

Agradecimentos

Após concluir a presente dissertação, apraz-me lembrar algumas pessoas que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a conclusão deste mestrado.

O Prof. Dr. José Paulo Esperança, pelo seu apoio e pelos conselhos sensatos e oportunos.

Os meus entrevistados Sr. Miguel Grigutsch, gestor de segunda geração da empresa “KG Villas Service”, Sr. José Brito, fundador da empresa “Britefil” e Dr. Jorge Ferreira, gestor de terceira geração da empresa “Conserveira do Sul” e alguns dos seus familiares, por toda a disponibilidade e pelo incansável incentivo e motivação.

Os meus pais, Carlos e Rosélia e irmã Rute que, uma vez mais, me deram, sem hesitar, toda a força para prosseguir.

Ao Carlos Antão, amigo e namorado, cujo apoio e confiança constantes foram sempre inextinguíveis.

Abstract

This work intends to describe the management practices adopted by families who own their businesses, so as to identify the conditions for longevity. This research is based on a family business literature review and a case study method of three third generation companies with distinct activities, who remained under the exclusive control of the founding family.

We observed that it is fundamental that the management adopts business rules and practices, in a balanced and professional manner, with all family and non family collaborators, to achieve the firm’s objectives while developing the available human resources. It is necessary to pay a special attention to the interests, motivation and objectives of all, to create an efficient management team. The management team should articulate the factors related with the family, so that the overlapping between company and family can be a success factor.

Managers should plan succession carefully and implement it through the transmission of values that reinforce the successors’ willingness to provide continuity to the company. This will make the successor more appreciative of his predecessor’s efforts and regard the company as a personal challenge. These are some of the most important factors which allow

company continuity, through generations, with competent, motivated and innovative employees.

JEL: G34 - Mergers; Acquisitions; Restructuring; Corporate Governance; M1 - Business Administration

Keywords: Family firms; Corporate governance; Succession; Transmission between generations

Resumo

O presente trabalho pretende descrever a realidade das práticas de gestão adoptadas pelas famílias detentoras de empresas familiares de longa duração. A pesquisa teve por base a literatura sobre gestão de empresas familiares e o método de estudo de caso, através da entrevista a três empresas de actividades distintas, com a característica comum de se encontrarem na terceira geração e de permanecerem, desde a sua fundação, sob orientação exclusiva da família fundadora.

Desta forma, concluímos que é fundamental que o gestor adopte regras e práticas empresariais, de forma equitativa e profissional com todos os colaboradores, familiares e não familiares, devido à importância dos recursos humanos para atingir os objectivos da empresa. É necessário dar atenção aos interesses, motivações e objectivos de todos e desenvolver profissionais competentes. Deverá gerir, da melhor forma, os factores relacionados com a família, de modo a que a sobreposição existente, entre a empresa e a família, não impeça o sucesso da actividade.

O gestor deverá ainda ter conhecimento que a sucessão deve ser planeada ao pormenor e colocada em prática através da transmissão de acções e valores que suscitem interesse, nos sucessores, em dar continuidade à empresa. Isso levará o sucessor a valorizar o esforço do antecessor e a encarar a empresa como um desafio pessoal. Estes são alguns cuidados importantes que permitem a continuidade da empresa, por muitas gerações, com pessoal competente, motivado e inovador.

Palavras chave: Empresas familiares; Governação/Gestão empresarial; Sucessão; Transmissão entre gerações

Índice

Agradecimentos.....	1
Abstract.....	1
Resumo	2
Índice	3
1 Introdução	4
2 A história das empresas familiares.....	7
3 Desvantagens da gestão familiar	8
4 Vantagens da gestão familiar	13
4.1 Advertência aos líderes das empresas.....	16
5 Gestores profissionais (elementos externos).....	18
6 Gestão profissional	20
6.1 Igualdade entre os membros familiares e não familiares.....	20
6.2 A importância de o sucessor ter o apelido da família.....	21
6.3 Gestão de recursos humanos	22
6.4 Métodos de regulação das relações nas empresas	24
7 O fundador e o sucessor.....	25
8 Transmissão ao sucessor.....	26
8.1 Processo de introdução dos membros da família na empresa	27
9 O planeamento da sucessão.....	29
9.1 O êxito da continuidade da empresa	30
9.2 Modernidade e tradição.....	32
9.3 Obstáculos à sucessão.....	33
9.4 A empresa familiar ao longo das gerações.....	34
10 Metodologia	36
11 Resultados	37
12 Conclusão.....	43
13 Bibliografia	46
14 Anexos - Análise das entrevistas.....	48

1 Introdução

Este trabalho tem como tema “a governação nas empresas familiares”. Apesar de não existir um conceito universal para empresa familiar, será proposta uma definição que servirá de base à argumentação conduzida ao longo do trabalho. Segundo Ussman (2004: 17), empresa familiar pode ser definida como “o resultado da inter-relação entre dois sistemas originalmente distintos, a família e a empresa, com objectivos e regras próprias para cada sistema, o que origina, com demasiada frequência, conflitos, confusão, complexidade, desordem, etc.”

La Porta defende que, para se verificar o controlo de empresas, por uma família ou grupo, é necessário que os accionistas controlem mais de 10% dos votos, porque esta posição permite um controlo significativo e a maioria dos países exige a demonstração da detenção de 10% de interesses na empresa. Por outro lado, uma empresa tem um accionista dominante se este tiver direito de voto, directo ou indirecto, superior a 20%, valor suficiente para permitir o controlo efectivo da empresa. Estas situações são particularmente comuns quando a protecção legal dos accionistas minoritários é reduzida. Os casos em que os accionistas detêm um valor inferior a 10%, entre outras excepções, são caracterizados por empresas de capitais dispersos. Acresce ainda que a existência de acções com direitos preferenciais de voto pode diminuir a quota necessária para se assumir uma posição de controlo. Outro mecanismo de controlo, vulgarmente usado, é a pirâmide, em que o exercício de controlo é indirecto.

A capacidade de entidades particulares exercerem controlo superior à sua quota do capital das empresas pode conduzir ao conflito de interesses entre os accionistas e à eventual expropriação de valor que deveria pertencer a accionistas com menor peso no processo de decisão. Existe, desta forma, uma grande necessidade de adoptar uma legislação adequada e de mecanismos de fiscalização que protejam os direitos dos accionistas minoritários (La Porta *et al*, 1999).

As empresas familiares constituem, em todo o mundo, os alicerces das economias, em particular das economias europeias, devido à sua contribuição para o PIB, que varia entre 45% e 70%, conforme o país, e pela criação e sustentabilidade de emprego que proporcionam. Para evidenciar a grande importância e presença das empresas familiares em Portugal, estudos realizados constataam que 45%, das 1.000 maiores empresas portuguesas, são empresas familiares (Guerreiro, 1998: 7). Sem particularizar um país específico, estatísticas estimam

que cerca de 65% a 80% das empresas existentes em todo o mundo são familiares (Ussman 2004: 50).

Segundo Martins, a maioria das empresas nacionais são familiares e, destas, cerca de 90-95% classificam-se como pequenas e médias empresas.

Podemos identificar dois factores importantes relacionados com o sucesso e insucesso das empresas familiares. Por um lado, são as “razões de ordem externa”, que se confrontam com os “ciclos económicos ou com mudanças de ordem política” e, por outro, são as “questões intrínsecas” à organização familiar, nas quais se destaca a “propriedade, gestão e continuidade”. Neste segundo factor, é primordial que o líder destas empresas tenha consciência deste aspecto e desenvolva a sensibilidade necessária para se prevenir, evitando “modos de gestão de natureza meramente reactiva”. Contudo, o que se verifica é que este aspecto nem sempre é tido em conta pelos líderes das empresas que, por sua vez, não definem quaisquer planos, quer em termos de “profissionalização de gestão, como também em termos de sucessão” (Martins: 1999).

Estudos concretizados referentes ao problema da sucessão evidenciam que “cerca de 90% dos empresários não prepara devidamente a transmissão da empresa para a geração seguinte” (Karofsky, 1993; Szabo,1993), citado em (Guerreiro, 1998: 2). Este aspecto promove “fortes desequilíbrios organizacionais” que, por sua vez, contribuem para o encerramento de um grande número destas empresas. Davis (sem data), Kurlowicz (1993), Szabo (1993), Lansberg (1988), citado em Guerreiro (1998: 2), defendem que somente “30% das empresas conseguem fazer a passagem da primeira para a segunda geração”. Handler e Kram (1988), citado em Guerreiro (1998: 2), acrescentam ainda que apenas “10% a 15% têm êxito na transição da segunda para a terceira geração”.

Apesar destas empresas serem a base do desenvolvimento das economias, constata-se que um número muito importante de empresas familiares desaparece todos os anos, por não ter conseguido vencer dificuldades relacionadas não só com a preparação da sucessão para a geração seguinte, mas também com a sua gestão.

O trabalho debruçar-se-á sobre estes dois aspectos, pois quando estes são analisados e planificados favorecem a preservação das empresas.

Assim, a condução das empresas detidas e geridas por famílias impõe aos seus líderes especiais cuidados tanto ao nível da gestão como da preparação da sucessão para a geração seguinte. Também a preparação da sucessão para a geração seguinte impõe aos líderes de patrimónios empresariais familiares especiais preocupações. Uma destas é a de preparar o

papel da família no futuro da empresa, consolidando a unidade e reforçando o compromisso, aspectos determinantes da concretização e continuação do sonho empresarial.

Dada a realidade, constata-se que apesar das empresas familiares dominarem a nossa economia, têm um período limitado de 24 anos em média (Martins, 1990:14).

O objecto de estudo do trabalho é precisamente abordar as questões específicas das empresas familiares, com o intuito de identificar as melhores práticas de gestão que poderão aumentar o seu tempo vida.

Este trabalho encontra-se organizado da seguinte forma:

No capítulo 2, analisa-se a sobreposição entre família e empresa, encontrada nas empresas familiares, como o resultado destas serem constituídas por relações familiares que une os seus accionistas e muitos dos seus trabalhadores, o que as caracteriza por instituições complexas, cujo desafio é satisfazer ambos os pólos, garantindo, desta forma, o sucesso empresarial com a continuidade destas famílias. Esta articulação pressupõe que, para se entender o processo de evolução das empresas familiares, é fundamental conhecer a história destas famílias.

Nos capítulos 3 e 4, apresentam-se as diferentes opiniões de vários autores, com relevância para as vantagens e desvantagens deste tipo de organizações, devido às consequências da sobreposição entre a empresa e a família, comparativamente com outro tipo de organizações. No sub capítulo 4.1, são identificadas políticas relevantes para a gestão das empresas familiares.

No capítulo 5, caracterizam-se os gestores profissionais, representando elementos externos à família da empresa e que desempenham uma importância crescente nas EF.

O capítulo 6 dá ênfase à necessidade de a EF adoptar uma gestão profissional. No sub capítulo 6.1, alertam-se alguns cuidados especiais na gestão, devido às práticas frequentes observadas nestas empresas, como o nepotismo, consequência da sobreposição existente. No sub capítulo 6.2, menciona-se a importância de o sucessor possuir o nome da família, referenciando como este aspecto é vantajoso para a mesma. Porém, este não deve ser o único critério a ter em conta no processo de recrutamento. No sub capítulo 6.3, desenvolvem-se práticas imprescindíveis que devem ser tidas em conta na gestão de recursos humanos. No sub capítulo 6.4, expõem-se os instrumentos de regulação entre a família e a empresa, como o conselho de família, o protocolo e a mediação, essenciais para a racionalização da relação entre a empresa e a família.

No capítulo 7, descrevem-se as principais características gerais dos fundadores e dos sucessores das empresas familiares.

No capítulo 8 e sub capítulo 8.1, referenciam-se os factores mais relevantes para garantir a continuidade das empresas ao longo das gerações, com a presença dos descendentes do fundador da empresa. Estas passam pela transmissão do antecessor ao sucessor de que a empresa é algo importante e que deve ser continuada; pelo envolvimento diário dos membros na empresa (criando um sentimento de que a empresa é um projecto colectivo); interiorização, através da vivência com a família de hábitos, códigos, valores, regras e práticas desenvolvendo o desejo e a vocação de continuarem com esta herança familiar.

No capítulo 9, relata-se a importância da sucessão para a sobrevivência e continuidade da empresa, enfatizando a importância da dimensão emocional, para além do racional. Nos sub capítulos 9.1 e 9.2, analisam-se políticas necessárias para que a empresa não se deixe ultrapassar pela concorrência, incluindo a aposta na formação. Analisam-se ainda os aspectos elementares para o bom êxito da continuidade da empresa, as motivações das novas gerações. O sub capítulo 9.3 concentra-se no processo de sucessão. No sub capítulo 9.4, caracterizam-se as diferentes gerações e as dificuldades com que se deparam para preservar a continuidade da presença familiar na empresa. Nos casos em que a sucessão não é um sucesso, descrevem-se as diferentes alternativas no momento da sucessão.

No capítulo 10, encontra-se uma breve explicação sobre a metodologia usada no trabalho. O capítulo 11 sintetiza as conclusões conseguidas pelas entrevistas realizadas e, simultaneamente, de acordo com estudos anteriormente efectuados por autores, referidos ao longo do trabalho. O capítulo 12 apresenta a síntese e conclusão do trabalho. Finalmente, em anexo, apresenta-se o resultado das entrevistas às três empresas que consistiram o objecto de estudo do trabalho.

Neste trabalho, optou-se por analisar a aplicação deste tema a três empresas. Desta forma, pretendeu-se estudar mais detalhadamente as medidas de Governança adoptadas na “Conserveira do Sul”; na “Britefil” e na “KG Villas service”, empresas que se encontram na terceira geração e que consistem, deste modo, os casos a analisar.

2 A história das empresas familiares

As empresas familiares são constituídas por “relações familiares que unem os seus accionistas e muitos dos seus trabalhadores”. Esta articulação cria uma situação específica devido à sobreposição de dois tipos de relações sociais considerados “como distintos e, por vezes, opostos: a família, o universo privado dos indivíduos, no seio do qual se está junto

daqueles que partilham o mesmo sangue, domínio, por excelência das relações baseadas nas emoções e na afectividade; empresa, o universo público de acção dos indivíduos, no interior do qual se estabelecem relações de trabalho, domínio, por excelência, das relações económicas baseadas numa lógica de lucro e competição”. Fenómeno que as caracteriza como instituições muito complexas, cada uma com os “próprios valores, regras de pertença e estruturas organizacionais”.

“É um universo de acção duplo cujos elementos são indissociáveis, interligados e sempre presentes na vida dos seus protagonistas”.

O grande desafio deste tipo de empresas é satisfazer em simultâneo família e empresa, pois esta articulação com êxito promove, em grande medida, a continuidade da organização.

A diversidade deste tipo de empresas é enorme, porém, todas partilham de uma característica comum: estão ligadas a uma família e esta ligação torna-as um tipo particular de empresa. Da mesma forma, estas empresas vinculadas a um universo familiar têm uma clara influência na organização e na vida dessas famílias.

O objectivo inicial deste trabalho é conhecer a história das três empresas entrevistadas que consistem o método do estudo de casos, da dissertação.

Segundo Lima, a história das empresas familiares estrutura-se através da “constante articulação entre a família e a empresa”, em que os elementos mais significativos da vida de cada uma têm implicações em “ambas as esferas de acção”, o que determina o desenvolvimento futuro de ambas. Assim, a história da família demonstrou-se importante para conhecer “o processo de evolução da empresa”, disponibilizando informações acerca da vida dos elementos destas famílias, o que faculta uma visão global do modo como estes agentes se relacionam, interpenetram e influenciam as duas realidades em que se inserem (Lima, 2003: 21-45).

3 Desvantagens da gestão familiar

Os economistas relacionam a “curta duração” de vida das empresas familiares com a débil preparação dos seus membros na área de gestão, o que propicia a aplicação de estratégias de gestão, com base em “critérios de afectividade”.

Porém, dada a competitividade económica actual, este critério deve ser rejeitado, pois caso o gestor não se baseie em critérios profissionais, comprometerá o sucesso da empresa. A partir destes argumentos, vários especialistas desta área formularam a opinião de que “o

crescimento e eficiência dos negócios familiares só poderá acontecer nas situações em que a gestão for atribuída a técnicos especializados que substituem o controlo familiar” (cf. Chandler, 1977) citado por (Lima, 2003: 53). Deste modo, o insucesso das empresas familiares resulta do facto de se verificar uma forte ligação entre as famílias e os negócios, os quais “deveriam permanecer separados”.

Num estudo que relaciona a estrutura do proprietário e a performance da empresa, verificaram-se algumas conclusões acerca da participação da família na empresa. Concluíram que as empresas familiares geridas por membros da família têm menos produtividade que empresas não familiares o que, segundo os autores, é devido ao regime de gestão adoptado. Verificou-se um efeito forte e negativo (positivo) na gestão familiar (profissional), devido às maiores habilitações e maior talento do gestor profissional. Anderson (2003) defende existir uma relação côncava entre a propriedade familiar e a performance, tendo constatado que a detenção pela família proprietária de mais de 30% da empresa, tem um efeito negativo na performance. Verificou-se ainda que nos casos onde essa detenção é superior a 60% as empresas familiares têm um pior desempenho, comparado com as empresas não familiares (Barth, Gulbrandsen e Schone, 2005).

