, a preservação de valores e a proximidade com os *stakeholders* conferem a essas organizações uma identidade única, que muitas vezes se traduz em estabilidade, compromisso e desenvolvimento sustentável. A evolução requer estímulos, principalmente na profissionalização da

gestão. A capacidade de equilibrar tradição e inovação é essencial para garantir a continuidade e competitividade num mercado em constante transformação (Chalus-Sauvannet et al., 2016, p. 714-731).

Ainda dentro deste pretexto, a abertura do mercado ao capital divide e desvaloriza a propriedade e limita a ação da empresa familiar, passando a ser exercida por gestores executivos, onde ocorre uma cisão entre propriedade e controlo. É notório que tais impactos aumentem a necessidade de aumentar o capital e da complexidade da gestão (Ussman, 2004, p.121-129). Na sequência e consequência do que já foi referido, embora a abertura do capital possa ser a solução para a sobrevivência das PME's, a médio e longo prazo esta estratégia pode significar a transformação da empresa familiar em não familiar, em virtude da mobilidade da propriedade e do capital. A sua concretização pode representar o fim de um ciclo.

As empresas enfrentam assim, uma série de dificuldades que decorrem da sobreposição entre a gestão familiar e empresarial. Partindo destas premissas, existe um novo desafio em preparar metodicamente todas as etapas inerentes ao processo de transição da liderança para a próxima geração. Esta mudança pode gerar conflitos e instabilidade, especialmente quando não há uma preparação adequada ou consenso familiar. Por outro lado, as relações afetivas e a proximidade entre membros da família podem criar tensões, sobretudo na tomada de decisões estratégicas e na liderança (Hillebrand, 2019, p.126-148).

Para terminar, numa sociedade desgastada pelo capitalismo, analisou-se a transformação de comportamentos, mentalidades e práticas de gestão: do crescimento desordenado das PME's familiares ao lucro fácil; do pudor ao poder; da ausência de estratégias à resistência às novas tecnologias - todos estes acontecimentos impõem-se como temas centrais de reflexão. Traçou-se, assim, uma cartografia empresarial em que a memória e a identidade emergem como pilares estruturantes da cultura organizacional.

Bibliografia

- Ahmad, S., Omar, R., & Quoquab, F. (2021). Family firms' sustainable longevity: The role of family involvement in business and innovation capability. *Journal of Family Business Management*, *11*(1), 86–106. <https://doi.org/10.1108/JFBM-12-2019-0081>
- Aparicio, G., Iturralde, T., & Sanchez-Famoso, V. (2019). Innovation in family firms: A holistic bibliometric review of the research field. *European Journal of Family Business*, *9*, 71–84. <https://doi.org/10.24310/ejfbefjb.v9i2.5458>
- Associação das Empresas Familiares. (2025, maio 2). *Três mitos sobre empresas familiares que está na hora de esquecer*. <https://empresasfamiliares.pt/noticia/146/tres-mitos-sobre-empresas-familiares-que-esta-na-hora-de-esquecer>
- Botelho, P. (2008). A sucessão nas empresas familiares: Uma questão comportamental. *Gestão, TOC*, *102*, 46–52. https://www.occ.pt/fotos/downloads/files/1221844511_46a52_gestao.pdf
- Cesaroni, F. M., Chamochumbi Diaz, G. D. C., & Sentuti, A. (2021). Family firms and innovation from the founder to the successor. *Administrative Sciences*, *11*(2), 54. <https://doi.org/10.3390/admsci11020054>
- Chalus-Sauvannet, M-C., Deschamps, B., & Cisneros, L. (2016). Unexpected succession: When children return to take over the family business. *Journal of Small Business Management*, *54*(2), 714–731. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12167>
- Chen, J., Zhou, F., He, Z., & Fu, H. (2020). Second-generation succession and the financialization of Assets: An Empirical Study of Chinese Family Firms. *Emerging Markets Finance and Trade*, *56* (14), 3294–3319. <https://doi.org/10.1080/1540496x.2019.1695592>
- Chirapanda, S. (2020). Identification of success factors for sustainability in family businesses: Case study method and exploratory research in Japan. *Journal of Family Business Management*, *10*(1), 58–75. <https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2019-0030>
- Civelek, M., Ključnikov, A., Fialova, V., Folvarčná, A., & Stoch, M. (2021a). How innovativeness of family-owned SMEs differ depending on their characteristics? *Equilibrium: Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, *16*(2), 413–428. <https://doi.org/10.24136/eq.2021.015>
- Civelek, M., Ključnikov, A., Fialova, V., Folvarčná, A., & Stoch, M. (2021b). Major obstacles in innovative activities of family-owned SMEs: Evidence from Czechia. *Journal of Scientific Papers. Economics & Sociology*, *14*(2), 137–149. <https://doi.org/10.14254/2071-789x.2021/14-2/7>
- Classen, N., Carree, M., Van Gils, A., & Peters, B. (2014). Innovation in family and non-family SMEs: An exploratory analysis. *Small Business Economics*, *42*(3), 595–609. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9490-z>

