

## **A GESTÃO DA SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: ESTUDOS DE CASO EM PME DO NORTE E CENTRO DE PORTUGAL**

*THE SUCCESSION MANAGEMENT IN FAMILY BUSINESSES:  
CASE STUDIES ON SMEs IN CENTRAL AND NORTHERN PORTUGAL*

Jorge **REMONDES**

Instituto Superior de Entre Douro e Vouga, Portugal  
j.remondes@doc.isvouga.pt

Jorge **SILVA**

Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão – Portugal  
es.jorge.silva@gmail.com

Artigo recebido em 07/2015 – Aprovado em 12/2015

### **Resumo**

O objetivo deste estudo qualitativo é analisar a forma como as empresas familiares (EF) gerem a sua sucessão. Através da análise do estado da arte sobre alguma produção teórica nos últimos anos em torno da gestão da sucessão em EF, foi possível constatar que o processo de sucessão em EF é complexo (Ussman, 2004), longo, demorado (Adachi, 2006) dependente de cenários internos e externos e influenciado por características específicas de cada empresa (Bornkoldt, 2005). Com base na investigação aplicada a dois casos de estudo no centro e norte de Portugal, designados por questões de confidencialidade por Empresa A, S.A. e Empresa B, S.A., pretendemos elucidar acerca do processo de sucessão em cada um dos casos, como se transmitem valores de geração em geração e como esperam gerir a sucessão no futuro, baseando-nos no recurso a entrevistas com três gerações, documentação interna e observação direta. O estudo conclui, do ponto de vista dos antecessores, que em ambos os casos são preservados e considerados os valores da família, mas não é feito o planeamento da sucessão e não existe um documento escrito para o efeito. Na perspectiva dos sucessores atuais, responsáveis máximos, não é claro que os sucessores sigam as orientações dos antecessores porque nem sempre é possível seguir as mesmas estratégias dada a diferença do contexto empresarial atual assim como das empresas, surgindo por vezes hipóteses de fusão ou associação que podem reforçar a posição competitiva. Já o facto de os filhos sucederem sempre aos pais é um dado adquirido. Por seu lado, os futuros sucessores desejam dar seguimento ao projeto familiar, mas não reconhecem a existência do Protocolo Familiar, Conselho de Família e Conselho de Administração.

**Palavras-chave:** Empresas Familiares, Família, Sucessão.

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

## ABSTRACT

*The objective of this qualitative study is to analyse the way Family Businesses (FB) manage succession. Through an analysis of the state of the art on theoretical production on the succession management in Family Businesses in recent years, it was possible to record that the succession in the Family Business is a complex (Ussman, 2004), long, delayed (Adachi, 2006) process, depending on internal and external scenarios, which is influenced by factors that are intrinsic to each company (Bornkoldt, 2005). Based on research on two case studies which, for purposes of confidentiality, shall be called Company A Ltd. and Company B Ltd., the aim of this study is to provide clarification on the process of succession in each case in order to see how values are transmitted from generation to generation, and how they hope to manage succession in the future, based on interviews with three generations, internal documentation and direct observation. From the point of view of the predecessors, the study concluded that, in both cases, family values are preserved and considered, but succession is not planned nor is there a document that deals specifically with it. With regard to the current successors, the senior management, it is not clear if the successors follow the guidance of the predecessors because it is not always possible to follow the same strategies, given the difference in the current business climate as well as in the business, with hypotheses of mergers or affiliations, emerging at times, which can reinforce the competitive position. That children always succeed the parents is a known fact. Future successors, in turn, want to follow the family project, but do not recognise the existence of a Family Protocol, a Family Council and an Administrative Council.*

**KEYWORDS:** Family Business, Family, Succession.

## 1 INTRODUÇÃO

Quando se fala de Empresas Familiares (EF) há quem pense que estamos apenas a falar de pequenos negócios de família como, por exemplo, pequenos cafés, mercearias, entre outros negócios que não têm grande relevância em termos económicos, mas de facto as EF constituem na generalidade do mundo, os verdadeiros apoios da economia, seja pela riqueza que geram ou pelo emprego que criam. Há empresas que são familiares e bastante populares, como por exemplo, a Ford, Benetton, Zara, Cargill, Cucci, Teixeira Duarte, Jerónimo Martins, Grupo Espírito Santo, Luís Simões, Sonae, Soares da Costa, entre muitas outras que fariam parte de uma lista bastante longa. Mas as EF englobam não só grandes, mas também médias, pequenas e microempresas. E encontramos este tipo de empresa em qualquer setor de atividade empresarial.

De acordo com dados da Associação Portuguesa de Empresas Familiares (APEF) estima-se que mais de 80% do tecido empresarial nacional seja composto por empresas detidas e geridas por famílias, sendo a sua contribuição para o PIB cerca de 60%, de acordo com um estudo da Partner to Partner – Consultores de Gestão, divulgado em 2010.

Assim, pela importância das EF, neste artigo faz-se numa primeira parte um enquadramento teórico sobre o tema e posteriormente exploram-se dois estudos de caso de empresas familiares de Portugal. A Empresa A, S.A. presente na região centro de Portugal, fundada em 1978, fabrica produtos elétricos e emprega atualmente 110 funcionários. Por outro lado, desenvolve projetos de investigação em colaboração com a Universidade da Catalunha. A Empresa B, S.A., fundada em 1976, dedica-se à comercialização de artigos elétricos e eletrodomésticos e emprega 88 funcionários. A opção pelo estudo qualitativo prendeu-se com a sua natureza de ajuda na compreensão dos recursos humanos e do que eles dizem e fazem. Esta é a essência dos estudos qualitativos como refere Myres (2013).