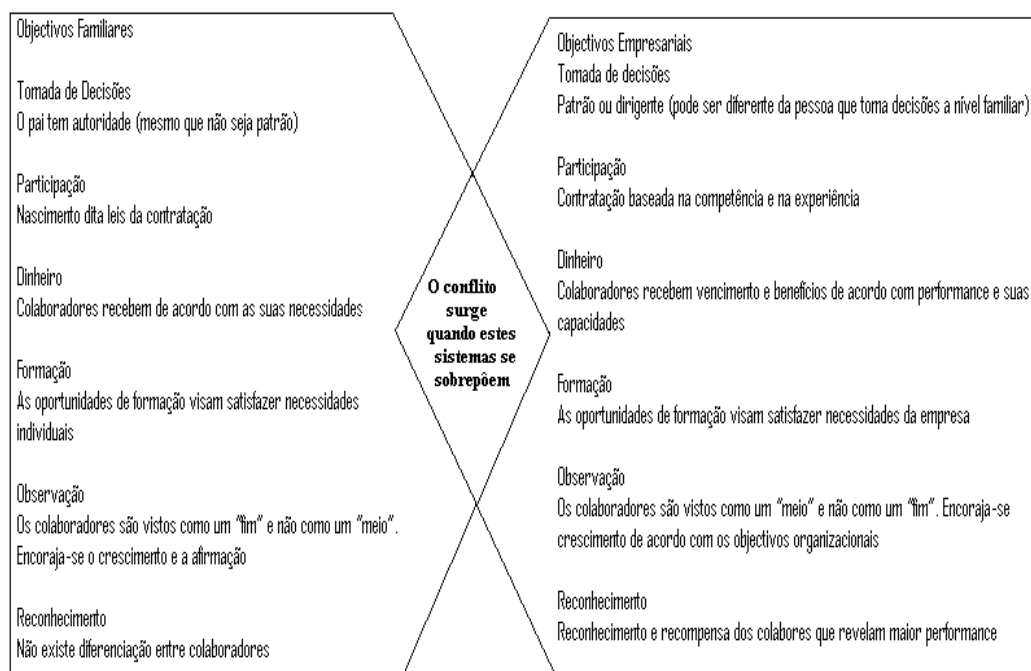
Estudos realizados sobre as empresas familiares conferem uma “forte sobreposição” entre a família e a empresa (Anderson e Dunkelberg, 1992), citado em (Guerreiro, 1998: 49-50). Os membros destas famílias dificilmente conseguem separar os problemas familiares dos problemas empresariais. Guerreiro (1994), citado em Guerreiro (1998: 49-50), verificou que quando as questões familiares são transportadas para a empresa, afectam o seu normal funcionamento, o que se constata frequentemente.

Guzzo e Abbott (1990), Donnelley (1964) e Salgonicoff (1990), citado em Beehr, Drexler e Faulkner (1997), num estudo acerca da participação de membros familiares na empresa, encontraram como desvantagens o facto de estes estarem envolvidos em dois papéis em simultâneo: família e negócio. Sendo muito difícil separá-los, seja no trabalho ou fora dele, pode conduzir a potenciais conflitos entre papéis, pelo facto da sobreposição e competição apresentada por ambos. Deste modo, empresas familiares estão mais susceptíveis a conflitos do que negócios similares, em empresas não familiares.

Guerreiro (1994), citado em Guerreiro (1998: 49), constatou que a “presença da família” pode ser considerada um “trunfo” nas empresas familiares. Porém, Cohn, citado em Guerreiro (1998: 50), refere que os conflitos que surgem da sobreposição existente entre as regras da família e da empresa constituem um factor para o “fracasso da sucessão”. Felício (1998), citado em (Guerreiro, 1998: 49-50), caracterizou o empresário como um elemento

decisivo para o sucesso ou fracasso da sucessão, pois a influência da sua “forte personalidade”, não só na família, como também no negócio, pode limitar “uma plena tomada de posse dos sucessores”.

O quadro seguinte sintetiza a forma como a sobreposição da família e da empresa pode proporcionar situações de conflito (Guerreiro, 1998: 49-50).



L

Legenda: Sobreposição do sistema familiar e do Sistema da Empresa (Fonte: Anderson e Dunkekberg, 1992: 551), citado em (Guerreiro, 1998: 51)

Cohn e Lindberg (1974), citado em (Hollander e Elman, 1988), comentam que o problema nas empresas familiares é que os objectivos familiares tornam-se prioridade sobre as necessidades da empresa. Segundo (Hollander 1983), citado em (Hollander e Elman, 1988), a presença da família é integral e enriquece o negócio familiar, porém, a família deve ser conduzida simplesmente por motivo de lucro e não por valores e considerações pessoais.

Barnes e Hershon (1976), citado em Guerreiro (1998: 51-52), concluíram que a organização beneficia quando o gestor aplica critérios com fundamentos no “rigor profissional”, o que proporciona que o gestor se centre em decisões que contribuem, exclusivamente, para o “desenvolvimento da empresa”, deixando de parte as “questões familiares” que contribuem para o seu fracasso.

Torna-se desta forma fundamental profissionalizar a empresa, pois esta necessita de competências nas mais diversas áreas como Marketing, Finanças, Contabilidade, para além das específicas à actividade, sendo imprescindível desenvolver profissionais, dentro ou fora do seio familiar (Daily e Dollinger, sem data).

Lonsberg (1983), citado em (Daily e Dollinger, sem data), defende que uma gestão profissional pode evitar potenciais conflitos entre os valores familiares, como o amor incondicional, e os valores do negócio, como os lucros e a eficiência, tornando-se mais consistente com a eficiência organizacional e realização de lucros mais elevados. Por outro lado, desenvolver competências de gestão ajuda a preparar a sucessão à liderança.

Segundo Schein (1976), citado em Daily e Dollinger (sem data), os gestores profissionais tomam decisões baseadas na análise lógica e racional, efectuam uma gestão impessoal com maior objectividade, os métodos de operações usados são formais e as habilidades genéricas podem ser aplicadas para todas as organizações, adquirindo grande experiência com a mudança de emprego em diferentes organizações.

Quem cresce na empresa aprende habilidades e práticas que tendem a ser idiossincráticas para a organização; têm pouca experiência com outras organizações; aprendem os valores familiares e o papel da família e empresa em comunidade; os treinos que obtêm são mais técnicos do que de gestão.

Porém, os líderes têm de decidir entre estas duas opções, se querem desenvolver profissionalismo nos membros da família ou se preferem que este seja efectuado por empregados não familiares.

A primeira opção deve ser tomada nos casos em que os membros familiares ambicionam trabalhar na empresa, possuem capacidades para obter habilidades de gestão, ou se os líderes decidirem que os valores são melhor assegurados se um familiar der continuidade ao negócio, preferindo, desta forma, que a posse e gestão permaneça entre os membros da família. Nestas condições, a família é um factor de sucesso no desenvolvimento da empresa, sendo imprescindível treinar e desenvolver programas, como por exemplo, de gestão executiva para estes membros, encorajando-os a tirar uma licenciatura, MBA, adquirir experiência noutras organizações antes de entrarem para a empresa da família.

A segunda opção é tomada nos casos em que não existem na família membros interessados em trabalhar na empresa, ou não sintam qualquer motivação e/ou habilidade para aumentarem a sua performance e geri-la. Esta pode não ser uma má opção, pois os gestores profissionais não familiares também ajudam a perpetuar os valores da família proprietária, actuando como um membro familiar, de forma a corresponder às expectativas da família, contribuindo com um papel significativo para o negócio (Daily e Dollinger, sem data).

Schein (1968), citado em Daily, e Dollinger (sem data) defende que apesar de o fundador ter experiência de gestão, os gestores profissionais podem sempre tornar-se mais objectivos para o processo de tomada de decisão, sendo uma mais valia para a empresa. Porém, estes esperam remunerações monetárias e benefícios pelos seus esforços, que se podem tornar em custos altos para a empresa. (Daily, e Dollinger, sem data) defendem que a performance do CEO contratado é inferior, quando comparada com a performance em que o CEO é familiar, o que proporciona a que a performance em empresas familiares seja mais alta do que nas empresas não familiares (Barth, Gulbrandsen e Schone, 2005).

Dadas as evidências, diversos autores colocam os seus pontos de vista:

- O objectivo de profissionalizar o negócio familiar é um dos factores que mais contribui para o crescimento da empresa. Independentemente da pessoa que foi escolhida para gerir, é fulcral efectuar treinos para profissionalizar, de forma a obterem uma compreensão clara e objectiva de regras para os mais altos níveis de responsabilidade, evitando o fácil envolvimento pelas emoções e confusão entre família e empresa (Dyer, 1989);
- Segundo Gallo (1994), citado em Guerreiro (1998: 52-53), torna-se necessário criar “regras” para precaver a sobreposição existente nos dois sistemas, caso contrário, a empresa será frequentemente “atingida pelas boas e más influências da família”, correndo o risco de não conseguir ultrapassar “o momento da transmissão da empresa para a geração seguinte”;
- Para auxiliar as famílias a conseguirem manter as suas empresas com os seus membros familiares, é fundamental estabelecerem “objectivos que sejam superiores” a qualquer outro aspecto, os quais sejam concordados por todos os membros familiares e que por sua vez se esforcem por alcançar. Este alerta surge devido ao facto de se verificar que, nestas empresas, os colaboradores familiares lutam por “objectivos individuais próprios”, em vez de objectivos unânimes que procurassem o melhor interesse para todos os colaboradores (W.Gibb Dyer: 133), citado em (Rock, 2005: 59). É necessário definir a missão, que exige uma atenção regular e uma revisão, através de uma auditoria, com os membros da família e da gestão, não pertencente à família. Recomenda-se que todos os membros desta família definam os

objectivos empresariais e a melhor maneira de os integrar nos “objectivos e necessidades da família”.

É igualmente importante ter a consciência da existência de conflitos de objectivos, pois as “empresas que ignoram” este aspecto têm menores probabilidades de desenvolver um “bom desempenho em qualquer área” (Rock, 2005: 58-60;75).

4 Vantagens da gestão familiar

Ao contrário das teorias predominantes, que defendem que “os interesses da família são incompatíveis com os valores do trabalho, como a eficiência e a racionalidade”, existem estudos de casos que evidenciam que a “mobilização de recursos humanos e ideológicos da família” podem beneficiar as empresas. Lima (2003: 54)

Neste contexto, encontramos os seguintes autores que confirmam essa realidade:

- Guerreiro (1994: 53), citado em Lima (2003: 54), defende que os “sentimentos de confiança e lealdade, interesses e projectos de vida partilhados, estatutos de autoridade associados ao parentesco” são transferidos para “gerir as questões” relacionadas com a “propriedade e a direcção das empresas”. Lima (2003: 55) afirma ainda que a “articulação entre família e empresa” não só beneficia, como chega até a ser um factor fundamental para o sucesso da empresa.

Segundo o artigo de Ronald e Reeb (2003), uma interpretação para o facto de a performance conseguida em empresas familiares ser superior às empresas não familiares é devido à forma como se concretiza a participação dos membros da família, o empenho e a competência profissional que os diversos membros da família investem num projecto comum, o que justifica o êxito e a continuidade destas;

- Guzzo e Abbott (1990), Donnelley (1964) e Salgonicoff (1990) descobriram, como vantagens da participação dos membros familiares na empresa familiar, o forte compromisso, a lealdade à organização e a procura de harmonia, o que não se verifica em empresas não familiares. A forte pressão por ter o nome da família no produto conduz a uma boa performance, resultando numa melhor qualidade do produto.

As expectativas familiares e as vantagens pessoais mostram-se positivamente correlacionadas com a satisfação do trabalho e o compromisso organizacional, o que pode funcionar como formas de pressão pessoal para uma melhor performance. Também

verificaram que a harmonia familiar está negativamente relacionada com o stress psicológico e com os conflitos entre trabalho e família (Beehr, Drexler, e Faulkner, 1997).

Nas empresas familiares, existe de facto uma “maior probabilidade de ocorrência de conflitos”, porém, é nestas empresas que se verifica “um melhor alinhamento de interesses entre os proprietários da empresa e os seus gestores” (Martins, 1999: 37-38), conseguindo-se uma “maior eficiência, porque o objectivo é apenas um: maximizar o valor da empresa”, o que contribuirá para maximizar o valor do património que lhes pertence (Ussman, 2004: 168).

Martins (1999: 37-38) defende ainda que quando as empresas familiares são “geridas por gestores profissionais”, externos à família, suportam custos inexistentes nas empresas geridas por gestores familiares. Os custos resultam da “contratação dos próprios gestores profissionais”, como também, por vezes, da sua “acção ineficiente e do controle” a que têm de ser submetidos pelos familiares.

Segundo Eisenhardt (1989), citado em Daily e Dollinger (sem data), apenas nos casos em que a gestão e a propriedade estão a cargo da mesma pessoa é possível verificarem-se benefícios na empresa, pois quando propriedade e controlo são efectuados por pessoas diferentes, os gestores e proprietários maximizam as suas funções de utilidade, que por sua vez são diferentes, o que irá afectar a performance da empresa (Demsetz e Lehn, 1985), citado em (Joussen, *et al*, sem data).

Quando a propriedade e o controlo são exercidos pela mesma pessoa, reduzem-se os custos de agência. Obtêm um resultado de uma melhor comunicação, maior confiança, custos de monitorização mais baixos e consolidação nas tomadas de decisão (Williamson, 1996 e 1981), citado em (Joussen, *et al*, sem data);

- Também Daily e Dollinger, 1992, e Kang, 2000, citado em Schulze *et al* (2001), concluíram que empresas familiares representam uma das formas de gestão organizacional menos dispendiosas e mais eficientes. Os autores desenvolveram três razões que justificam que as empresas familiares tenham custos de agência reduzidos: a primeira deve-se ao facto de a gestão de proprietário alinhar os interesses dos gerentes proprietários acerca das oportunidades de crescimento e risco, o que reduz o incentivo de oportunismo, evitando assim a necessidade de investir em mecanismos para separar as decisões de gestão e controlo. A segunda razão é devido aos direitos de propriedade, que são restritos a “agentes de decisão interna”, cujo envolvimento pessoal garante que os gestores não expropriem a riqueza aos accionistas (Fama e Jensen 1983a: 332), citado em Schulze *et al* (2001). A terceira deve-se ao facto de as acções terem uma tendência para ser detidas por agentes cuja especial relação com

os outros agentes de decisão permitam que problemas de agência sejam controlados sem a separação das decisões de controlo (Fama e Jensen 1983b: 306), citado em Schulze *et al* (2001);

- Villalonga e Amit (2006) desenvolveram um estudo com o objectivo de concluir que tipos de empresa criam maior valor. Através de informações de empresas dos EUA, na *Fortune* 500, entre 1994-2000, verificaram que empresas familiares apenas criam valor quando o fundador desempenha a função de CEO ou assume o papel de presidente e tem um CEO contratado, alheio à família (McConaughy e outros (1998), citado em Górriz, Galve e Fumas (2005); Anderson and Reeb, 2003).

Maury, Benjamin (2006) chegaram à mesma conclusão, num estudo a empresas no este da Europa e nos USA;

- Palia e Ravid (2002), Adams e outros (2004), Villalonga e Amit (2006), citado em Górriz, Galve e Fumas (2005), concluíram ainda que estas empresas são mais valorizadas pelo mercado que outras empresas onde tal não se verifica, ou seja, tem a ver com as diferenças na eficácia de produtividade ou com uma melhor fonte de estratégias correlativas com as diferenças nos lucros;

- Uma das vantagens da gestão familiar, apontadas por Martins (1999: 38), é a “criação de um conjunto de condições para a definição de uma cultura mais consistente e homogénea, facilitadora da prossecução dos objectivos da empresa”. No entanto, alerta que a presença de um “sistema de crenças e valores muito rígido”, aliada à falta de preparação e formação dos responsáveis familiares, pode impossibilitar o desenvolvimento das empresas, principalmente, no que diz respeito à adaptabilidade em permanecer actualizada, num mundo em permanente mudança.

O autor defende que “quanto mais tempo a empresa permanecer na família”, maior é a probabilidade desta se “tornar consistente, poderosa e eficaz”.

Nas empresas familiares, existe o privilégio de se encontrar uma “verdadeira compreensão dos valores humanos e do sentido de justiça, não apenas no que concerne à relação com os membros familiares, mas também no que respeita ao contacto com empregados, clientes e comunidades” (Martins, 1999: 38-53);

- Anderson, Mansi e Reeb (2002) defendem que a propriedade da família fundadora está relacionada com baixos custos no financiamento da dívida. Empresas familiares têm custos de dívida mais baixos que as empresas não familiares;

- Numa comparação efectuada às empresas familiares nos USA a países da EU, obtiveram-se melhores resultados nos USA, estas diferenças estão relacionadas com factores institucionais.

Os autores justificam-nas, por um lado, pelo facto de verificarem que nos USA o gestor possui maior talento quando comparado com os gestores espanhóis, nos USA as empresas familiares representam com maior proporção empresas com vantagem tecnológica e comercial duradoura, resultante de I&D e inovação de marketing, o que proporcionará maiores lucros. A outra razão encontrada é que as empresas familiares nos USA conseguem separar o controlo da família, da propriedade da família e diluir as acções desta sem perder controlo, porque os direitos de accionistas minoritários são melhor protegidos no sistema legal Anglo-saxónico que no sistema legal Francês, onde para manter controlo é necessário deter uma grande fatia das acções (Górriz, Galve e Fumas, 2005).