- Colli, A. (2011). Business history in family business studies: From neglect to cooperation? *Journal of Family Business Management*, 1(1), 14–25. <https://doi.org/10.1108/20436231111122254>
- Costa, A. (2017). *Manual de boas práticas da empresa familiar* (1ª ed.). 10.6084/m9.figshare.5545141
- Costa, A. N. (2015). Empresas familiares: O que são e como preservar um dos grandes pilares da economia europeia. *Tecnometal*, 217, 48–55.
https://www.academia.edu/29779529/Empresas_Familiares_O_que_s%C3%A3o_e_como_preservar_um_dos_grandes_pilares_da_economia_Europeia
- Cruz, C. (2025, junho 11). Empresas familiares repensam sucessão como integração entre gerações. *Diário do Nordeste*.
<https://diariodonordeste.verdesmares.com.br/opiniao/colaboradores/empresas-familiares-repensam-sucessao-como-integracao-entre-geracoes-1.3658675>
- Fernández Pérez, P., & Colli, A. (Eds.). (2013). *The endurance of family businesses: A global overview*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139794848>
- Filser, M., Brem, A., Gast, J., Kraus, S., & Calabrò, A. (2016). Innovation in family firms: Examining the inventory and mapping the path. *International Journal of Innovation Management*, 20(06), 1650054. <https://doi.org/10.1142/S1363919616500547>
- Gallo, M., & Ribeiro, V. (1996). *A gestão das empresas familiares*. Lisboa: Cadernos Iberconsult.
- Grundström, C., Öberg, C., & Öhrwall Rönnbäck, A. (2012). Family-owned manufacturing SMEs and innovativeness: A comparison between within-family successions and external takeovers. *Journal of Family Business Strategy*, 3(3), 162–173. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.07.001>
- Harms, H. (2014). Review of family business definitions: Cluster approach and implications of heterogeneous application for family business research. *International Journal of Financial Studies*, 2(3), 280–314. <https://doi.org/10.3390/ijfs2030280>
- Hauck, J., & Prüggl, R. (2015). Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 104–118.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.11.002>
- Hillebrand, S. (2019). Innovation in family firms-a generational perspective. *Journal of Family Business Management*, 9(2), 126–148. <https://doi.org/10.1108/JFBM-04-2018-0011>
- Ključnikov, A., Civelek, M., Fialova, V., & Folvarčna, A. (2021). Organizational, local and global innovativeness of family-owned SMEs depending on firm-individual level characteristics: Evidence from the Czech Republic. *Equilibrium: Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 16(1), 169–184. <https://doi.org/10.24136/eq.2021.006>
- Lacerda, B. (2025). *Empresas familiares em Portugal: O conceito e instrumentos de regulacao*. Almedina. <https://www.almedina.net/empresas-familiares-em-portugal-o-conceito-e-instrumentos-de-regulacao-1742612780.html>