No contacto com as empresas, falou-se diretamente com as administrações das empresas A e B, ou melhor, falou-se com os responsáveis de três gerações de forma a perceber as suas perspetivas e expectativas. A realização dos dois estudos de caso serviu para comparar as medidas adotadas pelas empresas em comparação com a revisão da literatura, com o objetivo de perceber quais os modos de atuação destas empresas, bem como, se procedem de forma correta, tendo em vista assegurarem o sucesso nas suas internacionalizações.

Entretanto, depois de na secção 2 deste artigo se fazer a revisão da literatura, na secção 3 explica-se com mais detalhe a metodologia seguida no estudo empírico.

Na secção 4 são analisados e discutidos todos os resultados alcançados recorrendo-se para isso à análise de conteúdos.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Tal como são decisivas para a saúde da nossa economia (Gersick et al, 1997) as EF são complicadas de gerir. Mas que elas são maioritárias é um facto. De acordo com Adachi (2006) os estudos existentes estimam mesmo que as EF representam 90% das empresas ativas no mundo. A superioridade das EF é evidente na Europa, Ásia, América do Norte ou América do Sul como recorda Bornholdt (2005) que diz ser natural o ser humano unir-se em família e gerir a vida familiar em torno de um sustento económico-financeiro.

No entanto, à semelhança de empresas não familiares que possuem fraquezas, segundo Lodi (1993) as EF podem gerar conflitos de interesse entre família e empresa, que se refletem na descapitalização e na falta de disciplina, uso indevido dos recursos da empresa por membros da família, falta de sistemas de planeamento financeiro e de outros procedimentos de contabilidade e de orçamento, resistência à modernização do marketing, emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por mérito. Relativamente às forças das EF Lodi (1993) identificou a lealdade dos empregados, o nome da família, a continuidade da administração, a união entre os acionistas e os dirigentes, o sistema de decisão mais rápido, a sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente e as gerações familiares em sucessão que permitem que haja um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais.

Bernhoeft (1989) chama a atenção para o facto de ser sucessor ser distinto de ser fundador para não acontecer que o sucessor queira imitar ou superar o sucedido, esquecendo-se que os perfis, assim como as exigências são diferentes entre ambos, dar continuidade a um negócio é diferente de criá-lo. Gersick et al.(1997) acreditam mesmo que a sucessão trata-se de um processo lento de desenvolvimento, que começa muito cedo nas vidas de algumas famílias e continua ao longo do seu amadurecimento e envelhecimento natural de gerações. Loureiro (n.d.: 23) também refere que a sucessão é um processo que se inicia com um cuidadoso planeamento e uma gestão criteriosa das expectativas dos interessados, durante um certo período de tempo e que, depois de concretizada, todos concordarão em dizer que era o que esperavam.

Para Bornholdt (2005) os processos de sucessão dependem de alguns cenários internos e externos, assim como de características específicas que orientam o processo de sucessão de cada empresa. Os pontos mais conhecidos são: (1) tamanho e complexidade da empresa; (2) nível de harmonia entre os familiares e/ou os núcleos familiares; (3) perfil e personalidade dos antecessores e dos sucessores; (4) participações nas ações e controle do capital; (5) estrutura familiar, como núcleos familiares, quantidade de herdeiros, idades da primeira, segunda e terceira gerações; (6) fase do processo da sucessão, se é na mesma geração, ou da primeira para a segunda, ou dessa para a terceira geração; (7) modelo de gestão atual, de maior sucesso ou fracasso na história da organização; (8) órgãos complementares, como características do Conselho de Administração (CA), Conselho de Fiscal (CF), CF e Conselho Consultivo. E o sucesso do processo de sucessão é também influenciado pela sequência de acontecimentos na empresa, o momento da ascensão do sucessor e a comunicação interna (DYCK, B. et. al, 2002).

Lodi (1993) afirma que em primeiro lugar a origem do problema pode estar no próprio fundador, seja no caráter, na sua visão do mundo ou até na forma como ele percebe e permite que as diferenças psicológicas entre pai e filho perturbem a mente do sucessor.

Para Ussman (2004), a sucessão na EF poderia ser definida como a substituição do administrador proprietário da empresa, só que definida desta forma, a sucessão parece ser uma alteração que ocorre na direção de topo num dado momento. Contudo, a autora explica que a sucessão é um processo bastante complexo e aponta a falta de herdeiros ou falta de motivação dos herdeiros para continuar com a empresa, erros estratégicos relacionados com a falta de coragem para a mudança, a diversificação ou a tomada de decisões dolorosas, a teimosia em manter o controle sobre toda a organização ainda que esta cresça e a insuficiente acumulação de capital, mais tarde agravada pelo imposto sucessório, que impede o crescimento ou, tão só, a revitalização da empresa, como causas de altas taxas de encerramento de EF.

Adachi (2006) assegura que saber quando iniciar o planeamento da própria sucessão é um dos problemas que mais afligem os fundadores das EF referindo que dificilmente o fundador é sensibilizado de modo a iniciar a discussão sobre a sucessão, ainda mais quando se trata da sua sucessão. Normalmente quando o fazem os critérios para a escolha do sucessor são baseados em aspectos pessoais tais como: a lealdade, a partilha dos mesmos valores, a cultura semelhante e a amizade. O mesmo autor refere

que contrariamente aos critérios adotados os que realmente deveriam ser utilizados seriam a capacidade, a habilidade, a competência e o conhecimento, de modo a assegurar que ocupará bem o cargo ao invés das meras virtudes pessoais do candidato que podem induzir em erro e que neste processo, é importante a participação da primeira geração e dos seus colaboradores, visto que existe uma necessidade de maior fluxo de informação e de transmissão do conhecimento aos sucessores. Desta forma, será possível preparar o sucessor para o cargo, como também ter tempo para o avaliar.