4.1 Advertência aos líderes das empresas

A protecção aos accionistas minoritários é um tema de extrema importância. Anderson e Reeb (2003) defendem que o controlo familiar das empresas aparenta afectar a performance das mesmas, dependendo do nível de transparência e da “regulação” nessa região. Assim, os autores concluíram que os benefícios do controlo familiar na empresa só são verificados se forem adoptados mecanismos de melhoria da protecção dos accionistas minoritários, traduzindo-se deste modo numa maior avaliação na empresa, sendo benéfico para todos os membros participantes na empresa. Assim, devem-se adoptar regras com detalhe para garantir a protecção a todos os accionistas, familiares ou não, através da utilização de instrumentos adequados, efectuando modificações aos planos ou entrando em acordos com os accionistas. Em outros artigos, Ronald e Reeb (2003) e Holan, Martin e Sanz (2006) concluíram o mesmo. Também Lease (1993), Zingales (1995) citado em Villalonga e Amit (2006), constataram que as empresas com o CEO fundador e com mecanismos de melhoria de controlo são pelo menos 25% mais valiosos do que as empresas não familiares, e que os conflitos entre accionistas familiares e não familiares numa empresa onde o CEO é o fundador são menos dispendiosos, logo accionistas minoritários estarão melhor em empresas familiares. Por sua vez, constataram que o CEO descendente destrói valor, independentemente se a família estabelece mecanismos de melhoria de controlo ou não, devido aos conflitos de agência com gestores.

Jensen, citado em Holan e Sanz (2006), alerta ainda para outro aspecto igualmente importante, que é o facto de a gestão familiar poder expor as empresas a perigos de agência, impostos pelo auto-controlo, que é um problema que ocorre quando gestores proprietários têm o incentivo de tomar acções que “prejudicam eles próprios e aos que os rodeiam”, acções

denominadas por altruísmo, o que altera a estrutura de incentivos de empresas familiares geridas pela mesma, e a relação de agência que, por sua vez, orienta a gestão do proprietário. Deste modo, os problemas de agência podem estar mais pronunciados em empresas familiares geridas por eles próprios devido ao auto-controlo, e outras ameaças de agência derivadas do altruísmo. Pesquisas mostram que os problemas de agência entre proprietários aumentam em empresas familiares. Verifica-se que a maioria das empresas familiares operam em países onde a protecção legal dos accionistas minoritários é fraca, onde as relações familiares fornecem laços de confiança e um sentido de razão comum entre os membros que muitas vezes substituem aqueles que supostamente deveriam ser fornecidos pelo sistema legal (Holan e Sanz: 2006).

Procurando esclarecer melhor o problema do altruísmo, Schulze, Lubatkin e Dino (2003) partiram do conceito usado na teoria económica da família – altruísmo visto como uma função de utilidade, na qual o bem-estar de um indivíduo está positivamente ligado ao bem-estar dos outros e, mais especificamente, olhando para as relações de altruísmo entre os pais e os filhos – e aplicaram-no à esfera da empresa de cariz familiar.

Segundo Levinson (1971), citado em Schulze, Lubatkin e Dino (2003), as empresas detidas e geridas por famílias aparentam ter problemas de agência no relacionamento entre o dono e os gestores que possuam uma relação de parentesco para com este. Este relacionamento entre as partes pode conduzir à existência de um altruísmo por parte do dono da empresa para com os gestores, o que ajuda a explicar o porquê do comportamento destas empresas diferir da de outros tipos de organização.

A relação entre o dono da empresa e os respectivos gestores com laços familiares assemelha-se à relação existente entre pai e filho, existindo muitas vezes a preocupação, por parte do dono da empresa, de cuidar dos membros da sua família que trabalham nesta, encorajando-os a demonstrarem consideração e respeito uns pelos outros e alimentarem a lealdade e o compromisso para com a empresa da família. Os autores identificaram como aspectos positivos da existência de altruísmo, a melhoria da performance da empresa. Segundo Lubatkin *et al* (2005), estas empresas, caracterizadas pelo altruísmo, têm como benefício a facilidade na comunicação, confiança e reciprocidade. Segundo o estudo, o altruísmo pode promover uma união familiar que ajuda a alinhar incentivos e reduz assimetrias de informação entre os responsáveis de tomadas de decisões diminuindo o custo de gestão.

Schulze, Lubatkin e Dino (2003) defendem que altruísmo apresenta um lado negativo, uma vez que dá aos pais e aos filhos incentivos para tomarem acções que podem ameaçar o

bem-estar da empresa e, igualmente, da família. Segundo Lubatkin *et al* (2005), altruísmo pode, adversamente, afectar a habilidade do proprietário gerente a exercitar auto-controlo, podendo mesmo contribuir para aumentar problemas associados que não se verificam em empresas não familiares. Por outro lado, altruísmo pode apaziguar problemas de agência em empresas familiares, tudo depende da habilidade do proprietário controlador praticarem atitudes de “auto privações”.

Schulze, Lubatkin e Dino (2003) defendem mesmo que o dono da empresa procura mitigar os custos de agência na relação com os filhos através da transferência de determinado benefício contingente ao comportamento destes. A teoria de agência sugere que não deve ser necessário oferecer incentivos aos membros da família que trabalham na empresa, porque estes possuem a referida reivindicação residual sobre os bens da família. No entanto, autores, através de um “*survey*” fornecido pela Arthur Anderson em 1995 (American Family Business Survey), concluíram que cerca de 71% das empresas de cariz familiar oferecem um incentivo sob a forma de bónus em dinheiro. Os autores defendem que os CEO/donos têm a necessidade de oferecer incentivos aos membros da família. No entanto, estes também o fazem por uma questão de equidade, após oferecerem incentivos aos gestores. Os autores concluem que o altruísmo, por parte do dono da empresa, deve ser conduzido no sentido de aumentar a comunicação e cooperação dentro da sua empresa, reduzindo assimetrias de informação, aumentando o uso de acordos informais e reforçando a interdependência entre os membros da família, uma vez que o emprego relaciona directamente o bem-estar à performance da empresa.

5 Gestores profissionais (elementos externos)

Devido à importância dos gestores profissionais, procuramos saber mais sobre estas entidades que, apesar da preferência pelos membros familiares, são uma hipótese a privilegiar pelos líderes destas empresas.

Actualmente, “nas grandes empresas familiares portuguesas”, encontra-se um “grande número de gestores profissionais, médios e superiores, exteriores à família”, que se revelam “muito competentes” e desempenham cargos importantes. Esta situação teve início antes de 1974, mas verifica-se, significativamente, a partir de meados dos anos sessenta. A importância dos gestores profissionais nas empresas familiares é uma consequência da “complexidade tecnológica da sociedade actual”, que exige saberes específicos em

determinados sectores de gestão, que estão a “cargo dos quadros que apoiam os líderes”. Contudo, é pouco frequente encontrar esses gestores profissionais em “lugares de liderança, como a presidência do Conselho de Administração”. O “processo de assimilação de uma administração exterior à família” é dos temas mais delicados com que a empresa se depara.

O período a partir da segunda geração é considerado como “crítico para a continuidade da empresa familiar”, devido ao facto das novas gerações, muitas vezes, optarem por “viver dos rendimentos”, em vez de investirem no desenvolvimento da empresa. Assim, normalmente, na passagem da segunda para a terceira geração, aparecem os gestores profissionais designados por “fiduciárias, isto é, substitutos”. Estes profissionais têm um papel importante para as organizações, “centralizando o controlo da gestão”, enquanto que a família permanece com o “controlo accionista” e usufrui dos lucros das suas empresas (Lima, 2003: 292-293).

Segundo Faccio e Long (2002), citado em Anderson Reeb (2003), as famílias fundadoras têm uma posição única de poder e controlo, que permite expropriar a riqueza dos accionistas minoritários, o que origina potenciais conflitos. Uma potencial salvaguarda, que investidores externos podem utilizar em controlar o oportunismo dos grandes investidores, é o de colocar directores independentes na empresa, constituindo, assim, um elemento importante na protecção dos interesses dos accionistas minoritários, mitigando o oportunismo familiar, em empresas com a presença da família fundadora (Byrd e Hickman, 1992), citado em (Anderson Reeb, 2003).

Lorsch e MacIver (1989), citado em Anderson Reeb (2003), indicam que os directores independentes podem avaliar e monitorizar objectivamente a actividade da empresa, pois, segundo resultados encontrados nesta pesquisa, quando o poder da família aumenta e a influência do director diminui, a valorização da empresa também diminui.

A influência e o conhecimento de directores independentes estão associados a uma melhor performance da empresa.

O estudo das empresas do S&P 500, entre 1992 e 1999, confirma que os quadros em empresas familiares são constituídos, maioritariamente, por directores internos, em vez de directores independentes, ao contrário das empresas de capitais dispersos. Nas empresas familiares, os membros familiares ocupam cerca de 20% de todo o ‘quadro’ de pessoal e possuem, na maioria, o cargo de CEO (Anderson e Reeb, 2003).

6 Gestão profissional

6.1 Igualdade entre os membros familiares e não familiares

Segundo Gallo e Ribeiro (1996), citado em Martins (1999: 45), a “confusão dos laços de afecto próprios da família, com os laços contratuais próprios da empresa” é considerada uma “armadilha” a ter em conta nas empresas familiares. Todos os colaboradores da empresa, familiares e não familiares, têm de contribuir para a sua “criação de riqueza”. Este facto permite à empresa prosseguir no mercado onde actua e ser “credível” perante outros actores, incluindo fornecedores, clientes, trabalhadores, entidades oficiais e concorrentes.

A empresa tem de ser “profissionalmente gerida” por gestores, familiares ou não familiares, de forma a promover um “clima sadio de competitividade interna”, o que colaborará para o sucesso organizacional. Caso este aspecto não se verifique, há tendência para se instalar a “desmotivação” e um “clima de uma certa segregação” entre os privilegiados membros da família, que facilmente obtêm rendimentos favoráveis, e os colaboradores incapazes de perspectivar qualquer tipo de recompensa (Martins, 1999: 45). Este último caso é verificado, quando as famílias usam as relações entre os seus familiares num sentido “exclusivamente particularista”, esta atitude denomina-se por “nepotismo ou favoritismo”, e é utilizada em “proveito exclusivo da família, da continuação do seu bom nome e da legitimidade do prestígio familiar” (Lima, 2003).

Segundo Kets de Vries (1993), citado em Vinton (1998), o nepotismo contribui para os membros familiares se tornarem incompetentes, de modo a não conseguirem tornar-se gestores, encoraja os sistemas de recompensas a serem injustos e ainda dificulta a atracção de gestores profissionais.

As empresas familiares não necessitam apenas de líderes, ou seja, de quadros para ocupar os lugares de topo, é fundamental a participação de pessoas a todos os níveis da organização, como secretárias, quadros médios, administrativos, chefes de secção, etc. O acesso a estes patamares é conseguido de uma forma menos exigente em termos de competição exterior, permitindo uma entrada mais facilitada para os familiares menos preparados profissionalmente. É nestes níveis intermédios que se encontra o maior número de mulheres destas famílias a trabalhar nas empresas.

Contudo, o contributo primordial destas mulheres, na empresa familiar, é a sua “dedicação à família, à educação dos filhos, à manutenção das relações familiares mais alargadas e à preparação dos acontecimentos sociais em que estão envolvidos os elementos da

família”. Para os homens, o contributo esperado é a obtenção de “um bom desempenho profissional” e a melhor gestão das suas empresas (Lima, 2003: 207-239).

Assim, torna-se mais complicado para as mulheres trabalhar na empresa familiar, já que delas se espera uma dedicação e um empenho equivalente ao dos homens para além do importante desempenho das suas outras tarefas. O que se observa, através de um estudo às “500 maiores empresas do ranking da *Fortune 500*”, é que as mulheres ocupam apenas “4,5 % dos cargos directivos”. Aproximadamente 70 % das empresas estudadas não têm mulheres nos seus “cargos a nível de presidência ou vice-presidência”. A participação das mulheres é normalmente observada em áreas de “acordo com a sua condição de mulher”, como os recursos humanos e os serviços administrativos, devido à maior sensibilidade destas nos “relacionamentos interpessoais” (Ussman, 2004: 121-123).

6.2 A importância de o sucessor ter o apelido da família

“O pé do dono é o adubo da terra” é talvez a expressão que melhor traduz o facto de que os proprietários destas empresas, “mais do que qualquer outra pessoa”, possuem o “empenho e o amor à causa que são a base do trabalho árduo e da dedicação”, fundamentais para assegurar a continuidade destas empresas, com sucesso.

Um “bom gestor” executará da melhor forma o seu trabalho, qualquer que seja a empresa. Porém, no caso dessa empresa ser a da sua família, e se a “história dos êxitos dessa organização estiver ligada ao esforço e ao mérito dos seus antepassados”, a sua dedicação no trabalho será diferente, devido à “forte carga simbólica e afectiva”. O apelido é o “símbolo” da família. Os seus membros partilham uma “identidade e um objectivo” comum. A dedicação do fundador, associada ao seu apelido, faz com que os clientes confiem na empresa e na família e os relacionem. Deste modo, colocar alguém externo à família em posição de liderança na empresa “separaria a imagem” da organização da confiança depositada nesta família, o que poderia “desagradar” aos clientes.

Contudo, apesar de o apelido da família ser caracterizado como um “trunfo importante para aceder aos lugares de topo destas empresas, detê-lo não é suficiente para os atingir”. O apelido tem de ser complementado com a “competência profissional, a dedicação ao trabalho, o respeito e o prestígio, que cada indivíduo consegue adquirir na sua vida profissional e familiar”. Apenas esta articulação proporcionará uma sucessão de sucesso no âmbito da

família. Nos casos em que este objectivo não seja atingido, a consequência será o fim da família na empresa.

Nos processos de recrutamento, os responsáveis das empresas devem defender princípios “claros e rigorosos de igualdade de oportunidade e de meritocracia”. Devem evitar que o processo de selecção se baseie exclusivamente em concepções de “descendência linear”, facto que se verifica em empresas que possuem um sistema de gestão não profissional. Desta forma, a empresa perderá credibilidade e não conseguirá garantir um bom desempenho por parte dos colaboradores, que consiste num forte contributo para o insucesso empresarial (Lima, 2003: 252-271).

6.3 Gestão de recursos humanos

A gestão de recursos humanos é uma área extremamente importante para o funcionamento das empresas, em geral, devido ao facto de a “medida do valor acrescentado pelos colaboradores” ser um aspecto que contribui para a continuidade da empresa. No entanto, o que normalmente se observa é que a gestão de recursos humanos, nas empresas familiares, é efectuada de “forma intuitiva”, o que não propicia os “melhores resultados”. Esta gestão caracteriza-se, geralmente, pelos “valores da lealdade e da confiança”, próprios de uma cultura de tipo paternalista, comum nestas empresas, revelando-se numa condição característica do funcionamento destas. Dada a importância da gestão de recursos humanos, é fundamental que os responsáveis adoptem uma gestão “profissional”, devido às “vantagens competitivas” que a organização beneficiará (Martins, 1999: 15, 172-173).

Tudo isto pressupõe o uso de práticas de recursos humanos que, segundo este autor, foram agrupadas em quatro áreas:

1. **“Política de remuneração”** - engloba a “definição dos salários, tipos de salários, constrangimentos legais, encargos sociais, relação entre desempenho e salário, etc”.
2. **“Política de emprego”** - inclui questões “relacionadas com o efectivo humano, modos de recrutamento e selecção, tipo de integração/acolhimento, contratação, gestão previsional de recursos humanos, etc”.
3. **“Política de participação”** - abrange aspectos sobre a “comunicação e informação internas, métodos de trabalho, representação dos trabalhadores, etc”.
4. **“Política de valorização”** - contém aspectos relacionados com a “formação e carreira dos colaboradores, condições de trabalho, avaliação de desempenho, etc”.

Os recursos humanos, definidos como o conjunto de pessoas que constituem e trabalham numa determinada empresa, representam o “principal capital” utilizado por esta. Dada a sua importância, é imprescindível dar uma atenção adequada às pessoas, aos interesses que defendem, às motivações e expectativas. Caso este aspecto não se verifique, perder-se-á o envolvimento das mesmas, o que constituirá um custo oculto elevado, não mensurável. Consta-se, desta forma, que a gestão de recursos humanos deve enfatizar, não apenas uma “vertente racional”, mas também uma “vertente emocional”:

- O uso de práticas e/ou políticas é importante devido ao contributo para o progresso das pessoas nas empresas. Especificando, constata-se que as “actividades de recrutamento e selecção de pessoal” permitem que se introduza na empresa as “qualificações” e os “comportamentos profissionais e pessoais” necessários para atingir os objectivos organizacionais; a “formação e desenvolvimento” incluem “iniciativas tradicionais e teóricas”, “formação prática” e a “colocação de desafios internos motivadores”; a “avaliação de desempenho dos colaboradores” é a forma de “comunicação formal sobre o trabalho realizado” e o modo de “reconhecer e recompensar os contributos dos trabalhadores e de corrigir” as “trajectórias profissionais menos consonantes” com os objectivos organizacionais e, finalmente, o “desenvolvimento dos processos de comunicação internos”, que consiste na forma de “incentivar a participação e o envolvimento das pessoas” e facilitar a aceitação de novos métodos de trabalho que as alterações impostas pelo ambiente externo assim o exigem.

