

Análise do processo de sucessão e profissionalização num grupo
empresarial familiar português segundo a *resource-based view*
(RBV) e capacidades dinâmicas

Miguel Branco Silvestre Tão-Lindo (75432)

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Nelson José dos Santos António, Professor Catedrático, ISCTE
Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

setembro 2018

Agradecimentos

Na realização da presente dissertação, contei com o apoio direto e indireto de múltiplas pessoas às quais estou profundamente grato. Correndo o risco de injustamente não mencionar algum dos contributos quero deixar expresso os meus agradecimentos:

Ao orientador desta dissertação, professor Doutor Néilson José dos Santos António, pela forma entusiasta como me motivou e orientou, ainda que com prejuízo dos seus múltiplos afazeres, reiterando, sempre, uma empenhada disponibilidade e franca amizade.

Ao grupo empresarial Angel Pilot, nomeadamente o seu fundador Alessandro Balzer e aos seus filhos, Stefania Balzer, Alexandra Balzer e Emanuele Balzer, que com a sua decisiva colaboração, abdicando de tempo, sempre precioso, nas suas ocupações profissionais, tornaram possível a realização deste trabalho.

Por fim, um agradecimento sentido a todos os meus colegas de mestrado pela partilha de conhecimento e pela motivação e entreaajuda constante.

Resumo

As empresas familiares desempenham um papel vital no desenvolvimento da economia nacional e global, promovendo a criação de novos empregos, o crescimento de novos negócios e o aumento das atividades empresariais, sendo o processo de planeamento da sucessão, em empresas familiares, considerado como uma das fases mais importantes no ciclo de vida das mesmas (Zahrani *et al.* 2014).

A presente dissertação envolve a participação de um grupo empresarial familiar português com o propósito de se compreender se o mesmo está consciente da necessidade do desenvolvimento de um plano de sucessão, assim como fornecer informação relevante para a elaboração eficaz do mesmo. Por outro lado, pretende-se ajudar o grupo em estudo a adotar uma gestão mais profissionalizada. Estas problemáticas irão ser exploradas, nesta dissertação, sob a perspetiva da *resource-based view* (RBV) e capacidades dinâmicas.

As conclusões da dissertação permitirão contribuir para uma melhor clarificação sobre a gestão profissionalizada, e, ainda, o modo como o grupo empresarial em estudo poderá desenvolver o seu plano de sucessão de forma a procurar garantir a sua sobrevivência no longo prazo. Este estudo ambiciona igualmente trazer benefícios a outras empresas familiares que estejam a passar pelas mesmas dificuldades de forma a facilitar a sua permanência no mercado.

Classificação JEL: L21; M10

Palavras-chave: Sucessão; profissionalização; empresa familiar; teoria baseada nos recursos; capacidades dinâmicas.

Abstract

Family enterprises play a vital role in the development of the national and global economy, promoting the creation of new jobs, the growth of new businesses and the increase of business activities, being the succession planning process in family enterprises considered one of the most important stages of the family life cycle.

This dissertation involves the participation of a portuguese family business group, in order to understand if it is aware of the need to develop a succession plan, as well as to provide relevant information for the effective elaboration of the same. On the other hand, it is intended to help the group under study to adopt a more professional management. These issues will be explored, in this dissertation, from the perspective of resource-based view (RBV) and dynamic capabilities.

The conclusions of the dissertation will contribute to a better clarification about the professional management, as well as the way in which the business group under study can develop its succession plan to ensure its survival in the long term. This study also aims to bring benefits to other family businesses that are experiencing the same difficulties to facilitate their stay in the market.

JEL classification: L21; M10

Keywords: Succession; professionalization; family business; resource-based theory; dynamic capabilities.

Índice

Agradecimentos	I
Resumo	II
Abstract	III
Índice de Abreviaturas	VI
Índice de Figuras	VII
Figura 1 - Principais características dos negócios familiares.....	VII
Índice de Gráficos	VII
Gráfico 1 - Distribuição de gerações dos associados da AEF.	VII
Gráfico 2 - Rendimentos dos associados da AEF.....	VII
Gráfico 3 - Principais variáveis influenciadoras do processo de sucessão.	VII
Gráfico 4 - Os principais desafios no curto prazo segundo uma amostra de 2.800 gestores de empresas familiares a nível mundial.	VII
Gráfico 5 - Modelo da <i>familiness</i>	VII
Gráfico 6 – Organograma do grupo Angel Pilot	VII
Índice de Tabelas	VII
Tabela 1 – Processo de sucessão na Angel Pilot	VII
Tabela 2 – Principais mudanças na Angel Pilot	VII
Capítulo 1. Introdução	1
Capítulo 2. Revisão da literatura	5
2.1. Definição de Empresa Familiar	6
2.2. Características das Empresas Familiares	7
2.3. Planeamento da sucessão nas empresas familiares	12
2.4. Profissionalização das empresas familiares	18
2.5. Resource-Based View (RBV) e capacidade dinâmicas	23
2.6. Enquadramento da sucessão na RBV e capacidades dinâmicas	32
2.7. Enquadramento da profissionalização na RBV e capacidades dinâmicas	36
Capítulo 3. Metodologia	39