A sucessão na direção é um assunto interno da família, e nesse sentido, Ussman (2004) defende que embora as famílias falem em profissionalização da direção das empresas e demonstrem preocupação pela formação dos sucessores, a realidade é que o critério usado para subir ao cargo máximo da direção continuará a ser o apelido de família, não se verifica a participação ou até o apoio de diretores da empresa ou até consultores externos para lidar com o tema da sucessão. Por outro lado, os fundadores nunca se afastam da empresa por sua própria vontade enquanto têm saúde. A maioria só sai por morte ou então cede o seu lugar ao filho mas não abandona a empresa, continua a ir para a empresa e até a interferir no trabalho do sucessor. Por fim, a autora reitera que a geração dos fundadores é a que em maior percentagem defende que a geração de topo da empresa será de um familiar, de preferência um filho. O poder passa de pai para filho sem grandes reações pois ao longo dos anos vai-se formando a ideia da sucessão quer para a família quer para todos dentro da empresa. A sucessão natural é o modelo mais usual na transferência do poder administrativo entre o fundador e a 2ª geração, mas verifica-se igualmente na passagem entre outras gerações (USSMAN, 2004).

Como referem Le Breton-Miller, I. et. al (2004) menos de 10% das EF sobrevivem à terceira geração, razão pela qual a gestão da sucessão ser um tema que merece uma boa dose de atenção. Estes autores identificaram como consensuais os seguintes fatores causadores de sucesso na sucessão, após mais de 30 anos de investigação: (1) as características do sucessor; relações familiares, visão compartilhada, planeamento da sucessão e existência de diretores funcionais.

Num estudo qualitativo realizado por Leite, G. (2011) em quatro EF de Belo Horizonte (Brasil) – apesar das diferentes realidades empresariais existentes entre o Brasil e Portugal vale a pena citar este estudo – concluiu-se que a sucessão ocorre quando as empresas são competitivas e que a mesma reúne condições para ser bem sucedida quando há um bom relacionamento entre os envolvidos, o conhecimento do mercado e um domínio da área de atuação da empresa. Os sucessores não se preocuparam muito com a formação em gestão, mas estão agora conscientes da necessidade de adquirir competências técnicas e de preparar os futuros sucessores com níveis de formação mais avançados. A este propósito vale a pena recordar Costa et. al (2011) que no mesmo ano em que ocorreu o estudo referido anteriormente, alertaram para o facto da preparação das gerações seguintes nas EF não estar apenas dependente das Universidades e dos conhecimentos técnicos adquiridos, preparação essa que começa, na ótica dos autores, quando ainda são crianças porque é desejável a interiorização de valores como a responsabilidade, a capacidade de sacrifício, o esforço, inclusive a

austeridade, desde tenra idade. À semelhança de Le Breton-Miller, I. et. al (2004), Costa et. al (2011) frisam que a sucessão é um processo longo e demorado.

Feita a revisão da literatura mais atual sobre a natureza das EF e o seu processo de sucessão, apresenta-se de seguida a metodologia aplicada no âmbito dos estudos de caso.

### **3 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

Cascão (2004) sublinha que o estudo de caso é uma estratégia adequada na avaliação de acontecimentos contemporâneos e Flick (2005) afirma que a investigação qualitativa aborda métodos extremamente abrangentes que se ajustam às complexidades dos estudos de casos. Spohr (2011) acrescenta que a abordagem qualitativa tem como foco as pessoas e algumas situações específicas apresentando como principal característica a ênfase nas palavras e não nos números. O autor justifica o uso do estudo qualitativo quando se procura entender o significado de situações, contextos ou processos através do qual ocorrem ações. Esta foi a opção metodológica seguida nesta investigação.

Com a definição desta opção, concluiu-se que seria fundamental celebrar um protocolo (ver apêndice) para cada estudo de caso, de forma a formalizar a relação dos investigadores com as empresas em análise. Estes protocolos foram de extrema importância pois permitiram identificar as principais questões do objeto de estudo, sendo que permitiram também a antecipação de problemas na relação dos investigadores com as empresas, visto os procedimentos e a análise da informação estar previamente definida. Os protocolos incluíram ainda uma visão geral do projeto que conduziu à definição dos objetivos, as principais fontes de informação necessárias e uma previsão do tempo de duração da recolha de dados (entre julho e setembro de 2011). As técnicas de recolha de dados utilizadas nesta investigação foram: (1) documentos internos; (2) entrevistas semiestruturadas e (3) observação direta. As entrevistas foram gravadas e confidenciais, tendo sido previamente elaborado um guião para cada entrevista.

Assinados os protocolos, procedeu-se à análise de conteúdos de acordo com as fontes de informação enunciadas anteriormente, tendo-se feito posteriormente uma síntese da análise de conteúdo seguida de explicações e, por fim, como sugere Flick (2005), citado por Mozzato e Grzyboyski (2011) fez-se uma análise estruturada de conteúdo refletida formalmente neste artigo.

### **4 RESULTADOS**

Foram agendadas reuniões com os entrevistados, ou seja, o antecessor fundador da empresa, o sucessor e atual responsável máximo e o futuro sucessor, de modo a efetuar faseadamente as entrevistas segundo a disponibilidade de cada entrevistado. Neste caso, por casualidade as entrevistas ocorreram por ordem decrescente de idade e realizaram-se acompanhadas de gravações autorizadas. Foi acordado o termo de

confidencialidade relativamente às mesmas sendo os investigadores as únicas pessoas com acesso às mesmas e a tratar os dados inseridos nas mesmas.

#### **4.1 Empresa A, S.A.**

Para uma apresentação coerente e estruturada optou-se por dividir os resultados em três partes: os resultados da entrevista ao antecessor, sucessor e, por fim, ao futuro sucessor.