- Porém, o empresário terá de estar “consciente da complexidade” dos riscos, preocupações, e aspirações dos gestores familiares, empregados (não-familiares e familiares), credores, clientes, fornecedores, entidades oficiais, consultores, etc. esperam. Deve desenvolver condições, no sentido de que todos os intervenientes, activos ou não, na empresa, encontrem um ambiente favorável aos seus objectivos próprios e à realização dos seus interesses. É fundamental aplicar uma política de gestão na empresa que consiga responder adequadamente à “problemática do confronto entre contributos e recompensas” (Martins, 1999: 16-74).

A “adaptabilidade dos Recursos Humanos” contribui, entre outras vantagens, para “garantir um elevado profissionalismo dos seus colaboradores”. É imprescindível que a flexibilidade externa corresponda a flexibilidade interna. É, assim, exigido pela gestão empresarial moderna que as pessoas “tenham grande capacidade de adaptação a novos contextos de trabalho, a novos negócios, a novas responsabilidades, a novas funções que permitam responder de forma rápida e eficiente ao meio (Câmara: 2001).

6.4 Métodos de regulação das relações nas empresas

Para o sucesso empresarial, é imprescindível que as empresas familiares desenvolvam a “capacidade de prever e gerir possíveis conflitos” que possam surgir. O essencial para ajudar a resolver estes conflitos é efectuar uma “análise regular” e estabelecer uma “comunicação aberta” entre todos. Nos casos em que a comunicação já não é possível e não se desenvolvem esforços para resolver as disputas, entre os membros familiares, pode levar à necessidade da intervenção de externos (Rock: 2005).

Os conflitos, nestas organizações, têm a sua origem devido às “diferentes perspectivas” com que os “membros encaram os problemas e propõem soluções” de resolução, e também, da “confusão entre relações familiares e profissionais”, pelo facto de pertencerem em simultâneo à família e à empresa, o que torna complexo o relacionamento e o “interiorizar dos problemas”. Porém, pode afirmar-se que “nem todos os conflitos são negativos”, pois podem contribuir para dinamizar a empresa (Ussman, 2004: 86-87).

Existem métodos que podem ajudar na racionalização da relação família/empresa e na resolução de eventuais conflitos que surjam nestas empresas, é o caso do conselho de família, a criação de protocolo ou a inclusão de um agente mediador, externo à família e/ou à própria empresa:

- O conselho de família consiste numa reunião familiar, com o “objectivo de debater a empresa, a relação da família com a empresa e o futuro de ambas”. É a ocasião indicada para debater ideias e para “avaliar o grau de compromisso” que cada membro da família pretende manter com esta. “É o ponto de partida para o planeamento da empresa”. Os temas de discussão são os “valores da família”, os “objectivos pretendidos” para esta, “relacionamento entre a empresa e a família” e também “temas restritos da família”, como por exemplo, as “metas a longo prazo”, a “integração da família na empresa”, a “remuneração da família”, as “relações com os empregados não familiares”, os “direitos e deveres dos familiares que não trabalham na empresa”, etc. Nestas reuniões, devem participar todos os familiares, sejam ele trabalhadores da empresa ou não. É aqui definida a “estratégia de família a par das grandes linhas de orientação futuro da empresa ou protocolos que regulam a relação entre a empresa e a família, que incluem regras de comportamento social para os familiares” (Ussman, 2004: 47,96);
- O protocolo consiste num “conjunto de normas”, que tem o objectivo de “regular as relações entre a família e a empresa”, clarificando como tudo deve funcionar, de modo a

evitar que os responsáveis utilizem indevidamente o poder que gozam na família e na empresa (Ussman, 2004: 97). Aquele deve consolidar a harmonia da família e defender a sua unidade, consistindo num documento específico, único, que reflecta as preocupações exclusivas de uma família e empresa. O protocolo é um instrumento de gestão, demorado, pois necessita de uma reflexão por todos os membros da família e, se necessário, com a ajuda de um mediador (Gallo e Ribeiro, 1996). Segundo estes autores, o protocolo só faz sentido a partir da segunda geração familiar e deve definir questões como a sucessão, a compra/venda de partes da empresa, o emprego para os membros familiares, a relação com os gestores não familiares e o tipo de valores e orientações que devem ser tidos em conta no futuro;

- A mediação consiste na intervenção de um membro externo à família e/ou à empresa. Esta intervenção é solicitada para orientar os “conselhos de família”, para a elaboração do protocolo ou para a resolução de conflitos. Trata-se de uma ajuda de uma pessoa que é “imparcial”, no que diz respeito ao “tratamento dos diversos temas familiares”. Em relação ao conselho de família e à elaboração de protocolo, o mediador pode ser uma grande ajuda por ser uma pessoa alheia à família e à empresa, é “neutra”, actua como “moderador da discussão”, conduzindo-a para o que realmente interessa, guiando-se por pontos de uma agenda anteriormente determinada, com base no desenvolvimento de temas sugeridos sobre conselho de família. Na resolução de conflitos, o mediador tem um “papel conciliador e de incentivo à comunicação”, com o intuito de se encontrar uma solução, sem intervir no “conteúdo do acordo final entre os participantes”. O mediador deverá deter “maturidade” e “competência profissional, comprovada nas áreas de direito, da gestão, da terapia familiar” entre outros (Ussman, 2004: 102-103).

7 O fundador e o sucessor

O fundador é um empreendedor que aproveitou a sua “apetência e habilidade” para criar o seu “próprio negócio”, proporcionando, desta forma, “melhores condições de vida para si e para a sua família”. Os fundadores são “pessoas tipicamente intuitivas e emocionais”. Têm a pretensão de construir uma empresa, o “sentimento em relação ao local”, e o “amor ao que criaram”, condiciona o desejo de perpetuá-lo ao longo das gerações (Peter Davis), citado em (Rock, 2005: 44). Esta identificação tão estreita com a empresa torna difícil a sua separação (Rock, 2005: 44). “O fundador revê na empresa toda uma vida de total dedicação, esforço e privações” (Aronoff e Ward, 1992^a), citado em (Guerreiro, 1998: 4).

Segundo o artigo “founder-CEO and market performance”, as características comuns de empresas onde o CEO é o fundador, que corresponde a 11% das maiores empresas nos EUA são: uma performance e uma avaliação da empresa superior (Anderson e Reeb 2003, Viallonga e Amit 2004); investem mais em I&D; fazem mais fusões e aquisições quando comparado com outras empresas, onde o CEO é o sucessor.

Os resultados positivos, para as empresas, correlacionados com o CEO fundador devem-se ao facto do nível de envolvimento que este estabelece com as mesmas, até mesmo depois da reforma. O fundador tem, normalmente, elevada aceitação do risco e não vende facilmente a sua quota da empresa. O facto de construir a empresa de raiz considera-a a sua realização de vida, o que leva a um optimismo acerca do futuro da empresa, levando-o a adoptar estratégias de crescimento activas. Estas motivações intrínsecas encorajam-no a procurar o óptimo valor de accionista, maximizando assim a estratégia. Estas empresas são, ainda, caracterizadas por possuírem uma gestão forte, constituída por poucos directores independentes (Fahlenbrach, 2004).

A “cultura do fundador” tem, deste modo, um “impacto determinante na vida da empresa”, pois influencia o modo como todo o grupo “resolve os seus problemas de integração” interna e também externa (Martins, 1999: 33-34).

8 Transmissão ao sucessor

O fundador zela pelo sucesso de um projecto empresarial em simultâneo com a participação da sua família. Uma das condições determinantes para a concretização deste objectivo é a “transmissão”, do fundador aos descendentes, da ideia que a empresa “que lhes vai deixar é algo importante, algo que deve ser continuado”. Conseguir criar nos descendentes o desejo e a “vocação” de serem empresários proporciona a continuidade dos “projectos do fundador”, o que consiste num aspecto decisivo para o sucesso destas empresas. Mais importante que transmitir aos descendentes apenas uma notável “fortuna” e um “negócio” favorável é transmitir a “ideia” de que o pai lhes estava a deixar “algo que era importante” que continuassem, preservassem e expandissem (Lima, 2003: 47-49).

Nos casos em que a “passagem do testemunho da propriedade e gestão da empresa familiar” se revela um insucesso, pode contribuir para o inevitável fim da empresa familiar. O que é confrangedor do “ponto de vista social e também económico” é verificar que todo o esforço do fundador é, muitas vezes, “ignorado e menosprezado pelos descendentes”, o que

condiciona o fim ou a venda a membros externos à família do “património empresarial”. Porém, nos casos em que a empresa não é sucedida por familiares nem por membros externos à família, perdem-se “oportunidades de auto-emprego e de manutenção do emprego de outrem” (Martins, 1999: 51).

8.1 Processo de introdução dos membros da família na empresa

“As estratégias que garantem a manutenção das relações entre parentes de uma família dependem da transmissão de um conjunto de valores que levem as novas gerações a empenhar-se na reprodução dos projectos das gerações anteriores e a transmiti-los às gerações que lhes seguirão”.

Deter acções, só por si, não estabelece um “elo de ligação” tão poderoso como a “participação efectiva na vida das empresas”. O envolvimento diário nas empresas e a “mística que rodeia as memórias dos feitos empresariais dos seus antepassados” entusiasma as novas gerações a continuarem o esforço dos seus antecessores, desenvolvendo o “sentimento de que a empresa é um projecto familiar colectivo”. Desta forma, para “garantir a continuidade da empresa” é fundamental “envolver os diversos membros de família nesta teia de práticas e significados” (Lima, 2003: 38-86).

Em síntese, Lima (2003: 277) menciona que a habilidade destas famílias produzirem “lideranças de sucesso” é consequência de um “conjunto de transmissões e aprendizagens multifacetadas, feitas quotidianamente, ao longo da vida dos indivíduos”.

A empresa apenas consegue perpetuar como um “projecto familiar”, investido pela sua família, se os novos membros, pertencentes a essa, se interessarem verdadeiramente por ela. Desta forma, é imprescindível que os líderes consigam inscrevê-los na vida da empresa, de modo a que não se desvinculem dela, facilmente, criando “vínculos que os prendam à continuidade do projecto” familiar. “A forma eficaz da transmissão desses valores e sentimentos”, no âmbito da vivência familiar, à medida que os descendentes crescem, fortalece a “ideia de que o projecto é dos descendentes”, o que consolida as “amarras com que a empresa os envolverá”, permitindo que se tornem continuadores das empresas.

A particularidade destas empresas permanecerem ligadas à sua família é observada através de pormenores como a decoração mobiliária das sede das empresas ser semelhante à decoração da casa da família.

As “celebrações e rituais” efectuados na família e na empresa constituem um “processo de invenção de uma tradição familiar, suficientemente poderosa para afectar a vida de várias gerações de descendentes que se mantêm unidas por sua causa”. Desta forma, o “peso do património familiar”, nas vidas dos membros familiares, contribui para consolidar o fundamental para proporcionar a continuidade da família na empresa.

Assim, a empresa é um “importante símbolo da família” e contribui para a união da família, o que coopera para a continuidade da família na empresa. A empresa familiar “torna-se também uma estrutura de autoridade e um local de ancoramento da tradição da família” que, por sua vez, proporciona que os descendentes se responsabilizem pelo “projecto colectivo garantindo, assim, a sua continuidade”.

Para consolidar a “memória familiar” a estes membros, recorre-se a “bens e símbolos que constituem a identidade da família, como os lugares, nomes e objectos que a representam, em elementos de uma tradição que se continua e que confere agencialidade às recordações”, os quais podem denominar-se por “património familiar” que, por sua vez, actua como uma “âncora à memória familiar”. Por exemplo, a “casa da família”, que consiste num local onde se encontra enraizada “espacial e temporalmente a identidade da família e a unidade dos seus membros ao longo do tempo”. Contudo, é necessário considerar o facto de, apesar de todos estes elementos da família pertencerem ao “mesmo grupo social”, de partilharem a “mesma concepção do mundo” e de viverem num “mesmo tempo familiar”, integrarem-se neste de “maneiras diversas”, o que é “resultado dos seus processos individuais de constituição como pessoa e das suas experiências de vida”. Deste modo, não basta transmitir, é “fundamental garantir que o que é transmitido é bem recebido”, ou seja, que quem recebe também irá, no futuro, transmitir o património às gerações que se seguem, contribuindo para a continuidade da família e do património.

Em síntese, os “momentos informais de aprendizagem” cooperavam para a criação de laços entre a nova geração e as empresas da família, sendo esta a forma que dá início ao processo que garantirá que estes sucessores dêem continuidade à organização. A “inserção progressiva natural e silenciosa” destes jovens “enreda-os, quase inevitavelmente, à medida que vão crescendo” (Lima, 2003: 112-147).

9 O planeamento da sucessão

A sucessão é uma etapa indispensável para a “sobrevivência, continuidade e longevidade da empresa”. Envolve aspectos de gestão, que superam o “domínio do racional” e centram-se, no “campo emocional”. A “existência de boas relações” entre antecessores e sucessores, “num ambiente de equidade, é um aspecto chave para uma adequada sucessão”; porém, é fundamental não esquecer a questão racional do “planeamento atempado e adequado” da sucessão, e da preparação e formação do sucessor. O gestor deverá promover a formação e o desenvolvimento nos membros familiares, proporcionando a aquisição de uma “dupla legitimidade de pertença à empresa”, ou seja, não só por “direito de nascença”, como também por “direito de competência”. Para que tal aconteça, é essencial planear a sucessão, com antecedência (Martins, 1999: 51-62).

Segundo Ussman, a formação académica do sucessor e a experiência profissional, antes de entrar para a empresa, são factores que realmente influenciam a sucessão, mas não determinam o seu resultado. Referindo duas variáveis que caracteriza como determinantes do êxito da sucessão: **a perspectiva que o sucessor “recebe a direcção da empresa”** – a qual depende do modo como o antecessor a relata. É necessário dar uma “visão equilibrada de bom investimento com rendimentos satisfatórios, de bom local para trabalhar com autonomia”, etc. A sucessão só será um sucesso no caso de o sucessor adquirir a empresa como um “desafio pessoal”, empenhando-se em continuá-la, seguindo a “missão da família”, de modo a conseguir implementar as alterações necessárias; **“relacionamento que o sucessor estabelece com a família”** - as possíveis más relações entre o sucessor e outros familiares trabalhadores, na empresa ou fora dela, poderão levar ao aparecimento de conflitos, dificultando a acção do sucessor. Pode então concluir-se que “boas relações familiares” podem não estar directamente correlacionadas com “boas sucessões”, porém, as “más relações” podem facilitar as más sucessões (Ussman, 2004: 152-155).

O planeamento da sucessão cinge-se, fundamentalmente, ao que as “diferentes partes interessadas consideram importante”. Depende de se conseguir seleccionar o “sucessor certo, do momento adequado, de o apresentar correctamente” e, também, de garantir a satisfação e a “segurança da imagem” que chega ao exterior.

O processo de sucessão deve ser efectuado num período calmo, ao contrário do que é observado em “famílias sem sucesso”, que tomam acções para a sucessão quando são verificadas crises. Deste modo, é fundamental “prever o futuro com razoável rigor” e fazer a

“transição enquanto tudo está bem” (W. Gibb, 1986: 124), citado em (Rock, 2005). Dada a enorme importância da sucessão nas empresas familiares, torna-se imprescindível analisá-la e planeá-la com antecedência, sendo ainda importante discuti-la regularmente. É necessário efectuar uma “análise regular” dos temas, não só em “privado”, como também com os “consultores”, de modo a conseguir reconhecer a complexidade do processo e definir o melhor procedimento para o caso. Todas as hipóteses têm de ser analisadas várias vezes, todas as “possibilidades e probabilidades precisam de ser consideradas num plano de sucessão”. Os temas mais importantes a abordar devem ser de “natureza pessoal e organizacional”, a morte é um aspecto elementar que tem de ser encarado por todos na empresa, quer sejam familiares ou não (Rock, 2005: 37-51). É um processo demorado, no qual participam outras entidades para além do fundador e da família, nomeadamente, executivos da própria organização, fornecedores, clientes, banqueiros entre outros (Martins, 1999: 53).

9.1 O êxito da continuidade da empresa

A sucessão eficaz encontra-se relacionada com o “nível de autoconfiança e com a autonomia de gestão dos sucessores”, sendo muito importante que os sucessores acreditem “neles próprios” e nas suas capacidades para tomarem as melhores decisões (Martins, 1999: 62).

“É necessário que os jovens se sintam vocacionados para investirem numa formação profissional que lhes permita tornarem-se sucessores credíveis”. Esta vocação “não é inata”. Tal como que se adquire o “know-how”, obtém-se a vocação que, por sua vez, é apreendida no “seio” familiar (Lima, 2003: 260-281). Os responsáveis pela construção destas vocações, nos membros mais novos, são efectivamente os “elementos mais velhos da família”, com o objectivo de dar continuidade à empresa (Lima: 2003).

A “integração programada e atempada do futuro sucessor” será bastante benéfica, não só para a própria empresa, como para todos os seus colaboradores, sendo muito importante que estes últimos se habituem, gradualmente, a “aceitar ordens” do futuro sucessor. É, desta forma, proporcionado um “clima de confiança mútua”, que ajudará o “jovem gestor que se prepara” para liderar a empresa. Contudo, este facto poderá também impedi-lo de se “impor” com eficácia”, perante os restantes colaboradores. Por este motivo, é fundamental que o fundador atribua progressivamente responsabilidade e oportunidade de “dar ordens” aos

subordinados. Por outro lado, também os trabalhadores têm que gradualmente se mentalizar com a “ideia de receber ordens de alguém” que praticamente “viram nascer” (Guerreiro, 1998: 44-45).