- Lanzer, F. (2017). *Clima e cultura organizacional: Entender, manter e mudar* (2ªEd). LCO Partners BV. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Letonja, M., Jeraj, M., & Marič, M. (2016). An empirical study of the relationship between entrepreneurial competences and innovativeness of successors in family SMEs. *Organizacija*, 49(4), 225–239. <https://doi.org/10.1515/orga-2016-0020>
- Lopes, A. (2005). *Gestão de recursos humanos versus gestão de pessoas: a arte do equilíbrio entre a iniciativa e a cooperação nas organizações*. Texto base da cadeira de Gestão de Recursos Humanos dos Cursos de Gestão. ISCTE.
- Marmé, P. (2025, junho 16). *Empresas familiares: A sucessão, os conflitos e o futuro em debate*. *Forbes Portugal*. <https://www.forbespt.com/empresas-familiares-a-sucessao-os-conflitos-e-o-futuro-em-debate/>
- Marques, A. P. (Coord). (2018, setembro). *Empresas familiares da região norte: Mapeamento, retratos e testemunhos*. Universidade do Minho. (Relatório do projeto NORTE-02-0853-FEDER-000018). Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais (CICS.NOVA) – Polo da Universidade do Minho; Associação Empresarial de Portugal (AEP). Gráfica do Diário do Minho. <https://doi.org/10.21814/1822.55802>
- Martins, F. R. (2013). Identidade e estudos organizacionais: Em direção a um novo paradigma? *Gestão. Org, Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 11(1), 62-82. <http://hdl.handle.net/11449/124603>
- Memili, E., Welsh, D. H. B., & Kaciak, E. (2014). Organizational psychological capital of family franchise firms through the lens of leader–member exchange theory. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 200–209. <https://doi.org/10.1177/1548051813515513>
- Navarrete Mondragón, O. (2022). La cultura organizacional, elemento clave para la construcción de la identidad organizacional. *Analéctica*, 8(52), 29–49. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7028747>
- Porter, M. (2007). *Estratégia e vantagem competitiva*. Público. ISBN 978-9896096915. (tradução da obra original: *Competitive Strategy*, 1980)
- Queiroz, M. C. (2005). *Classes, identidades e transformações sociais: para ler as evoluções da estrutura social portuguesa* (Vol.19, Coleção Campo das Ciências) Campo das Letras. ISBN 9789726109907
- Röd, I. (2016). Disentangling the family firm’s innovation process: A systematic review. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 185–201. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.08.004>
- Rodrigues, J. (2016). Família empresária e competências empreendedoras. *Fórum Sociológico, Série II*, 29,53–63. <https://doi.org/10.4000/sociologico.1497>
- Santiago, A. (2015). Inertia as inhibiting competitiveness in Philippine family businesses. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 257–276. <https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2014-0015>

- Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1), 58–86. <https://doi.org/10.1177/0894486511421665>
- Suman, S., & Das, S. (2020). Structured literature review on organizational innovation in family business context. *Strategic Management*, 25, 38–44. <https://doi.org/10.5937/straman2003038s>
- Toska, A., Ramadani, V., Dana, L.-P., Rexhepi, G., & Zeqiri, J. (2022). Family business successors' motivation and innovation capabilities: the case of Kosovo. *Journal of Family Business Management*. 12 (4), 1152-1166. <https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2021-0136>
- Ussman, A. M. (2004). *Empresas familiares*. Edições Sílabo. ISBN 972-618-338-3
- Vieira, E. S. (2014). Corporate risk in family businesses under economic crisis. *Innovar*, 24(53), 61–73. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n53.43909>
- Wang, Y. -Z., Lo, F. -Y., & Weng, S.-M. (2019). Family businesses successors knowledge and willingness on sustainable innovation: The moderating role of leader's approval. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(3), 188–195. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.05.001>
- Zybura, J., Zybura, N., Ahrens, J. -P., & Woywode, M. (2021). Innovation in the post-succession phase of family firms: Family CEO successor and leadership constellations as resources. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2), 100336. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100336>