##### **4.1.1 Antecessor (1ª geração)**

Quando fundou a empresa, estrutura em que, ao contrário da generalidade das empresas, todos tinham poder de decisão e participavam em reuniões mensais, já possuía experiência de duas outras empresas. Pelo facto de haver comunicação interna e oportunidades para todos darem a sua opinião, nunca pensou em fusões ou na venda da empresa. No entanto, as principais decisões cabiam sempre ao responsável máximo.

Na escolha do seu sucessor, as qualidades de trabalho, a dedicação e a vontade de dar continuidade ao negócio foram as características que mais pesaram na decisão de escolha do seu filho para proprietário e gerente, que não foi planeada nem documentada. Mas a escolha do filho assenta também na opinião de que a família é quem deve conservar a propriedade dos negócios porque esse é o sonho de qualquer pai que, por outro lado, deseja cimentar os valores da família na empresa.

Não houve dificuldade na passagem da condução do negócio porque o filho já se encontrava na empresa há 25 anos e tinha dado provas das suas capacidades e valor, apesar de o fundador achar que é relevante o sucessor adquirir experiência fora da empresa, mas tal facto não ocorreu.

Na Empresa A, S.A., o fundador planeou a sua retirada e sempre desejou fazê-lo aos 70 anos, apesar de manter a ligação sentimental. Atualmente faz apenas visitas aos seus filhos e às empresas e sonha com o crescimento das mesmas.

O fundador da Empresa A, S.A., considera que na generalidade das EF fala-se pouco da sucessão. Os filhos sucedem naturalmente aos pais, mas sem planeamento, sendo uma exceção o facto de os pais sentirem qual dos filhos possui mais aptidão para lhe suceder no negócio e é a partir dessa constatação que se desenrola a sucessão natural.

##### **4.1.2 Sucessor – atual responsável máximo (2ª geração)**

A Empresa A, S.A., detida totalmente pela família, tem 8 colaboradores cabendo a tomada de decisão ao responsável máximo contrariamente à revisão da literatura que sugere e recomenda a delegação de certas responsabilidades pelas desvantagens da centralização do processo de tomada de decisão.

O atual responsável máximo confirma que não houve planeamento na sucessão do seu pai mas tenciona que seja diferente quanto ao futuro sucessor. No entanto, a transição do seu pai para a atual direção foi pacífica. No futuro, o atual responsável considera

estratégico valorizar no sucessor a formação académica e a experiência fora da EF que permite adquirir novos conhecimentos e métodos de trabalho que podem ser aplicados na própria empresa.

Ao contrário do fundador, pensou há seis anos numa fusão com outra empresa, que não ocorreu, por pensar que com a junção do know-how de ambas poderiam oferecer melhores propostas de valor. O sucessor considera que a família deve conservar a propriedade e a direção da empresa mas apenas se tiver capacidades.

Relativamente ao carácter familiar da empresa, o atual responsável afirma que é de extrema importância já que dessa forma esse carácter é refletido na empresa e na sua forma de operar. Para ele a EF é o seu sustento, o dos seus familiares e o resultado de muitos anos de dedicação. A sua vontade foi sempre ingressar nos quadros da empresa e dar continuidade ao projeto da família, assim como pretende que o seu filho, ainda não apto na sua opinião, seja o seu futuro sucessor, quer na propriedade, quer na direção. Aliás, não existe qualquer tipo de tabu relativamente à sua sucessão sendo algo de que se fala sem quaisquer tipos de conflitos, mas não tenciona planeá-la.

A Empresa A, S.A., procura profissionalizar a sua gestão e nesse sentido recorre também a quadros externos que possam acrescentar valor. Já quanto ao PF, o responsável atual desconhece-o. Na empresa existe apenas o CA e o CF nunca foi pensado.

Quanto ao processo de sucessão afirma que gostaria que o filho lhe sucedesse mas isso não o impede de valorizar as provas da sua capacidade intelectual, fundamentais para evitar conflitos futuros na empresa.

#### **4.1.3 Futuro sucessor (3ª geração)**

O futuro sucessor tem 25 anos e é licenciado em gestão de empresas. Sócio da Empresa A, S.A., nunca trabalhou em grupos económicos nacionais ou multinacionais. Na sua opinião, nas EF a comunicação é mais eficaz, há mais interação entre setores, e por isso sente-se mais tentado pela EF.

A formação superior adquirida é frutuosa mas é na EF que pode vir a desenvolver as suas competências de liderança, uma vez que todos os dias é posto à prova perante situações novas. Não está programado, mas futuramente poderá vir a fazer uma pós graduação ou MBA para atualizar conhecimentos e aperfeiçoar competências.

Integrado nos quadros da empresa mas ainda em fase de adaptação, o futuro sucessor afirma que a sucessão irá ocorrer da forma natural, por isso não procura documentar-se sobre o processo de sucessão, sendo que o envolvimento com toda a empresa desde a parte da produção até à parte comercial, está a ser cada vez maior. Acredita que não há qualquer entrave da parte de quem vai passar a pasta, nem da parte dos empregados. No entanto, afirma que é necessário estar atento a possíveis obstáculos, sobretudo no que se refere à relação com clientes, fornecedores e colaboradores.

As suas linhas de orientação serão idênticas às do seu antecessor nalguns assuntos, noutros seguirá rumos distintos sempre com o intuito de melhorar mas é difícil de prever o que pensará fazer daqui a 5, 10 ou 15 anos.



À semelhança do seu antecessor, desconhece a existência e o propósito do PF, assim como nunca ouviu falar do CA nem do CF. No entanto, salienta que no futuro tudo dependerá dos objetivos que traçar, acreditando sempre na empresa, no futuro dela, e no seu futuro profissional.

Finalmente, recordou que na sua família sempre existiram empresas, e todas eram organizadas e geridas de uma forma familiar, com diálogo entre empregados e administração, o que gerou sempre benefícios a nível organizacional.