Deste modo, pode-se afirmar que o progresso futuro destas empresas “depende mais do “sucesso dos processos de continuação de pessoas”, do que de “iniciativas tomadas num âmbito de acções exclusivamente empresarial”. O desenvolvimento dos “processos de constituição dos sucessores”, no seio familiar, desde o nascimento destes, exige por parte da família uma boa ponderação, de modo a ser um sucesso (Lima:2003).

Contudo, nem todos os herdeiros destas famílias fazem os seus planos de vida, de forma a dar continuidade à missão dos antecessores. Desta forma, deve procurar-se também analisar os processos que estas pessoas constroem o seu “percurso pessoal e profissional” de modo a virem ou não participar na continuidade da empresa. Ou seja, deve ter-se em conta a “maneira como alguns destes herdeiros formam a sua vocação pessoal de empresários a partir dos legados simbólicos e materiais que recebem” da família, constatando-se que nem todos os herdeiros destes empresários se tornam sucessores, na empresa da família (Lima, 2003: 255-256).

É assim fundamental ter em conta a “postura do sucessor”. Isto porque governar uma empresa familiar é considerado um “privilégio para muitos”, porém, para outras pessoas, essa tarefa pode “tornar-se uma coroa de espinhos”.

É fundamental que a empresa conheça os “pontos fortes e fracos da sua estrutura actual”. É também necessário “avaliar a sua direcção, o seu valor e o futuro modelo de partilha do poder e da gestão”. Todos os resultados de decisões devem ser informados “claramente aos accionistas, directores, gestores, trabalhadores e consumidores”. É fundamental discutir aberta e honestamente a sucessão. Para a determinação de quem será o sucessor, torna-se necessário ouvir os independentes e saber a opinião de todos os membros da família. O sucessor tem de investir na sua formação, de modo a ficar preparado profissionalmente, tem de ser “ele próprio”, não pode ser constrangido “pelos fantasmas do passado”. “A confiança e a comunicação” são as palavras-chave para facilitar a transmissão (Rock, 2005: 61-66).

Segundo Lima, a empresa só permanecerá com a sua família, “na sua propriedade e na sua gestão”, se os membros mais jovens “tiverem interesse” e se sentirem motivados “para continuar a investir económica, profissional e afectivamente no projecto que herdaram dos seus antepassados”. Caso contrário, a empresa pode ser vendida ou gerida por profissionais exteriores à família.

Mais importante que os responsáveis das empresas encontrarem as melhores estratégias para “transmitir bens” e conhecimentos aos sucessores, é a motivação do herdeiro para desempenhar tal tarefa, herdando o empenho e a motivação dos seus antecessores (Lima, 2003: 253-256).

9.2 Modernidade e tradição

Segundo Guerreiro (1994), citado em Guerreiro (1998: 44), os sucessores, quando entram para a empresa, assumem a chefia de departamentos e procuram desenvolver uma “política mais profissionalizante” do que aquela em que a empresa se encontrava. Eles, na maioria dos casos, detêm uma “formação escolar” superior ao dos seus fundadores.

Porém, o fundador que sempre esteve habituado a impor as suas próprias ideias e políticas na empresa, “não aceita”, muitas vezes, que os herdeiros lhe tirem esse poder (Frishkoff, 1994; Lansberg, 1988), citado em (Guerreiro, 1998: 44). Os fundadores têm ainda o preconceito contra as técnicas ensinadas nas escolas, que “não se adequam à realidade” empresarial, o que suscita um “clima de desconfiança” em relação às medidas sugeridas pelos sucessores (Gallo e Ribeiro, 1995), citado em (Guerreiro, 1998: 44). Os argumentos para rejeitar as novas técnicas passam por estas serem “demasiado arriscadas”, ou por serem “excessivamente ambiciosas”. No entanto, a atitude do fundador não deveria ser a de “rejeitar e negligenciar as propostas” dos novos membros. Ele deverá analisá-las com rigor e cautela, tirando partido, ao máximo, dos benefícios que as inovadoras “técnicas de gestão” poderão beneficiar a empresa. Por outro lado, a entrada dos sucessores na empresa tem de ser acompanhada por uma gradual atribuição, por parte do fundador, de autonomia e oportunidades para que os sucessores possam mudar. O facto de eles sentirem que têm poderes para modificar aspectos básicos, como o aspecto do logótipo ou as “técnicas contabilísticas”, motiva-os, o que se torna benéfico para o plano de sucessão (Rock, 2005: 67).

A convicção de Beckhard e Dyer (1983), citado em Lima (2003: 29), é de que há um conjunto de problemas comuns a todas as empresas familiares, e estes podem ser evitados e ultrapassados com sucesso se os líderes destas empresas perceberem e se consciencializarem das mudanças que vão encontrar à medida que evolui o negócio e a família. Como Lima descreve, a “tradição” e a “antiguidade” são uma “garantia de qualidade” que privilegia as empresas familiares. Contudo, o seu sucesso só permanece, se os seus membros revelarem

“espírito de iniciativa, inovação e visão estratégica”, conseguindo, deste modo, transformar e desenvolver as “estruturas organizacionais e tecnológicas” da empresa (Lima, 2003: 286).

9.3 Obstáculos à sucessão

O processo de sucessão pressupõe que o fundador escolha e prepare alguém para o suceder, o que implica, à partida, uma perda do seu poder (Lansberg, 1988; Peay e Dyer, 1989), citado em (Guerreiro, 1998: 5), o qual será delegado no sucessor. Para além deste, existem outros medos que perseguem o fundador, como o “medo da morte”, o medo que o negócio acabe “com o seu afastamento”, “que tanto lhe custou a criar”, o receio de tomar decisões que excitem “cisões” na família e a “perda do status” (Lansberg, 1988), citado em (Guerreiro, 1998: 5), até então alcançado. Estas são algumas razões que impedem o fundador de preparar devidamente a sucessão. Sendo imprescindível, para tal, elaborar um “plano sucessório”, definindo as estratégias a adoptar ao longo de todo o processo sucessório (Guerreiro, 1998: 5).

Segundo Ussman, um dos “maiores obstáculos à preparação antecipada da sucessão é a cultura paternalista, característica das empresas familiares que, por sua vez, as distingue dos outros tipos de empresas. Relacionados com este tipo de cultura, existem outros factores que contribuem para atrasar o dia da “passagem do escudo” para a geração subsequente, entre eles, destacam-se dois fundamentais:

1. O primeiro destes factores, como referido anteriormente, consiste na “estreita ligação” existente entre o fundador e a sua empresa. Ambos actuam quase “como uma só entidade”. O “prazer e satisfação pessoal” que o fundador encontra na sua empresa condicionam a que permaneçam juntos, até que a morte os separe. A empresa representa a sua vida, pois foi nela que encontrou a sua satisfação “pessoal enquanto empresário e chefe de família”, ela é um “bem muito especial”. Esta ligação é “fonte de fortaleza” para as empresas familiares, mas, no caso de se verificar uma “exagerada centralização de poder” por parte do fundador, impossibilitando a sucessão de poder aos novos membros, pode originar graves problemas na empresa (Ussman, 2004: 30).

2. O segundo factor é o “controlo que os fundadores insistem em manter sobre a empresa”, “directa e pessoalmente”, como se fosse uma tarefa insubstituível. Contudo, dada as circunstâncias de não conseguir dominar eternamente a empresa, como tem sido feito até à data, sente a necessidade de delegar a alguém, de confiança, para o apoiar na direcção da

empresa, sendo esta delegação preferencialmente transmitida aos “filhos ou aos genros”. No entanto, o fundador continua a insistir na forte demarcação da sua presença, mesmo depois da concretização da sucessão. O desenvolvimento organizacional destas empresas é muito influenciado pelas características e teorias, defendidas pelo seu fundador. Deste modo, o que geralmente se verifica é que estas empresas não se encontram seccionadas por “departamentos autónomos”, pelo motivo dos seus líderes serem “desconfiados” e não lhes agrada delegar poder aos colaboradores não familiares (Guerreiro, 1998: 106).

Dada esta exposição, pode então concluir-se que uma armadilha enfrentada pelas empresas familiares é “atrasar desnecessariamente a sucessão”, sendo recomendado um “plano de formação/preparação” dos novos membros familiares que deve “prever os vários momentos” até à “passagem efectiva do testamento”.

Segundo Martins, 1999: 54, o tempo mínimo necessário para equacionar o processo de sucessão são 15 anos. Este divide-se em dois períodos, o primeiro consiste no “tempo de preparação” do sucessor, pode durar cerca de 10 anos; um segundo no qual o fundador e o sucessor trabalham juntos, que pode ser superior a 5 anos.

9.4 A empresa familiar ao longo das gerações

A passagem da primeira para a segunda sucessão não é tarefa fácil, todavia a transmissão para a terceira ou quarta geração mostra-se ainda mais problemática, devido ao facto de envolver, cada vez mais, membros referentes a diversas gerações, o que gera divergências familiares, difíceis de conjugar. Como defende (Rock, 1997), citado em (Guerreiro, 1998: 10), é precisamente devido a esta dificuldade, em conjugar os interesses de cada um destes membros, que muitas empresas não têm sucesso, na passagem da sucessão empresarial, para a geração seguinte (Guerreiro, 1998: 10-11).

No processo da sucessão, as dificuldades encontradas na transição da primeira para a segunda geração devem-se fundamentalmente à “cultura paternalista”, característica destas empresas, e à forte e estreita ligação entre o empresário e a empresa, o que nem sempre é fácil de ultrapassar. Porém, estas possíveis desavenças são normalmente resolvidas entre pais e filhos.

Já nas seguintes passagens de gerações, as dificuldades surgem devido aos conflitos familiares, gerados entre diferentes “feitios de noras, genros e netos”, quando, por vezes, é

difícil chegar a um consenso, pois os laços afectivos existentes entre estes membros e a empresa já não são fortes, para além dos valores que começam também a ser diferenciados, influenciados pelas múltiplas pessoas que estão relacionadas com a família (Guerreiro, 1998: 10-12). Apesar de os “laços comuns” partilhados pelos membros familiares, por descenderem do fundador, verifica-se é que a partir da quarta geração “o sentido da empresa enquanto projecto unificador é atenuado”, pelo facto de a “titularidade ser dividida entre primos e segundos primos, e não exclusivamente entre um grupo de irmãos que partilham, em geral, uma maior intimidade” (Lima, 2003: 101). O facto de prevalecerem interesses pessoais sobre os interesses da empresa compromete a continuidade da empresa liderada por membros desta família (Reis, 1998; Quintas, 1998), citado em (Guerreiro, 1998: 11).

O sucesso das empresas familiares em permanecer por várias gerações na mesma família evidencia a capacidade dos seus membros em desenvolver mecanismos que lhes permitam continuar a existir enquanto uma família, conseguindo ultrapassar conflitos internos, em prol da “continuidade do projecto e dos elementos identitários, que mantêm em comum” (Lima, 2003: 106).

No caso de esta continuidade não se verificar, a empresa pode ser vendida aos trabalhadores ou a outra empresa. Outra hipótese é a empresa ser gerida por um membro interno que se afigure capaz e interessado em continuá-la, ou por um gestor profissional externo contratado (Rock, 2005: 40).

Ussman identificou três situações que podem acontecer numa relação pós-familiar:

1. “Empresa de posse pública” – Quando a família fundadora sai da direcção e deixa de deter o seu capital. As acções são “negociadas em bolsa” ou as quotas são adquiridas por exteriores;
2. “Empresa de capital familiar” – Quando a família continua a deter a sua propriedade (capital), mas deixa de gerir ou direccionar a empresa, que por sua vez é entregue a profissionais;
3. “Empresa de herança cultural familiar” – Quando a família deixa de deter a propriedade (capital), mas continua a participar na direcção e em algumas tarefas diárias (Ussman, 2004, 73-74).

A problemática da sucessão é geralmente resolvida pelo presidente que “vai sair” que tem em conta a opinião dos “directivos não executivos ou outros estranhos”. Como deverá ser partilhado o capital accionista, as remunerações e os poderes do executivo nesta nova fase da história da empresa? As respostas a estas questões não podem ser guardadas nos testamentos, o que é frequentemente verificado. Estes e outros aspectos devem ser escritos e transmitidos, “resultado de uma discussão racional e inteligente”.

O “melhor candidato” é aquele que aparenta deter maiores capacidades para liderar a empresa e conseguir gerar o “melhor retorno do investimento dos accionistas” (Rock, 2005: 40).

10 Metodologia

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo exaustivo e em profundidade de um ou de poucos objectos, de forma a permitir o conhecimento de um amplo e específico conceito dos mesmos (Tull e Hawkins, 1976: 323).

Yin (1989: 23) define-o como uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo, dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenómeno e o contexto não é claramente evidente.

O estudo de caso tem tido um uso extensivo na pesquisa social, seja nas disciplinas que possuem uma forte orientação para a prática, como a administração, para além de ser usado para a elaboração de teses e dissertações. Obtém evidências a partir de fontes como: os documentos; os registos de arquivos; as entrevistas; a observação directa; a observação participante e os artefactos físicos. O objectivo desta análise é obter conclusões analíticas convincentes e eliminar interpretações alternativas.

O método de estudo de caso, de acordo com Tull e Hawkins (1976), possui factores como o "...pequeno tamanho da amostra, a selecção não randômica, a falta de similaridade em alguns aspectos da situação, e a natureza subjectiva do processo de medida que o limita." Este método, por somente estudar um ou alguns casos, não se constitui em amostra da população e, por isto, torna-se delicado, a partir daí, fazer generalização para populações.

Estes aspectos apelam para um reforçado cuidado no planeamento e execução destes estudos, de modo a fazer frente às críticas tradicionais do método, evitando ou minimizando as suas consequências. A grande vantagem do estudo de caso é a capacidade de explorar processos sociais, à medida que esses ocorrem nas organizações, permitindo uma análise processual, contextual e longitudinal das várias acções e significados que ocorrem nas organizações. As teorias são baseadas, inicialmente, em um caso ou objecto particular e o estudo detalhado destes originará uma ou mais teorias que podem ser validadas por outros objectos ou casos (Yin, 1989).

Deste modo, neste trabalho, optou-se por investigar e analisar a aplicação do tema de governação empresarial a três empresas, através de uma entrevista, onde se abordaram

questões pertinentes, retratadas por vários autores, ao longo do trabalho. A única condição para seleccionar estas empresas foi o facto de se encontrarem na terceira ou mais gerações, e de terem o privilégio de possuir a família do fundador, como única e exclusiva proprietária e gestora da empresa. Esta última condição não foi fácil, devido à escassez de empresas nessa situação e, também, devido à falta de informação sobre as empresas familiares no Algarve. Desta forma, pretendeu-se, a partir da análise das entrevistas, estudar mais detalhadamente as medidas de governação, adoptadas na “Conserveira do Sul”, na “Britefil” e na “KG Villas service”. Este trabalho permitiu um estudo detalhado através da análise de pormenores, que contribuíram para uma visão desta realidade, permitindo obter algumas conclusões.

11 Resultados

Através da análise das entrevistas às empresas estudadas e simultaneamente de acordo com estudos anteriormente efectuados por autores, referidos ao longo do trabalho, podemos afirmar que a diversidade das empresas familiares é grande. No entanto, todas partilham de uma característica comum, que é o facto de a empresa estar ligada a uma família, o que a torna um tipo particular de empresa. Esta característica proporciona uma forte sobreposição entre a família e a empresa.

O facto de este tipo de empresa se constituir como um conjunto de subsistemas, o negócio, a família, o fundador e o quadro de direcção, cada um com uma identidade e cultura próprias e, frequentemente, com necessidades e valores antagónicos, leva à necessidade de uma correcta e profissional gestão das empresas familiares. Esta depende, mais da gestão de factores relacionados com a família, do que com as contingências do próprio negócio em si, dado que a complexidade dos actores e dos interesses em jogo, numa empresa familiar, coloca dificuldades acrescidas à sobrevivência e ao sucesso da empresa.

Este aspecto, exclusivo destas empresas, impõe cuidados especiais de modo a que a presença da família, não só não a prejudique, como também se torne uma grande mais valia para a mesma:

- Para o sucesso destas empresas, é fundamental que os familiares tenham a noção da relação que se estabelece na realidade entre a família e a empresa e o que implica para ambas o facto de estarem sobrepostas procurando gerir essas relações, da melhor forma, de modo a alcançar as maiores vantagens para ambas.
- Todos, sem excepção, têm de contribuir para a criação de riqueza na empresa

- O gestor/fundador tem de ter uma postura de distanciamento, análise fria e racional perante o desempenho e o contributo dos diferentes colaboradores, proporcionando uma relação equilibrada entre todos, evitando o nepotismo e a discriminações pelos sexo, desenvolvendo estratégias para motivar e recompensar todos os colaboradores de forma equitativa, defendendo princípios claros e rigorosos de igualdade de oportunidade e meritocracia, nos processos de recrutamento de pessoal.

Deve adoptar uma gestão com critérios baseados no profissionalismo, a qual tem uma importante função de relacionar os objectivos na empresa, inclui a uma compreensão clara e objectiva de regras, evitando o envolvimento, pelas emoções, entre a família e a empresa, as questões familiares e possíveis conflitos entre ambas, proporcionando o desenvolvimento da empresa. É fundamental desenvolver, dentro e fora da família, verdadeiros profissionais, dotados de habilitações literárias e de talentos, preparando a família na área de gestão, de modo a que a empresa seja conduzida por motivos de lucros e não por valores e considerações pessoais, criando a sensibilidade e flexibilidade necessárias para se precaver, evitando modos de gestão de natureza meramente reactiva, baseados na afectividade.