## **4.2 Empresa B, S.A.**

### **4.2.1 Antecessor (1ª geração)**

O fundador da Empresa B, S.A., iniciou o negócio por acidente Segundo as suas palavras: “na altura não percebia nada do ramo elétrico, e foi um acaso encontrar uma pessoa conhecida chegada do Ultramar que, por sua vez, possuía experiência no ramo a quem propus criar um negócio, a Empresa B, S.A.”. Mais afirmou, “as dificuldades sentidas na altura e os três filhos que tinha para criar com a minha esposa obrigaram-nos a trabalhar mais e a tentar dar a volta à difícil situação em que nos encontrávamos, só mais tarde é que acabei por adquirir a parte do meu sócio tornando-me proprietário e único sócio”.

Ao longo dos anos recebeu muitas propostas de compra da sua empresa mas em boa verdade nunca pensou em tal assunto. Sobre a direção e a sua composição na altura, o fundador é claro referindo que só ele é que fazia parte da direção e somente ele tomava decisões. Por outro lado, preocupava-se com todas as áreas funcionais da empresa, delegando algumas responsabilidades a certos departamentos, mas sempre controlando e supervisionando todos os processos.

O fundador da Empresa B, S.A., tem três filhos e todos eles eram bons herdeiros. No entanto, o rumo da vida fez com que dois deles saíssem sendo compensados os seus direitos. Acabou por chamar para a administração o filho que achou possuir as características que permitiriam um entrosamento ideal, cujo perfil fosse adequado e acima de tudo se regesse pelos mesmos valores e princípios do fundador.

A preparação do sucessor foi acontecendo ao longo dos anos mas muito naturalmente. No fundo, o único planeamento que houve foi a escolha do sucessor, que passou por uma fase prévia de aprendizagem para mais tarde assumir as suas responsabilidades. Segundo o empresário, delegar a tomada de decisões no sucessor imediatamente após a sucessão ou início dela não pode ser um ato radical.

À semelhança do fundador da Empresa A, S.A., este empresário também considera relevante a potencial experiência adquirida fora da EF pelo sucessor, apesar de este não ter tido esse percurso na Empresa B, S.A..

Quando colocada a questão acerca da importância dos valores da família na EF, o fundador afirma que estes são vitais porque é importante que sejam cimentados e incutidos na empresa, garantindo dessa forma a representação da família pela empresa, organização cuja propriedade deve manter-se na família porque a empresa é

como um filho e é uma forma de manter a família unida e uma garantia para a futura descendência.

Sonhando com o crescimento contínuo do negócio, o empresário fundador não pensa na sua retirada enquanto for útil à empresa. Quando sentir que não possui condições apenas deseja manter-se ligado sentimentalmente à atividade empresarial. Quanto ao futuro, nunca pensou no assunto.

Por fim, o fundador afirmou que não tem conhecimento sobre o processo de sucessão nas EF. Ao longo da sua vida, este não foi um assunto falado e comentado, arrematando que as empresas não falam disso, e na sua opinião não parece ser um tema muito estudado. O que o preocupou mais foi garantir que os filhos não vivessem em conflito, porque tinha conhecimento de exemplos de EF que se perderam devido a conflitos internos na família, mas verdadeiramente do que se passava nas outras empresas pouco se sabia, pouco se falava, concluiu o fundador da Empresa B, S.A..

#### **4.2.2 Sucessora – atual responsável máximo (2ª geração)**

Da gerência fazem parte o fundador, a sucessora e o seu cônjuge, tendo a sucessora confirmado que já está a seguir a conduta e orientações do antecessor que planeou a sua sucessão de forma pacífica. A Empresa B, S.A., é detida na sua totalidade pela família que a dirige sendo a relação de parentesco entre sócios, uma relação de mãe e filhos.

Na opinião da sucessora, uma EF não necessita de gerir muitos conflitos quando todos trabalham com o mesmo intuito e no que toca à sua sucessão considera ser importante reunir uma boa formação académica aliada a uma experiência relevante que possa ser adquirida fora da EF antes de ingressar na mesma, dado ser possível dessa ser conhecedor de outros métodos de organização do trabalho.

A Empresa B, S.A. atravessa uma boa fase e, por isso, a sucessora que quando era mais nova preferia continuar a estudar e seguir eventualmente outra carreira tendo por vários motivos ingressado na EF onde permanece, não pensa associar-se a outras empresas até porque defende hoje que a família deve preservar a propriedade empresarial assim como a direção. O carácter familiar da empresa está cimentado na continuidade, no trabalho e dedicação para que as gerações seguintes possam seguir o mesmo ritmo e aumentar o património da empresa.

A sucessora partilhou o gosto em ver os seus filhos, se estes o desejarem, a suceder-lhe na condução da empresa, aplicando as mesmas técnicas e métodos de gestão, independentemente de poderem aplicar novas ideias, porque é para os dois que está a trabalhar. A sucessão não é um tabu, fala-se abertamente do assunto, apesar de não existir nenhum tipo de planeamento nem documento escrito que auxilie o processo, mas atualmente não admite começar a delegar-lhes responsabilidades pelo facto de não possuírem maturidade e preparação académica.

Apesar da natureza familiar, da estrutura da empresa fazem parte também quadros externos à família que trazem competências complementares que potenciam ainda mais o crescimento atual da Empresa B, S.A.

A empresária não conhece o PF, mas após um esclarecimento, concordou com a definição de regras entre sucessores e familiares para que possam evitar conflitos. Na estrutura atual da Empresa B, S.A. existe apenas o CA composto por duas pessoas, não existindo um CF.

No fim, a empresária declarou que a sucessão nas EF acontece naturalmente e muito raramente é pensada. Na generalidade dos casos cria-se uma empresa e se a empresa evoluir passa para os filhos.

#### **4.2.3 Futuro sucessor (3ª geração)**

Atualmente com vinte anos de idade, a futura sucessora da Empresa B, S.A., que se encontra a concluir a Licenciatura em Gestão de Empresas para conseguir enfrentar as adversidades do meio envolvente da empresa, já é sócia da empresa, pertence aos quadros e deseja dar continuidade ao negócio da família. No entanto, depois de concluir a licenciatura tenciona iniciar um MBA para consolidar conhecimentos e adquirir uma formação mais prática e próxima da realidade empresarial.

A filha da responsável máxima admite que já pensou na problemática da sucessão que considera dever ser pacífica, apesar de desconhecer mecanismos facilitadores de sucessão por achar que é algo que acontece naturalmente nas EF.

A transição que deverá ocorrer da mãe para a filha, a mais jovem defende um processo lento que permita assimilar os conhecimentos dos antecessores porque deseja seguir os mesmos passos.

Ao contrário dos antecessores, já conhece o PF e seu objetivo assim como o CA e CF que constituem mecanismos de apoio à tomada de decisões lógicas e racionais. No entanto, na Empresa B, S.A. constata-se a existência apenas do CA. No futuro decidirá se há benefícios para integrar os restantes mecanismos.

Para a futura jovem empresária, a gestão da sucessão não é discutida em muitas EF, mas recordou que na sua família se fala abertamente do assunto.

## **5 DISCUSSÃO**

### **5.1 Antecessores**

Em ambos os casos, e fugindo à regra das EF, os fundadores não iniciaram as empresas por sua vontade e iniciativa própria. Houve um fator distinto da generalidade dos casos porque nas empresas estudadas, os fundadores foram convidados e aliciados por outros para fazer parte de um projeto.

Por outro lado, existe uma distinção muito acentuada entre ambas no que toca à sua liderança no início de atividade. A Empresa B, S.A. enquadrou-se com a regra (teoria) e o seu fundador era o único que realizava a tomada de decisões, e mantinha uma verificação contínua a todos os sectores. Já na Empresa A, S.A. eram oito pessoas que mensalmente ponderavam nas decisões a tomar, em reuniões agendadas, e a maior responsabilidade residia no gerente da empresa da altura, denota-se aqui uma grande

diferença em comparação com o que afirmaram muitos autores na revisão bibliográfica.

Importante para esta investigação foi também constatar o que acham os fundadores da EF, se concordam com os valores familiares nela cimentados e com o facto da as famílias pretenderem controlar a propriedade da empresa na família. Neste domínio específico, verificou-se uma concordância. Ambos os fundadores defendem os valores na família justificando que são vitais, por sua vez alegam que a empresa é como um filho, e como tal deve manter-se no seio da família, acrescentam ambos que o sonho de qualquer comercial, industrial é ver o seu negócio crescer e perdurar.

Concluimos esta secção dos antecessores referindo que na altura das suas sucessões não existiu qualquer tipo de planeamento ou documento escrito que visasse apoiar e pacificar a sucessão, declaram ambos que o único planeamento foi a escolha do sucessor e suas características de resto, tudo ocorreu muito naturalmente, sendo um processo lento e demorado, de modo a que ambas as partes pudessem transferir conhecimentos entre si.

## **5.2 Sucessores atuais e responsáveis máximos**

Existem diversos pontos que são comuns às duas empresas, mas também se verificam alguns distintos, nomeadamente no que toca a seguir as mesmas linhas e orientações dos antecessores. A responsável da Empresa B, S.A, declara que está neste momento a seguir essas orientações, mas o responsável da Empresa A, S.A. afirma que neste momento já não é possível seguir as mesmas linhas e orientações dada a diferença do contexto empresarial assim como da própria empresa. Outro ponto de distinção denotado é referente ao facto de a Empresa A, S.A. já ter pensado em associar-se a outros considerando que a força seria maior, já a Empresa B, S.A não pondera em tal situação.

No que toca a linhas semelhantes entre os responsáveis pelas duas empresas, podemos destacar que ambos concordam com a importância da formação académica, já que aliada à prática da vida comercial ou industrial, é um grande trunfo.

Ambos concordam também com a importância do carácter familiar na empresa refletindo assim os valores e os métodos de trabalho da família, que na sua opinião faz toda diferença.

Sobre o que significa a empresa e se sempre desejaram trabalhar nela constatamos uma divergência de ideias na Empresa B, S.A. A responsável nem sempre quis ingressar na EF quando era mais nova porque possuía outras perspectivas mas por motivos não referenciados foi trabalhar para a empresa. Já no caso da Empresa A, S.A., sempre quis e logo muito novo ingressou nos quadros da empresa acompanhando o percurso do fundador.

Verifica-se que em ambas as empresas a sucessão não é tabu, é antes um tema abertamente falado e discutido, sobre este assunto e como já tínhamos constatado previamente na revisão bibliográfica não existe qualquer tipo de planeamento, documento escrito, ou mecanismos para apoiar a sucessão, tudo é muito natural e é

assim que os dirigentes querem que seja, não pensam na sucessão o ciclo de vida encarrega-se dessa questão.

Ambos afirmam que são os filhos os sucessores e que não ponderam noutra hipótese já que é para eles que trabalham.

Relativamente aos mecanismos para apoiar a sucessão, mais precisamente o PF, o CA, e o CF, constata-se que só existe o CA e só na Empresa B, S.A. De resto, nenhum mecanismo foi implementado ou até mesmo questionado sobre a sua importância; o desconhecimento é total.

### 5.3 Futuros sucessores

Sobre as conclusões, relativamente às entrevistas realizadas aos futuros sucessores, constatamos que existe uma grande concordância entre ambas as partes no que toca a muitas questões.