- É necessário adoptar uma legislação adequada e mecanismos de fiscalização que protejam os direitos dos accionistas minoritários através de instrumentos adequados, realizando modificações nos planos ou determinando acordos com os accionistas. Uma desvantagem, característica em algumas empresas familiares, advém do facto de os gestores terem incentivos de tomarem acções altruístas que prejudicam eles próprios e aqueles que os rodeiam, o que proporciona a perigos de agência na empresa. Alerta-se, deste modo, o gestor proprietário para que seja consciente a controlar e a usar os recursos da empresa, evitando conflitos, abrangidos nas ameaças de agência, o que depende da sua habilidade em praticar atitudes de “auto privação”, os quais só beneficia os membros familiares em detrimento dos restantes trabalhadores.

- É imprescindível que a empresa permaneça actualizada, ao longo de toda a sua vida, o que remete, a todos os colaboradores, uma constante actualização através de cursos de formação, de leituras da actualidade, de procurar saber cada vez mais, pois o mundo está diariamente em constante evolução e quem pára é ultrapassado pela concorrência. O negócio só permanece e se desenvolve se houver conhecimento, flexibilidade e profissionalismo, por parte dos colaboradores. É importante que o fundador reconheça as vantagens de mudar, devido ao ambiente tão inconstante e aos efeitos da globalização, assim, deve ouvir e ponderar as sugestões dos sucessores, de elementos externos à empresa e dos colaboradores em geral, pois

só assim a empresa permanece e consegue vencer a concorrência, pois o que foi êxito no passado e levou ao sucesso, pode deixar de o ser na actualidade.

É importante que o fundador analise e tire partido dos benefícios das modernidades, sugeridas pelos sucessores. Porque apesar destas empresas, de terceira ou mais gerações, apelarem à tradição e antiguidade, como garantia do sucesso, apenas conseguem continuá-lo se alterarem e inovarem as estruturas organizacionais e tecnológicas, revelando espírito de iniciativa e uma visão estratégica.

- Estas empresas estão mais susceptíveis a conflitos, sendo importante que todos tenham essa consciência. Assim, são usados métodos para a regulação da relação de possíveis antagonismos entre a empresa e a família, para a resolução de eventuais conflitos, como o conselho familiar e o protocolo.

- A gestão dos recursos humanos é uma área muito importante do funcionamento das organizações, em geral, devido ao facto de a medida do valor acrescentado, pelos colaboradores, ser um aspecto determinante para a futura sobrevivência da empresa, o que contribui para aumentar a sua longevidade.

A gestão dos recursos humanos deve enfatizar uma vertente racional:

- É fundamental que os responsáveis adaptem numa gestão “profissional”, devido às vantagens competitivas, através de práticas (técnicas, instrumentos, iniciativas, etc.) mais actuais e menos intuitivas, como por exemplo: Política de remuneração; Política de emprego; Política de participação e Política de valorização.

- Deverá também realçar uma vertente emocional. Sendo necessário dar uma atenção adequada às pessoas, aos seus interesses, motivações e expectativas, proporcionando que se envolvam tornando os objectivos da empresa objectivos pessoais. É necessário estar consciente da complexidade dos riscos, das preocupações, o que defendem e as recompensas que os gestores familiares, os empregados não familiares, os familiares, os credores, os clientes, os fornecedores, os consultores e outros esperam. É necessário desenvolver um interesse integral por cada um, individualmente, assegurando que estejam motivados e satisfeitos a desempenhar uma determinada função na empresa, e que auferam de um salário que lhes permita satisfazer as suas necessidades, o que proporciona uma harmonia e felicidade não só na empresa, contribuindo para uma *boa produtividade*, como também fora da empresa. Se está realizado e feliz, transmite esses sentimentos ao exterior da empresa que, por sua vez, ficam com boa *imagem* desta.

O objectivo da gestão de recursos humanos é facultar um ambiente favorável de modo a alcançar os objectivos da empresa e, simultaneamente, concretizar os interesses dos patrões e dos empregados.

A passagem da sucessão da empresa, de umas gerações para outras, com sucesso, possibilitando a continuidade da empresa, não é tarefa fácil, e muitas vezes o antecessor não tem a noção da sua devida importância, sendo importante procurar compreender alguns aspectos determinantes causadores deste processo complexo, de modo a que a transmissão seja um facto a ponderar, desde o início, evitando atrasar desnecessariamente todo o seu procedimento. O homem nasce numa certa família, pertencente a uma sociedade, com os seus princípios, culturas e valores, como a ordem, a disciplina e a boa educação. Ao longo do seu crescimento, vai adquirindo, através da educação, regras de conduta e de pensamento impostas coercivamente, que ajudam a determinar preferências e atitudes. Os valores determinarão normas, que serão interiorizadas, condicionando as suas actividades e opções pessoais. Ao actuar em situações concretas, será influenciado pelas concepções e expectativas que tem acerca de uma identidade ou grupos de referência, com os quais se identificará inconscientemente. Esse indivíduo/grupo com que se identifica será uma referência, no caso de o admirar pelo seu empenho, dinamismo, se for poderoso, ambicioso, apaixonado pelo que faz, se observar que é invencível, é seguro de si próprio, um génio, identificando-se com ele como um modelo a seguir. A aprendizagem baseia-se na aquisição de hábitos e atitudes transmitidas de modo a impor reacções a este indivíduo. Para além deste facto, quem educa tem uma expectativa e conduz o seu educando para aquilo que pensa ser o melhor para ele, como uma 'domesticação', exercendo um controlo de modo a não haver desvios do idealizado.

No caso específico dos sucessores das empresas estudadas e, em geral, todas as empresas familiares nas quais a sucessão é um êxito, o modelo de conduta é, sem dúvida, o pai, o fundador da empresa, quando este demonstrar possuir certas características, como a dedicação, a luta por objectivos, a determinação, o espírito de equipa, a confiança, o poder e, acima de tudo, o optimismo. Esta é uma característica inata, é um estado de espírito, nasce de uma grande confiança em nós próprios e da capacidade de nos transcendermos e de superarmos alguns dos nossos limites, ajuda a vencer o impossível, é a esperança de realização do sonho, associado a níveis de bem-estar muito elevados, o que afasta o pessimismo. Há sempre um lado positivo, há que ser objectivo e minucioso, os optimistas não cedem ao desânimo e esta força é sentida e percebida por aqueles que o rodeiam e que o admiram pela audácia e coragem como levam a vida. Deste modo, o pai é alguém que merece

todo o respeito, e que deve ser entendido e ouvido atenciosamente, alguém que gosta realmente da família e é a pensar nela que criou e se dedicou à empresa e o objectivo do sucessor lhe dar continuidade é pensando no melhor para o futuro para eles próprios. A sua experiência faz de si ‘o dono da razão’ e, ao fazer sentido todo o seu raciocínio e regras transmitidas, torna-se um modelo a seguir, alguém capaz de nos ensinar e impressionar todos os dias. O facto de os herdeiros verificarem, com os próprios olhos, sem necessitar de intermediários, o modo como o fundador toma as decisões, procurando fazer sempre o melhor, investindo em todos os recursos, sem evitar nenhum esforço extra, determina uma certa postura no herdeiro, similar à do seu transmissor. O perfeccionismo, o ideal, o rigor, o profissionalismo, as melhores soluções para os problemas e optar por fazer sempre mais e melhor, faz com que o herdeiro siga os passos do pai e ambicione ser como ele. Este ‘fanatismo’ amarra os herdeiros à empresa, e fá-los sucessores com sucesso, sinal de que a transmissão foi bem sucedida e a empresa permanecerá no tempo.

Atingir este objectivo depende do modo como os valores, a cultura, a educação, as percepções e as acções transmitidas, do pai para o filho, são recebidas por este último, ao longo de todos os anos da sua vida. Desta forma, a questão da transmissão torna-se um aspecto primordial para a continuidade da empresa. A sucessão não passa apenas por questões racionais e organizacionais envolvendo o planeamento e a preparação atempada, a formação, o acompanhamento da sucessão, a análise, a discussão e integração do sucessor atempadamente, onde todos os aspectos são pensados ao mais alto pormenor, num período calmo, sem turbulência. Igualmente importante, são as questões emocionais, vitais para a continuidade do negócio, como as boas relações entre a família e o sucessor; um ambiente de equidade e uma visão equilibrada da empresa como um bom investimento; rendimentos satisfatórios; bom local para trabalhar e a comunicação, imprescindível entre a família, sobre diversificados temas. Se esta transmissão for efectuada com sucesso, ou seja, se os princípios do pai forem assimilados e aceites como correctos, então não há perigo de sucessão e o vulgar provérbio, “filho de peixe sabe nadar”, é certo. Esta absorção completa permitirá que os sucessores continuem a lutar pela empresa, o que garante a sobrevivência desta por muitas e muitas gerações, objectivo do fundador, devido às vantagens para a família, do facto de poderem trabalhar por conta própria, proporcionando-lhes uma melhor qualidade de vida, com os benefícios monetários. Por outro lado, as vantagens para a empresa de desfrutar de pessoas competentes, motivadas, empenhadas, trabalhadoras, inovadoras, honestas, confiantes, vocacionadas, que evitam os conflitos e respeitam o próximo devido aos laços sentimentais que possuem por ela, têm maior cuidado por fazer o melhor serviço, já que o

nome da família está relacionada com o serviço prestado, garantindo à empresa maior estabilidade, segurança e controlo, conseguindo-se um melhor alinhamento de interesses, uma vez que o objectivo é comum e apenas um: maximizar o valor da empresa. O “neto será honesto e sincero como o avô”, porque adoptou os mesmos princípios e ideologia e defenderá os mesmos valores do pai, sendo uma pessoa de absoluta confiança do fundador ao qual foi transmitido tudo, enquanto crescia. Enquanto a “história dos êxitos dessa organização estiver ligada ao esforço e ao mérito dos seus antepassados”, a sua dedicação no trabalho será diferente, devido à “forte carga simbólica e afectiva”. Desta forma, eles possuem o “empenho e o amor à causa, que são a base do trabalho árduo e da dedicação”, fundamentais para assegurar a continuidade destas empresas, com sucesso. A empresa é para eles um bem muito especial. Este empenho promove a que se transformem em bons profissionais, devido à formação adquirida e experiência ao longo da vida.

Dada a importância dos sucessores para a continuidade da empresa, é necessário uma transmissão, do fundador aos descendentes, da ideia que a empresa é importante e deve ser continuada, envolvê-los em práticas e significados, consolidando-lhes a memória através do uso simbólico e prático de elementos que simbolizam bem a identidade da família, actuando como uma âncora à memória destes. Deste modo, a transmissão é, sem dúvida, um factor decisivo para consolidar as empresas familiares.

Neste domínio, alerta-se o gestor para os seguintes cuidados:

- Procurar desenvolver acções de forma a suscitar interesse, por parte do sucessor, para dar continuidade à empresa. A transmissão do passado e do presente, da empresa, proporcionam uma ligação de sangue e um forte compromisso que, dificilmente, os vai desinteressar por ela no futuro; transmitir uma visão optimista, pois o orgulho e o entusiasmo com que os sucessores sempre ouviram falar da empresa, à medida que cresceram, suscita uma vontade enorme em participar nela. A paixão do antecessor pela empresa é semeada nos mais novos, que criam expectativas e interesse na empresa, sem imposições, pois esta torna-se um desafio pessoal. Estas acções formam e moldam o sucessor, as suas motivações e vocações. Este processo tem início com o nascimento dos herdeiros e é muito importante para o processo de constituição dos sucessores. O contacto diário dos sucessores com a família e a empresa facilita forte cumplicidade e interligação entre o pai e a empresa e de todo o trabalho desenvolvido para conseguir colocar a empresa a funcionar, reconhecendo o sacrifício do pai, porque o observaram, enquanto cresciam, o que leva a que estes valorizem a empresa. Desenvolve-se, assim, uma compreensão e um sentimento de que a empresa é algo muito importante e deve ser continuada. As gerações seguintes, por sua vez, apenas irão ouvir as

histórias dos esforços do fundador, pois não vivem, diariamente, e não observam, de perto, o significado da empresa para o fundador, os esforços, as dedicações e o trabalho árduo de uma vida que foi entregue, o que origina a desvalorização de todo este esforço e, desta forma, a interligação, entre eles e a empresa, é cada vez menor, podendo existir o perigo de não se desenvolver interesse em continuar a lutar por ela.

- A entrada do sucessor na empresa deve ser preparada de modo a obter sucesso, comunicando a todos os funcionários da empresa, com antecedência. A sua integração deve ser cuidada e gradual, permitindo um convívio, entre todos os colaboradores, proporcionando boas relações, devendo-lhe ser atribuída progressivamente autonomia, responsabilidade e oportunidade para mudar aspectos na empresa.

- Não deixar que o significado que a empresa tem para o fundador, como o prazer e a satisfação, deixe atrasar o planeamento e a execução da sucessão.

- Igualmente importante é que a atitude do fundador, após a entrada do sucessor na empresa, com sucesso, não seja de controlo total, sendo necessário que todas as tarefas estejam delegadas em departamentos, com os respectivos responsáveis, e que não seja ele a tomar todas as decisões na empresa, para que no caso de deixar de ir para a empresa, por qualquer motivo, esteja garantida a sua sobrevivência e o seu sucesso, como se tem verificado até então, com a presença do fundador.

Não se pode esquecer que existem outras condicionantes que podem ter ‘maior peso’ na altura destes herdeiros decidirem o caminho a optar nas suas vidas, como o seu modo de pensar, as oportunidades surgidas, os gostos, o ‘destino’ e o resultado dos processos individuais de formação de cada um. Tornando-se importante que o fundador analise a postura do sucessor e os processos através dos quais as pessoas constroem o seu percurso pessoal e profissional. Estes aspectos que são mais fortes que todo o processo de preparação para a sucessão, bem organizado pelo fundador, o quais dificultam a sucessão com sucesso.

12 Conclusão

A condução das empresas detidas e geridas por famílias impõe aos seus líderes especiais cuidados, quer em termos da sua gestão, quer em termos da preparação da sucessão para a geração seguinte. Em termos de gestão, como resposta à necessidade destas empresas se manterem frescas estrategicamente num contexto cada vez mais incerto, instável e complexo. Quanto à preparação da sucessão para a geração seguinte, impõe aos líderes de

patrimónios empresariais familiares especiais preocupações, como a preparação do papel da família no futuro da empresa, consolidando a unidade e reforçando o compromisso, aspectos determinantes da concretização e continuação do sonho empresarial.

Estudos anteriores concluíram que as causas da falência destas empresas devem-se, por um lado, à falta de preparação da sucessão; à falta de motivação dos herdeiros para continuar com a empresa; aos erros relacionados com a falta de coragem para a mudança ou à tomada de decisões importantes e à insistência em manter o controlo por parte do fundador. Relaciona-se também com questões a nível da gestão, como a débil preparação dos seus membros familiares, na área de gestão, o que propicia a aplicação de estratégias de gestão, com base em “critérios de afectividade”, causando a fraca produtividade na mesma, agravada pela falta de talentos e habilitações. Torna-se, deste modo, necessário alertar os gestores a desenvolverem as melhores práticas nas suas empresas, passando pelo desenvolvimento imprescindível de planos, quer em termos de profissionalização de gestão, quer também em termos de sucessão, o que aumentará garantidamente o tempo médio de vida destas, o que é bastante positivo, dada a importância destas empresas para o mundo.

Este trabalho, baseado no estudo de três casos concretos, facultou a obtenção de um estudo exaustivo e em profundidade, investigando aspectos dentro do contexto da vida das empresas, procurando explicar ligações causais nas intervenções na vida real, descrevendo situações dos processos sociais. O tamanho reduzido da amostra não nos permite elaborar generalizações, conduzindo apenas a que seja construída uma teoria rica em detalhe, sem suporte de uma estrutura mais global, o que carecia de um estudo a um vasto número de empresas. No entanto, este trabalho veio confirmar as teorias anteriormente apresentadas.

Deste modo, pode afirmar-se que, para concretizar o desejo do fundador, da continuidade da empresa com a participação dos seus membros familiares, devido às vantagens para ambas, implica a inevitável sobreposição entre estes dois sistemas, o que causa relações muito complexas na empresa, podendo comprometer a sobrevivência desta última. O fundador acredita que o sucesso das empresas é devido ao empenho e à dedicação disponibilizados, sendo importante que alguém continue a lutar por ela com a mesma força, que goste realmente do que faz, procurando realizar sempre o melhor de maneira a que a empresa não seja ultrapassada pela concorrência. Foram precisamente estas, entre outras, as ‘condições’ presentes nas características pessoais do fundador, imprescindíveis para dar início à empresa, estas normalmente inatas. Para ele, à partida, não existe ninguém melhor que o sucessor para o fazer, pois é alguém que o fundador teve a oportunidade de educar desde o seu nascimento, transmitindo-lhe valores, regras e formas de procedimento, não só a nível

pessoal, como também empresarial. Porém, os sucessores têm de possuir outras características, entre elas, a competência.

Este trabalho permitiu-nos concluir e, simultaneamente contrariar a ideia defendida por vários autores, segundo a qual o crescimento e a eficiência dos negócios familiares só ocorrem quando a gestão é atribuída a técnicos especializados que substituem o controlo familiar. No caso de a empresa adoptar e desenvolver uma gestão profissional, centrada em decisões que desenvolvam a empresa, proporcionando aos membros familiares formação, promoverá o desenvolvimento de verdadeiros profissionais. O que contribui para que a articulação, entre empresa e família, não só beneficie como chegue a ser um factor fundamental para o sucesso da mesma. O aspecto da gestão é importantíssimo em qualquer que seja a área da empresa, sendo imprescindível desenvolver planos de gestão. Baseada em critérios profissionais, estabelecendo regras e objectivos empresariais, permite separar as questões e problemas da empresa e da família, evitando que esta a prejudique, conseguindo satisfazer ambas, evitando conflitos, o que ajuda bastante o processo da sucessão.

Para a gestão empresarial, reforça-se a necessidade de o responsável não esquecer aspectos como: A melhor forma de usar o controlo e os recursos, adoptando uma legislação adequada e mecanismos de fiscalização que protejam os direitos dos accionistas minoritários, tendo em conta a habilidade do proprietário praticar atitudes de auto privação e altruísmo; O recrutamento, defendendo princípios “claros e rigorosos de igualdade de oportunidade e de meritocracia”; A modernização, pois a “tradição” e a “antiguidade” são uma “garantia de qualidade” que privilegia as empresas familiares porém o seu sucesso só permanece, se os seus membros revelarem “espírito de iniciativa, inovação e visão estratégica”; Os recursos humanos, devido à importância destes nas empresas, pois o fundador não é capaz, sozinho, de fazer prosperar a empresa e, segundo o Sr. Brito, eles são uma “matéria-prima” muito relevante, sendo importante que as pessoas a quem se confia devam ser leais, além de profissionais competentes.

Para além das empresas em análise no trabalho, acrescento que os principais grupos económicos de base familiar, em Portugal, estão actualmente na sua terceira, quarta ou quinta geração e não há nenhuma evidência, nem do seu colapso, nem de introdução sistemática de fiduciários, nos lugares executivos das suas empresas, como é o caso do Grupo Espírito Santo, Grupo Jerónimo Martins, Vista Alegre (família Pinto Bastos) e grupo Orey Antunes. A apetência e as habilidades pessoais destes sucessores, para a esfera empresarial, construiu-se a partir de, e em conformidade com as apetências dos seus antepassados, através de um processo bem planeado e antecipado da sucessão.

No trabalho, é visível que as famílias ligadas às empresas conseguiram criar um processo de produzir profissionais competentes, entre os seus membros familiares, transformando, assim, os critérios da família, que orientam os seus projectos de futuro, em formas de selecção baseadas no desempenho profissional. A multiplicidade de interesses, que une os membros familiares, promoveu a criação de formas que asseguram a continuidade dos seus negócios, ao longo de várias gerações. Esta transmissão depende muito da maneira como o fundador a desenvolve e implementa, sendo necessário, da parte dele, uma grande habilidade e disponibilidade, permitindo criar interesse e motivação nos sucessores.

13 Bibliografia

- Anderson, Ronald C. e David Reeb (2003) “Who Monitors the family?” Março: 1-40
- Anderson, Ronald C. e David M. Reeb, 2003, “The Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500” *Journal of Finance*, Vol. 58, No. 3, Junho: 1301-1328
- Anderson, Ronald C.; Sattar A. Mansi e David M Reeb (2002) “Founding Family Ownership and the Agency Cost of Debt”, *Journal of Financial Economics*, 68 (2003): 263–285
- Barth, Erling; Trygve Gulbrandsen e Pal Schone (2005) “Family ownership and productivity: the role of owner-management”, *Journal of Corporate Finance*, 11: 107-127
- Beehr, Terry A.; John A. Drexler, Jr. e Sonja Faulkner (1997) “Working in Small Family Businesses: Empirical Comparisons to Non-Family Businesses”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol 18, nº. 3, Maio: 297-312
- Bonoma, Thomas V, 1985, “Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process”. *Journal of Marketing Research*, Vol 22, Maio.
- Câmara, Pedro B. da; Paulo Balreira Guerra e Joaquim Vicente Rodrigues (1997) “Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial”, *Gestão e inovação*: 1-464
- Daily, Catherine M. e Marc J. Dollinger (sem data) “An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms”
- Dyer, Jr W. Gibb (1989) “Integrating Professional Management into a Family Owned Business”, *Family Business Review* Vol.II, nº3: 221-235
- Fahlenbrach, Rudiger (2004) “Founder-CEOs and Stock Market Performance”, *The*

- Ohio State University Fisher College of Business*, Agosto: 1-54
- Gallo, M. A. e Ribeiro, V. S. (1996) “A gestão das empresas familiares”, Edição
Cadernos Iberconsult, Lisboa
- Górriz, Cármen Galve e Vicente Sales Fumas (2005) “Family Ownership and
Performance: the Net Effect of productive Efficiency and Growth Constraints”,
Finance Working Paper, nº. 66, Fevereiro: 1-40
- Guerreiro, Fernanda da Conceição Ganito Bento (1998) “Sucessão nas pequenas e
médias empresas familiares”, Tese de mestrado ISCTE, orientado por Vitor Sevilhano
Ribeiro, Luís Recto-Lisboa (s.n): 133
- Holan, Pablo Martin e Luis Sanz (2006) “Protected by the family? How closely held
family firms protect minority shareholders”, *Journal of Business Research*, 59: 356-
359
- Hollander, Barbara S. e Nancy S. Elman (1988) “Family-Owned Businesses: An
emerging field of inquiry” *Family Business Review*, Vol.1, nº2 : 145-164
- Joussen, Anne; Eddy Laveren; Rudy Martens e Anne Mie Reheul (sem data) “Real
versus sample-based differences in comparative family business research”
- La Porta, R.; Florencio Lopez-de-Silanes; A. Shleifer (1999) “Corporate Ownership
around the World”, *Journal of Finance*, Vol 54, nº.2, Abril: 471-517
- Lima, Maria Antónia Pedroso (2003) “Grandes Famílias Grandes empresas”, Lisboa:
Portugal de Perto: 1-43
- Lubatkin, Michael H.; William S. Schulze; Yan Ling e Richard N. Dino (2005) “The
effects of parental altruism on the governance os family-managed firms”, *Journal of
Organizational Behavior*, 26: 313-330
- Martins, José Coelho (1999) “Empresas familiares”: 1-196
- Martins, José António C. (1990) “O sistema cultural e opções comportamentais numa
empresa familiar” Lisboa: IEFP: 1-193
- Maury, Benjamin (2006) “Family ownership and firm performance: Empirical evidence
from Western European corporations”, *Journal of Corporate Finance*, 12: 321-341
- Rock, Stuart (2005) “Empresas familiares-um guia para a sua gestão”, Mem Martins,
Trad. Jaime de Oliveira Leandro: 169
- Schulze, William S.; Michael H. Lubatkin e Richard N. Dino (2003) “Toward a theory
of agency and altruism in family firms”, *Journal of Business Venturing*, 18: 473-490
- Schulze, William S.; Michael H. Lubatkin; Richard N. Dino e Ann K. Buchholtz (2001)

- “Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence”, *Organization Science*, Vol. 12, No. 2, Março-Abril: 99-116
- Tull, D. S. e, D. I. Hawkins, 1976, *Marketing Research, Meaning, Measurement and Method*, Macmillan Publishing Co., Inc., London
- Ussman, Ana Maria (2004) “Empresas familiares” Lisboa: Edições Silabo, 1ª. Edição
- Villalonga, Belén e Raphael Amit (2006) “How Do Family Ownership, Control, and Management Affect Firm Value?”, *Journal of Financial Economics*, 80: 385-417
- Vinton, Karen L. (1998) “Nepotism: An interdisciplinary model”, *Family Business Review*, Vol.11, nº4 p. 437-451
- Yin, Robert K., 1989, “Case Study Research. Design and Methods”, USA: Sage Publications Inc.

14 Anexos - Análise das entrevistas

Após efectuar as entrevistas às três empresas objecto de estudo do trabalho, foi possível analisá-las de modo a conhecê-las, para melhor perceber as práticas que utilizam e defendem, as quais permitiram que perpetuassem ao longo de três gerações.

As empresas são a “Conserveira do Sul”, localizada em Olhão, que se dedica à produção de conservas e patés, fundada em 1954, pelo Sr. António Ferreira, falecido em 1990. A “KG Villas Service”, localizada na Quinta do Lago, empresa imobiliária que se dedica também à administração, contabilidade e manutenção dos imóveis, fundada em 1978, pelo Sr. Klaus Grigutsch. “Britefil, empresa metalomecânica, localizada nas Campinas, arredores de Faro, produz as peças necessárias para a montagem de bombas submersíveis para a extracção de água e faz também a montagem e instalação das mesmas. Foi fundada em 1952, pelo Sr. Brito. As três empresas têm, desde a sua fundação, o privilégio de possuir as respectivas famílias como exclusivas proprietárias e gestoras. Nas duas últimas empresas, os fundadores continuam a insistir com a sua presença nas mesmas, diariamente, apesar de o mandato já estar nos seus sucessores.

Através das entrevistas, podemos concluir que a empresa familiar surge quando o fundador pensa em criá-la, sendo um “desafio pessoal” (Sr. Ferreira). Esta atitude parece surgir “com as circunstâncias e o destino também proporciona tal acontecimento” (Sr. Ferreira e Sr. Grigutsch). Surgem de uma “necessidade” (Sr. Grigutsch), mas as causas mais fortes para tal acontecimento, presentes nas três empresas, são as características pessoais do

fundador, imprescindíveis para dar início à empresa. Estas são normalmente inatas, como é o caso da força de vontade, a iniciativa própria, ambição, o desejo de acautelar o futuro dos filhos e das gerações seguintes, a sua forte auto-estima, a persistência, a grande capacidade de visão a longo prazo, a luta, a dedicação, o autoritarismo, a intuição, o optimismo, a grande preocupação com tudo e todos, a determinação, a habilidade e a confiança, que o encoraja para atitudes de risco.

Os fundadores das três empresas iniciaram-nas após terem beneficiado, anteriormente, de experiência de trabalho na área em que desenvolveram o seu negócio, procurando evoluir e fazer melhor do que na empresa na qual já colaboraram.

A ideia passa então à prática e, nas três empresas, foi com muito sacrifício, suor e dedicação que se deram os primeiros passos e, conforme a empresa foi crescendo e se desenvolveu, os fundadores criaram um enorme apego, veneração, afecto que os impossibilita de a deixar jamais. Só isto permite que sacrifiquem uma vida inteira em benefício da empresa, a dedicação é integral e nas opções e atitudes tomadas, a empresa foi sempre a prioridade. Todos estes sacrifícios amarram-nos de tal forma às suas empresas, que não permite que deixem de concentrar todas as suas forças em fazer “sempre o melhor para a empresa”. Por exemplo, no caso de ganhar a lotaria, eles continuariam a trabalhar na empresa, exercendo a mesma função, contudo, o que mudaria seria a pressão e o sufoco que alguns problemas financeiros lhes pudessem causar. Para todos eles, o trabalho na empresa “não é uma obrigação, é um prazer”.

Este facto contribui para que a empresa e o seu respectivo fundador sejam quase “uma só entidade” (Guerreiro: 1998), o sentimento torna-se cada vez mais forte, a empresa é o “seu sangue, o seu orgulho, a sua realização, podendo mesmo afirmar que é a sua razão de viver” (Sr. Brito). Todas estas conclusões coincidem com o relatado no capítulo 6.4 e 7 do trabalho.

Deste facto, surge nestes fundadores o desejo e a necessidade de assegurar que esta permaneça no tempo para sempre. Dar continuidade ao negócio significa, para eles, “manter algo que deu muito trabalho a iniciar”. Significa não ignorar o sacrifício de alguém que construiu a empresa, pensando no melhor para o futuro da família, pois ali eles podem trabalhar por conta própria, retirando deste trabalho rendimentos para o sustento, garantindo uma vida com qualidade e conforto (Sr. Ferreira).

Além de desejarem a continuidade das empresas, também ambicionam que sejam as suas famílias a fazê-lo, por razões diversas, tais como, “o desejo de acautelar o futuro destes, pois sentem-se responsáveis, e querem o melhor para eles”.

Para além destes aspectos, também desejam garantir que a empresa fique entregue a pessoas de confiança, educadas por eles. Os herdeiros passam por um processo de transmissão de valores e culturas, transmitido pelo fundador, que os coloca, à partida, em vantagem perante qualquer outro funcionário, devido à aprendizagem, incorporação de hábitos, códigos, valores, saberes, atitudes e relações de solidariedade, regras e práticas. As vantagens que existem do facto de a família ser funcionária da empresa, o que implica que lutarão pelos objectivos da empresa a 100%, que sofrem por ela e vestem a camisola” pois lutam por objectivos próprios e comuns, (Sr. Grigutsch), eles sabem que “tudo o que nele semearem irão colher” (Sr. Brito), conseguindo assim um melhor alinhamento de interesses. O voluntarismo e o facto de não exigirem receber horas extras, os serviços fora de horas e o facto de não olharem para o relógio possibilitará um maior lucro final para a empresa, o que se torna menos dispendiosa e mais eficiente” (Sr. Grigutsch). A forte carga afectiva, pelo facto da empresa ser da família, faz destes familiares os melhores funcionários que a empresa poderia recrutar, pois investem na continuidade do seu nome, o que aumenta, com certeza, a probabilidade de a empresa ter sucesso (Sr. Grigutsch e Sr. Ferreira). Também estas conclusões concordam com o descrito nos capítulos 4 e 6.2.

De outro modo, quando um membro não familiar entra para a empresa, ocupando um cargo elevado, surgem grandes desconfianças por parte do fundador, “pois no caso de distração, o gestor não familiar poderia desfalcar a empresa, desviando dinheiro em próprio proveito” (Sr. Grigutsch). Por muito competente que fosse, o membro externo à família “não pensa nos lucros da empresa como lucros directamente para a sua família, uma vez que esta não é a sua”. (Sr. Grigutsch). “Os externos à família cairiam de pára-quadras na empresa, não conheciam nem a história da empresa nem a da família, como tudo começou, além disso, os sacrifícios extras teriam de ser muito bem pagos, o que talvez não fosse muito vantajoso para a empresa” (Sr. Ferreira). Estes indivíduos estão preocupados essencialmente com eles próprios, poderão sair desta empresa quando encontrarem melhores condições noutra, o que não é muito positivo para a primeira empresa que, por sua vez, investiu na formação destes colaboradores (Sr. Grigutsch) (Conclusão semelhante tirada por Ussman, 2004: 168). Deste modo, “o voluntarismo e a disponibilidade total que começou com o avô perder-se-ia” (Sr. Ferreira). Apesar destes aspectos, existem vantagens da participação destes profissionais externos à família na empresa, como as “experiências e perspectivas diferentes que possuem, o que permite que se desenvolvam actividades e outros aspectos na empresa” (Sr. Ferreira).

Deste modo, o seu recrutamento constituiria uma alternativa certa, em todas as empresas entrevistadas, no caso dos seus herdeiros não demonstrarem interesse, motivação ou

capacidade para continuar a geri-la, garantindo, desta forma, a sua continuidade. Estas conclusões são coincidentes com as opiniões dos autores nos capítulos 3 e 5.

Este desejo de continuidade da empresa através dos sucessores leva à necessidade de planejar a sucessão, quanto mais cedo melhor, evitando que esse momento seja atrasado (Martins, 1999: 51-62). Na verdade, existem uma série de acções tomadas pelos antecessores das empresas entrevistadas, de forma a suscitar interesse, por parte dos respectivos sucessores, pela empresa, para desenvolverem um desejo e uma expectativa de dar continuidade à organização.

Estas acções são efectuadas de um modo tão inconsciente que nem se apercebem que estão a fazê-lo com um propósito. As acções passam por aspectos, como:

- A “empresa ser o tema da família,” sendo importante, para as três empresas, a existência de boas relações familiares através de uma comunicação aberta, sincera, honesta, rotineira, entre os membros da família, de modo a que eles cresçam a ouvir falar o que é a empresa na realidade, sem que lhes seja escondida nenhuma informação e que lhes seja relatado, todos os dias, os bons e os menos bons. A “transmissão do passado e do presente da empresa proporcionam uma ligação de sangue e um forte compromisso que dificilmente os vai desinteressar, por ela, no futuro” (Sr. Ferreira).
- Transmitir uma visão optimista, pois segundo o Sr. Brito, o orgulho e o entusiasmo com que os sucessores sempre ouviram falar da empresa, à medida que cresceram, suscita uma vontade enorme em participar nela, tornando-se um desafio pessoal.
- Dar a conhecer que a empresa constitui a fonte de rendimento da família, sendo este aspecto fundamental para o bem-estar da família.
- Não omitir o facto primordial que, em troca dos rendimentos, a empresa necessita de dedicação, de trabalho e atenção, de modo a não ser ultrapassada pela concorrência. A modernização é, deste modo, fundamental para mantê-la actualizada, o segredo é nunca estar satisfeito, pois pode fazer-se sempre mais e melhor” (esta última frase foi muitas vezes citada pelos três empresários).

Na “conserveira do Sul”, esta preocupação é bem visível através da mensagem que é transmitida pelos fundadores: na “empresa trabalha-se bastante”, mensagem que se encontra junto ao busto do fundador, na sala de espera: “Esta fábrica é fruto de uma vida inteira dedicada ao trabalho”.