Tanto o futuro sucessor da Empresa B, S.A. como da Empresa A, S.A. sempre desejaram trabalhar na EF justificando que sempre quiseram seguir o projeto da família e sempre tiveram interesse pela área da gestão.

No que toca à preparação académica ambos decidiram frequentar licenciaturas de Gestão de Empresas, com o intuito de estarem, preparados para o futuro não especificamente as suas EF mas de uma forma geral. Sobre frequentar outra licenciatura ambos rejeitam a ideia mas já no que toca a MBA, Mestrado ou Doutoramento, a futura sucessora da Empresa B, S.A. admite que após terminar a sua licenciatura pensa ingressar num MBA, já o futuro sucessor da Empresa A, S.A. refere que talvez no futuro considerando ele também uma boa ferramenta que pode ter a sua utilidade quando menos se espera.

No que toca à questão da sucessão ambos esperam que venha a ser pacífica e que ocorra muito naturalmente, os dois concordam com a importância desta questão e da sua influência para a sobrevivência da EF, no entanto quando questionados sobre se já tinham procurado averiguar quais mecanismos, técnicas, ou regras existem para regular tal transição a afirmação, infelizmente, é negativa de ambas as partes, nenhum dos entrevistados procurou questionar-se sobre esse assunto, já que na óptica dos entrevistados a sucessão é algo que ocorre naturalmente sem mecanismos ou regras de regulação simplesmente acontece.

Sobre a existência do PF, do CF e do CA, constata-se que a futura sucessora da Empresa B, S.A. já ouviu falar, mas não sabe o que são, nem qual o seu propósito. Já o futuro sucessor da Empresa A, S.A. desconhece completamente qualquer mecanismo questionado.

Sobre a questão final que era comum a todos os questionários constata-se que existe uma linha semelhante nas respostas dos seis entrevistados, todos eles afirmam que a sucessão nas empresas familiares não é pensada nem programada, é simplesmente uma transição natural no seio das famílias e respectivas empresas, o que sim é programada é a escolha do sucessor, de resto pouco se fala pouco se comenta no mundo empresarial.

Após estas conclusões aconselha-se vivamente que as partes envolvidas neste estudo averiguem que mecanismos existem para apoiar a sua sucessão, e então depois façam uma reflexão para concluir se de facto vale a pena a sua utilização ou não, se serão benéficos ou pelo contrário prejudiciais para a gestão e regulação da relação existente no seio de uma EF, entre empresa e família.

## 6 CONCLUSÕES

A revisão da literatura sobre a sucessão em EF e o trabalho de campo realizado permite-nos tirar algumas conclusões, a saber: (1) apenas parcialmente se pode concluir que a administração da EF é responsável pela tomada de decisões estratégicas; (2) nas EF os valores da família são preservados e considerados; (3) nas EF não é feito o planeamento da sucessão e não existe um documento escrito para o efeito; (4) apenas parcialmente os sucessores seguem as orientações dos seus antecessores; (5) nas EF os filhos é que sucedem aos pais; (6) os sucessores desejam mesmo dar seguimento ao projeto familiar na EF e (7) os sucessores não reconhecem a existência do PF, CF e CA e não são conhecedores das suas funções.

Portanto, em consonância com os objetivos da presente investigação que consistiam no aprofundamento do conhecimento sobre a problemática da sucessão em EF, esta investigação permite-nos atingir um alcance relevante e por consequência, um contributo não só para os investigadores e a ciência, mas também para as próprias EF investigadas, restantes empresas e gestores que desenvolvem negócios familiares, pois podem compreender melhor a situação atual de gestão da sucessão nas EF e definir melhor a situação desejada.

### 6.1 Limitações da investigação

No entanto, este estudo apresenta algumas limitações, nomeadamente: (1) a pouca recetividade das empresas estudadas para permitir a análise de conflitos internos, como por exemplo os derivados do relacionamento pai-filho ou a visão diferenciada do negócio, conflitos já evidenciados por Scheffer (1995) num estudo realizado também junto de EF, mas brasileiras, por considerarem o assunto demasiado privado e (2) a confidencialidade de muita informação sobre as EF impediu mais avanços neste estudo.

### 6.2 Sugestões para futuras investigações

Para investigações futuras sugere-se um estudo junto de uma amostra estatisticamente extensível à população de EF em Portugal, que contemple as mais antigas, apesar de já ter sido feito por Borges et al. (2014) um estudo nacional que permitiu concluir que baixas percentagens de inquiridos (sucessores na família) assumem que, no futuro, a intenção de levar por diante um negócio familiar e tem ambição de integrar os negócios da família. Os resultados da presente investigação contrariam esta conclusão dos autores citados. Ainda de acordo com o estudo citado, tal situação pode resultar na sucessão dos negócios da família fora do ambiente familiar. Uma parte desses resultados decorre do fato de que os entrevistados

revelaram que eles não estão preparados para conduzir os negócios da família, e uma outra parte, que vem a expectativa de criar a sua própria empresa, em vez de assumir o existente. No processo de sucessão, em geral, os potenciais sucessores consideram quatro fatores principais: confiança, futuro, expectativas e valores da organização.

Portanto, uma análise mais pormenorizada das EF, através da continuidade de estudos empíricos, assim como a continuidade da revisão da literatura, permitiria obter informações mais pormenorizadas sobre quais as estruturas e os instrumentos e mecanismos utilizados e úteis para ultrapassar as diversas etapas do seu desenvolvimento e sucessão. Seria também relevante apurar se as EF estão preparadas ou a preparar-se para os tempos difíceis que não param de nos enfrentar na economia mundial, investigando se resistem mais ou menos do que as Empresas Não Familiares a ciclos recessivos.

## REFERÊNCIAS

Adachi, P. P. (2006) Família S.A. : gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas.