- Dar ao sucessor a possibilidade de observar pessoalmente como esta funciona, proporcionando “a vivência e a integração do sucessor nos problemas e no dia-a-dia da empresa” (Sr. Ferreira), para que conheça os funcionários, os clientes e para observar “a

atitude do fundador a lidar com a empresa”. É importante possibilitar a participação em tarefas simples, rotineiras, com pouca responsabilidade, de modo a fornecer-lhe uma visão do que é a empresa e para motivar e fortalecer o seu interesse, que começa então a surgir (todos os empresários).

A família Ferreira defende que se os seus herdeiros fossem estudar para longe do local onde se situa a empresa, perderiam o interesse por ela, sendo necessário viverem e conhecerem de perto todos os passos, “sem perder nenhum episódio”.

- A transmissão para a importância da formação, na área que mais gostam, é uma mais valia para a empresa, desenvolvendo os bons profissionais, indispensáveis ao sucesso empresarial, pois é necessário “correr mais depressa que a crise, se não ela apanha-nos” (Sr. Ferreira), o mercado é muito concorrencial e instável, a empresa tem de estar forte, para superar as diversas fases.

Segundo os empresários entrevistados, a formação também proporciona desenvolvimento pessoal, um aumento de confiança e de auto-estima, devido ao facto de o herdeiro colocar à prova as suas capacidades intelectuais e conseguir ultrapassar metas, permitindo um desenvolvimento intelectual. (Sr. Ferreira e Sr. Brito).

- Os empresários defendem que proporcionar uma educação rica em valores e princípios próprios do fundador, como a lealdade, o respeito, a justiça, a integridade e a honestidade proporciona que saibam viver em comunidade, garantindo as melhores condições nas relações entre os funcionários e os clientes, duas entidades importantíssimas para a existência e subsistência da empresa.

Segundo o Sr. Ferreira, é necessário uma grande disponibilidade, por parte dos fundadores, para a realização de uma transmissão bem feita, pois segundo o Sr. Brito, o segredo está no modo como o fundador transmite a imagem da empresa e o seu significado. Todas estas acções formam e moldam o sucessor e as suas vocações, este processo tem início com o nascimento dos herdeiros e é muito importante para o processo de constituição dos sucessores. Efectuam-se em dias comuns nas vivências diárias, com a participação dos herdeiros em tarefas na empresa, nas festas da Páscoa e Natal, nos almoços ao fim-de-semana, aniversários. Em espaços comuns a toda a família, locais que permanecerão para sempre na memória de todos, como comuns à família e à empresa. Estas conclusões concordam, igualmente, com as opiniões dos autores nos capítulos 6.3, 8.1, 9, 9.1 e 9.3

Após esta transmissão, os sucessores podem revelar-se interessados e, mais importante que isso, é que esse interesse seja por iniciativa e com mérito próprio, sem pressões nem obrigações por parte de ninguém. Caso contrário, o resultado acabaria por revelar-se em

frustrações e revoltas por parte do sucessor, que não gosta do que faz, não se sente vocacionado e, em atitudes de altruísmo, por parte do fundador, que se sente pressionado em recompensá-lo pelo esforço. O interesse pela empresa surge também devido ao resultado dos processos individuais de constituição como pessoas, das experiências de vida, da maneira como os herdeiros formam as vocações pessoais, como constroem o percurso profissional e, também, devido às circunstâncias proporcionadas nas suas vidas. Resultados que coincidem com os apresentados no capítulo 9.1.

Segundo estes testemunhos, a entrada do sucessor na empresa deve ser muito bem preparada de modo a tornar-se um sucesso. Essa decisão deve ser comunicada a todos os funcionários da empresa, com antecedência. A sua integração deve ser cuidada e lenta, áreas de pouca responsabilidade, permitindo um convívio entre todos os colaboradores, proporcionando boas relações. Nesta fase, é importante, e foi verificado em todas elas, que o fundador atribua gradualmente responsabilidade ao sucessor, sem receios das ideias inovadoras deste último, permitindo o desenvolvimento de novas técnicas, medidas de gestão ou novos serviços e produtos na empresa, práticas também defendidas pelos autores, no capítulo 9.2.

A empresa é, deste modo, bastante importante para todas as famílias das respectivas empresas entrevistadas.

Para a família da “KG” é a preocupação número um, pois o que usufruem é fruto dos rendimentos obtidos por ela.

Segundo o Sr. Ferreira, “todos giram à volta dela”, é um “orgulho ter este património, o sucesso da empresa é o sucesso da família. Fortalece os laços de amizade existente entre os membros familiares, os quais não seriam tão fortes se não fosse a existência deste projecto, que possui objectivos pelos quais todos lutam diariamente com a mesma força, ela é o sangue da família.

O facto de proporcionar trabalho à família é muito favorável nos nossos dias, pois o desemprego é um problema na nossa sociedade. Todos estes aspectos fazem da empresa um bem muito especial e, por isso, todos a valorizam e jamais a abandonarão.

Estes responsáveis empresariais, além de planearem a sucessão, analisam-na e avaliam-na, após a entrada dos sucessores, para verificar se realmente o indivíduo se adapta ao cargo e à empresa, se está motivado e gosta do que desempenha. Desta forma, “o sucessor está cada vez mais preparado para comandar o navio, o que significa que o fundador está a desenvolver uma sucessão eficaz” (Sr. Grigutsch).

Porém, existem medos, por parte dos fundadores, que impedem o planeamento e a execução da sucessão com sucesso, o que aumenta a probabilidade do desinteresse, por parte dos sucessores, na empresa, o que conduz a que a empresa acabe.

Nas empresas estudadas, existe um enorme esforço para evitar e ultrapassar potenciais receios que possam surgir.

Os empresários concordam que o facto de o sucessor possuir o nome da família permite que a confiança do cliente permaneça, pois “o neto será honesto e sincero como o avô”. Os clientes destas empresas deduzem que o filho do fundador terá os mesmos princípios, ideologias e que defenderá os mesmos valores do pai, sendo à partida uma pessoa de confiança do fundador para continuar a servir os seus clientes. Realmente, nestas empresas, verifica-se que não existem diferenças significativas entre pai e filho. Os sucessores continuam a sacrificar-se para obter o melhor para a empresa, o que implica servir o cliente com o mais alto e qualificado serviço.

Porém, a posse do nome é insuficiente, sendo necessário possuírem outras aptidões para o desenvolvimento da empresa. O sucessor deve ser trabalhador, esforçado e ambicionar fazer sempre mais e melhor, “pois só assim pode concorrer com os rivais no mercado” (Sr. Brito). É necessário que cada nova geração crie novos desafios e se confronte com os próprios problemas.

O Sr. Grigutsch afirma que o sucessor deve possuir uma postura de defesa dos interesses da empresa “com garra”, ser inovador, confiante, leal, motivador e evitar conflitos, deve ter formação e ser recrutado com mérito. O que também não deve acontecer é que estes indivíduos sejam colocados na empresa, quando não há necessidade de recrutar pessoal (Facto também constatado por Ussman, 2004: 165).

Também importante é o facto do indivíduo estar integrado na história da família e da empresa.

Ao contrário do que Lima e Ussman defendem nas suas literaturas, como descrito no capítulo 6.1, os gestores das empresas entrevistadas não têm em conta o sexo do sucessor, sendo indiferente para eles que seja homem ou mulher. Os lugares intermédios serão para os menos ambiciosos e não para as mulheres. Em duas das empresas estudadas, foram encontradas mulheres em lugares de chefia e de grande responsabilidade na empresa.

Após criar e desenvolver o negócio, é fundamental mantê-lo, para essa concretização é importante que todos, principalmente aqueles que gerem a empresa, permaneçam sempre actualizados, através de cursos de formação, de leituras da actualidade, de procurar saber cada vez mais. O negócio só permanece e se desenvolve se houver conhecimento, flexibilidade e

profissionalismo, por parte dos colaboradores. É importante que o fundador reconheça as vantagens de mudar, devido ao ambiente tão inconstante e aos efeitos da globalização.

Assim, deve ouvir os conselhos dos sucessores, de elementos externos à empresa e dos colaboradores, em geral, pois só assim a empresa permanece e consegue vencer a concorrência. Para ilustrar esta situação nas empresas analisadas, os entrevistados identificaram como marcos representativos do crescimento, das suas empresas, o facto de terem apostado em inaugurar novas instalações, fruto de boas perspectivas acerca do futuro e devido ao interesse demonstrado pela terceira geração em continuar com o negócio (Sr. Ferreira), do forte investimento em máquinas, grandes e caras, que proporcionaram o crescimento da produção de peças, na Britefil, e na aposta em material informático e desenvolvimento de uma estrutura profissionalmente adequada na KG. As ideias foram implementadas pelos sucessores. Mais uma vez, é referida a importância destes antecessores confiarem e acreditarem nos seus sucessores. Este voto de confiança advém do facto de se mostrarem responsáveis, dedicados, com elevada auto-estima e auto-confiança e do carinho que demonstram pela empresa.

Segundo os entrevistados, é fundamental interessar-se pela opinião de todos, de forma a encontrar as melhores soluções, efectuar reuniões de conselho para discutir o que tem de ser feito, definir os objectivos, todos os aspectos devem ser comunicados e discutidos, de modo a chegar a um consenso de forma a que todos lutem pela mesma causa.

Como mencionado no capítulo 6.3 do trabalho, a importância dos trabalhadores é elevada, pois, sem eles, seria impossível alcançar os objectivos na empresa. O objectivo dos responsáveis das empresas é garantir que todos os trabalhadores estejam bem, não só a nível profissional, como também a nível pessoal, havendo um interesse integral por cada um, individualmente, assegurando que estejam motivados e satisfeitos a desempenharem determinada função na empresa. Sendo necessário que o empresário tenha consciência do que os trabalhadores defendem, das recompensas que prognosticam, o que defendem, os seus objectivos, de modo a que as suas decisões se ajustem a estes da melhor forma, evitando práticas de auto privações que beneficiem os membros familiares em detrimento dos restantes trabalhadores.

De um modo geral, as políticas utilizadas pelas empresas entrevistadas passam pelas seguintes áreas:

- Política de salários, na qual existe uma relação entre desempenho e salário, sendo importante que os trabalhadores tenham a consciência dessa relação, de modo a motivá-los a fazer cada vez mais e melhor, sabendo que serão recompensados;

- Os modos de recrutamento e selecção são indispensáveis, para garantir a introdução de qualificação, comportamentos profissionais e pessoais desejados, sendo este aspecto, mais uma vez, fulcral para a empresa obter sucesso. Nestas empresas, quando é necessário recrutar pessoal, a família tem prioridade, porém, os familiares têm de ser detentores com mérito de “conhecimentos, capacidades” e ter interesse para desenvolverem a empresa (Sr. Ferreira). Também o líder deve adoptar uma “postura de distanciamento, de análise fria e racional, perante o desempenho e o contributo” de todos os colaboradores.

No entanto, nos casos gerais, recorrem ao fundo de desemprego, fazem testes psicotécnicos e entrevistas para conhecer o candidato, privilegiando aspectos como habilitações, experiência, motivação e competência;

- Gestão previsional de recursos humanos, de modo a prever com segurança a evolução futura da organização, através de um sistema de informação para a gestão, motivando os empregados a adoptarem atitudes e comportamentos desejados para ajudar a organização a atingir os seus objectivos;

- A formação e a carreira são outros aspectos muito importantes para garantir o desenvolvimento dos trabalhadores, de modo a torná-los competentes, obtendo assim um desempenho, por parte destes, da melhor qualidade, proporcionando que o pessoal desenvolva capacidade de se adaptar a novos contextos.

- A avaliação do desempenho também é tida em conta, sendo fundamental, para além de reconhecer e recompensar os contributos dos trabalhadores e, por outro lado, corrigir e fazer as devidas alterações, de modo a melhorar o desempenho por parte destes;

- Nas empresas estudadas verifica-se que os colaboradores são ouvidos até ao último dia, pois no caso de se despedirem há um interesse em saber o porquê dessa atitude, usufruem também de uma caixa de reclamações/sugestões e todos sabem que o gabinete do responsável estará sempre aberto a recebê-los para os ouvir.

Em todas as empresas, verificou-se que os fundadores conseguem manter sempre uma postura de distanciamento e análise racional perante qualquer colaborador, de modo a que as oportunidades sejam iguais para todos os funcionários, familiares ou não familiares. Observou-se uma vincada preocupação com os recursos humanos, sendo este um dos segredos para o sucesso empresarial. A correcta e profissional gestão dos recursos humanos é uma vantagem competitiva inequívoca, não devendo ser efectuada de forma intuitiva. A família poderá ser mais sacrificada, pelo facto de possuir maior responsabilidade, tem de dar o exemplo, todos têm de trabalhar como uma equipa, cada um tem as suas tarefas e

responsabilidades, individualmente, sendo o respeito e o bom relacionamento fundamental para a harmonia na empresa.

Os métodos utilizados pelas empresas para a regulação da relação entre a empresa e a família são o conselho familiar e o protocolo. Nestas reuniões, enquanto a família conseguir manter o controlo, não será necessário a participação de membros externos à família e à empresa, para as conduzir da melhor forma. Porém, no caso de a empresa necessitar, estes externos são uma hipótese muito bem vinda.

Os três empresários das empresas estudadas consideram que a empresa e a família estão sobrepostas, os membros que participam numa participam igualmente na outra. A imagem, o sucesso, as preocupações e os problemas de uma reflectem-se na outra, como se pode ver pelos exemplos o nome da empresa estar vinculado directamente à família; a imagem que é transmitida da empresa aos clientes reflectir-se na opinião que estes têm da família; o sucessor sentir-se em casa quando está no escritório, por se encontrar decorado pela família, que, por sua vez, decorou as próprias casas e a existência de fotos espalhadas pelo escritório de todos os membros da família.

Para o sucesso destas empresas, é fundamental que os familiares tenham a noção da relação estabelecida na realidade entre a família e a empresa e o que implica para ambas o facto de estarem sobrepostas, procurando gerir essas relações da melhor forma, de modo a alcançar as maiores vantagens para ambas.

Deste modo, há um esforço enorme para não misturar a família com a empresa, de modo a beneficiarem das vantagens de estarem juntas. O Sr. Grigutsch usa sempre o ditado “não leves para o trabalho os problemas da família”; o Sr. Brito defende que, na empresa, apenas devem prevalecer os objectivos e os problemas empresariais.

Nas empresas entrevistadas, a gestão encontra-se nas mãos dos membros familiares que adquiriram formação nessa área, de forma a ser definida o mais profissional possível, evitando critérios de afectividade que, segundo os testemunhos, comprometem o futuro da empresa, pois uma “análise lógica e racional evita possíveis conflitos, entre os valores familiares e os empresariais, em nome do sucesso empresarial” (Sr. Ferreira). Na Britefil, a gestão foi reforçada por um membro externo à família, devido à importância desta, pois é a gestão que orienta a empresa.

As três empresas beneficiam de um plano de gestão.

Os fundadores entrevistados continuam, e continuarão sempre, a ocupar os lugares na empresa, enquanto a saúde permitir. Os motivos que justificam tal atitude são o facto de a empresa ser a sua realização, o bebé que respectivamente ajudaram a crescer. Parar de

trabalhar significaria parar de viver, sendo muito importante sentir-se ocupados e continuarem a lutar por ela. Contudo, é muito importante a sua participação, nesta fase, não de controlo total, mas delegar as tarefas em departamentos, com os respectivos responsáveis, pois no caso de deixarem, por qualquer motivo, de ir para a empresa, esta esteja assegurada, estando garantida a sua sobrevivência e o seu sucesso.

Depois da sucessão realizada com sucesso e já no fim da vida, os respectivos fundadores têm a certeza que a empresa permanecerá, por muitas gerações, pois todo o processo de sucessão foi muito bem transmitido e recebido e assim acontecerá, certamente, com os futuros herdeiros. Esta esperança e confiança derivam da consciência que os fundadores têm de que fizeram o melhor planeamento e avaliação da sucessão, já que a preparação para a sucessão demorou cerca de 20 anos, desde que os herdeiros nasceram até que entraram para a empresa, e o trabalho em simultâneo entre pai e filho(s) demorou, igualmente, cerca de 20 anos, num total de 40 anos.

Segundo as três empresas, a diferença entre a passagem da primeira para a segunda geração, e das gerações que se seguem é a “distância” que existe entre os herdeiros e o fundador, pois os filhos deste são cúmplices da forte interligação do pai com a empresa e, de todo o trabalho desenvolvido para conseguir colocar a empresa a funcionar, reconhecem o sacrifício do pai, porque o observaram enquanto cresciam, o que proporciona que estes valorizem a empresa e desejem continuá-la.

As gerações seguintes, que apenas irão ouvir as histórias dos esforços do fundador, não dão valor a todo este esforço e, desta forma, a interligação entre eles e a empresa é cada vez menor, podendo existir o perigo de não se desenvolver interesse em continuar a lutar por ela, pelo facto deles não terem vivido, diariamente, e não terem observado de perto todos os esforços. Estes herdeiros têm o privilégio de encontrar a empresa a funcionar, com uma carteira de clientes já construída há alguns anos, com os melhores e mais diversos equipamentos (Sr. Ferreira), sendo apenas necessário haver um esforço para a manter.

Concluindo-se que, quanto mais alta for a qualidade de vida proporcionada aos herdeiros, menor é a valorização atribuída à empresa e a tudo aquilo que foi começado pela família, causando a inexistência, por parte destes, de uma luta tão intensa e um sentimento tão forte como os sentidos pelos antecessores. É fundamental não mimar os herdeiros, para que estes valorizarem o que a vida custa a ganhar.