Associação de Empresas Familiares de Portugal. (s.d.) Obtido em 21 de Março de 2011, de Associação de Empresas Familiares de Portugal: <http://www.empresasfamiliares.pt/>

Bernhoeft, R. (1989) Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel.

Borges, A. et al. (2014) Sucession Process in the Family Business: the views of potencial successors.. Proceedings: XXIV Jornadas Luso Espanholas Gestão Científica. p. 78.

Bornholdt, W. (2005) Governança na empresa familiar. Porto Alegre: Bookman.

Cascão, F. (2004) Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento - Um estudo exploratório de inovações na gestão das pessoas. Lisboa: Editora Rh.

Costa, A. Et al (2011) Perguntas Essenciais sobre Empresas Familiares. Porto: Vida Económica.

Dyck, B., Mauws, M., Starke, F., Misschke, A. (2002) Passing the baton. The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. Journal of Business Venturing, 17, 143-162.

Flick, U. (2005) Método Qualitativos na Investigação Científica. Lisboa: Monitor.

Gallo, M. A., & Lacueva, F. (1983) A crise estrutural nas empresas familiares: uma observação internacional do fenómeno. Revista de Administração de Empresas, 23(3), 15-21.

Gersick, K. E. et al (1997) De Geração para Geração: ciclos de vida da empresa familiar. São Paulo: Negócio Editora.

Le Breton-Miller, I., Miller, D. & Steier, L. (2004) Toward an integrate model of effective FOB Succession. Entrepreneurship Theory and Practice, 305-328.

- Leite, G. (2011) Processos de Sucessão e Desafios da Profissionalização: estudo em quatro empresas familiares na região metropolitana de Belo Horizonte/MG. Tese de Mestrado em Administração. Belo Horizonte: Faculdade Novos Horizontes.
- Lodi, J. B. (1993) A empresa familiar (4ª Edição ed.). São Paulo: Pioneira.
- Loureiro, M. M. (s.d.) O Problema da Sucessão nas Empresas Familiares - o caso da indústria dos moldes. Serviços de Economia e Gestão.
- Myers, M. (2013). Qualitative Research in Business & Management. London: Sage.
- Mozzato e Grzyboyski (2011) Análise de Conteúdo como Técnicas de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. RAC, Curitiba, 15 (4), 731-747.
- Partnet to Partner (2010) Empresas Familiares. Obtido em 11 de Abril de 2011, de [http://www.p2p.com.pt/files/NEWS\\_dezembro\\_2010.pdf](http://www.p2p.com.pt/files/NEWS_dezembro_2010.pdf)
- Rossato, N., Félix, J., Cavedon, N. (2004) Empresas familiares: desfilando seus processos sucessórios. Cadernos EBAPE.BR, 2(3), 01-16.
- Scheffer A. (1995). Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. Revista de Administração, 30 (3), 80-90.
- Spoehr, N. (2011). O processo de repatriação na visão de profissionais repatriados brasileiros. Fundação Getulio Vargas. Disponível em:  
<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8193>. Consultado a 2 de abril de 2011.
- Ussman, A. M. (2004). Empresas Familiares. Lisboa: Edições Sílabo.



## APÊNDICE



UNIVERSIDADE LUSÍADA  
VILA NOVA DE FAMALICÃO

### PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

Faculdade de Ciências  
da Economia e da  
Empresa

#### INVESTIGAÇÃO APLICADA

**Projecto:** A Problemática da Sucessão em Empresas Familiares – Casos de PME do Norte de Portugal

**Empresa :** Empresa \_\_\_\_, S.A.

**Investigador:** Jorge Emanuel Pimentel Ramos Silva

#### OBJETIVOS DO ESTUDO

- Perceber e entender o universo da empresa familiar;
- Medir a sua importância para a economia e mundo empresarial;
- Averiguar quais são os seus valores, vantagens e desvantagens e porque ocorrem os conflitos familiares;
- Identificar formas de resolver ou atenuar os conflitos que ocorrem na empresa familiar.
- Compreender o que é a sucessão e como influencia a empresa familiar.
- Deslindar o porquê de esta ser uma das maiores dificuldades na obtenção do sucesso e crescimento por parte da empresa familiar.
- Por fim, o objectivo final deste estudo passa por abarcar uma solução ou soluções no sentido de precaver este “drama” que a empresa familiar constantemente vive.

#### QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

- Como nasceu a Empresa \_\_\_\_, S.A.?
- Quais são os valores da Empresa \_\_\_\_, S.A.?
- Qual é o ciclo de vida da Empresa \_\_\_\_, S.A.?
- Como funciona a interacção empresa/família?
- Que conflitos surgem dessa interacção?
- Que regras ou técnicas existem para solucioná-los ou atenuá-los?
- Como é a sucessão familiar?
- Em que momentos se realizou a sucessão?
- Que tipos de sucessão já ocorreram?
- Que variáveis ou factores influenciam o seu êxito ou fracasso?
- Que nível de profissionalização possui a Empresa \_\_\_\_, S.A.?
- Existe algum Protocolo Familiar?
- Que funções tem o conselho de Administração da Empresa \_\_\_\_, S.A.?
- O que é um Conselho de Família na Empresa \_\_\_\_, S.A.?

#### FONTES DE INFORMAÇÃO

- Documentos.
- Entrevistas.
- Observação Directa.

#### CONFIDENCIALIDADE

As informações cedidas pela Empresa \_\_\_\_, S.A. serão consideradas confidenciais.  
A divulgação do estudo de caso estará sempre dependente da prévia autorização dos responsáveis da empresa.

#### DURAÇÃO DO ESTUDO

2 meses.

**Assinatura do Investigador**

---

Jorge Emanuel Pimentel Ramos Silva

**Assinatura da Administração da Empresa**

---