3.1. Método de recolha de informação	40
3.2. Tratamento dos dados	41
3.3. Protocolo das entrevistas	41
Capítulo 4. Apresentação do grupo Angel Pilot e análise das entrevistas	42
Capítulo 5. Conclusão	65
Capítulo 6. Referências bibliográficas	70
Capítulo 7. Anexos	81
7.1. Anexo 1 - Percentagem de empresas familiares na Europa	81
7.2. Anexo 2 - Principais problemáticas durante o processo de sucessão	82
7.3. Anexo 3 - Principais variáveis influenciadoras do processo de sucessão	83
7.4. Anexo 4 - Entrevista ao fundador do grupo Angel Pilot	84
7.5. Anexo 5 - Entrevista à potencial sucessora do grupo Angel Pilot	87
7.6. Anexo 6 - Entrevista a Alexandra Balzer	89

Índice de Abreviaturas

AEF – Associação de Empresas Familiares

CEO – *Chief Executive Officer*

EFB – *European Family Businesses*

INE – Instituto nacional de estatística

PIB – Produto interno bruto

PME – Pequenas e médias empresas

PwC - *Pricewaterhousecoopers*

RBV – *Resource-Based View*

VCS – Vantagem competitiva sustentável

VRIN – Valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis

VRIO – Valiosos; raros, inimitáveis e organizacionais

Índice de Figuras

Figura 1 - Principais características dos negócios familiares

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Distribuição de gerações dos associados da AEF.

Gráfico 2 - Rendimentos dos associados da AEF.

Gráfico 3 - Principais variáveis influenciadoras do processo de sucessão.

Gráfico 4 - Os principais desafios no curto prazo segundo uma amostra de 2.800 gestores de empresas familiares a nível mundial.

Gráfico 5 - Modelo da *familiness*.

Gráfico 6 – Organograma do grupo Angel Pilot

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Processo de sucessão na Angel Pilot

Tabela 2 – Principais mudanças na Angel Pilot

Capítulo 1. Introdução

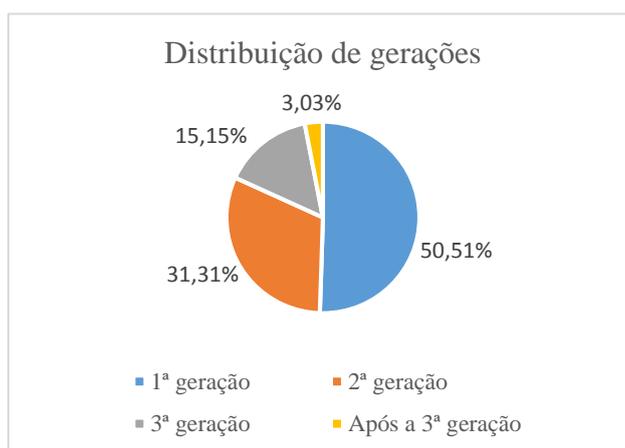
As empresas familiares são um pilar da economia nacional e global, como é comprovado pelo anexo 1 através de estatísticas disponibilizadas pela *European Family Businesses* (EFB). Por outro lado, se considerarmos os milhares de colaboradores das empresas familiares e os milhões de euros de contributo para as exportações e para o produto interno bruto (PIB), temos uma noção da enorme importância do que estamos a falar. A EFB estima existirem cerca de 14 milhões de empresas familiares na Europa, as quais geram no seu conjunto cerca de 60 milhões de empregos.

Segundo Kota e Singh (2016) também na Ásia, os negócios familiares estão profundamente enraizados, sendo 85% das empresas de natureza familiar contribuindo 34% para o PIB da Ásia ao empregar 57% da sua força de trabalho. Na Índia, a importância dos negócios familiares é ainda mais notória pois dois terços do PIB indiano e 90% da produção bruta da indústria derivam das empresas familiares. De acordo com a *Family Enterprise USA* existem nos Estados Unidos da América, cerca de 5.5 milhões de empresas familiares, as quais empregam 63% da força de trabalho, que por sua vez geram 57% do PIB do país.

No que diz respeito ao tecido empresarial português e segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE) e a base de dados Pordata, 99,9% são micro, pequenas e médias empresas, sendo maior parte delas de cariz familiar. As referidas empresas têm vindo a marcar, cada vez mais, a sua presença não só em setores tradicionais, mas também em alguns domínios mais modernos da indústria e dos serviços. Contudo, nem todas as empresas familiares são pequenas e/ou médias empresas, existindo igualmente empresas de grande dimensão, umas com parte do capital disperso em bolsa e outras com o capital integralmente controlado pela família, como é, por exemplo, o caso do grupo Sonae, grupo Amorim e o grupo Delta.

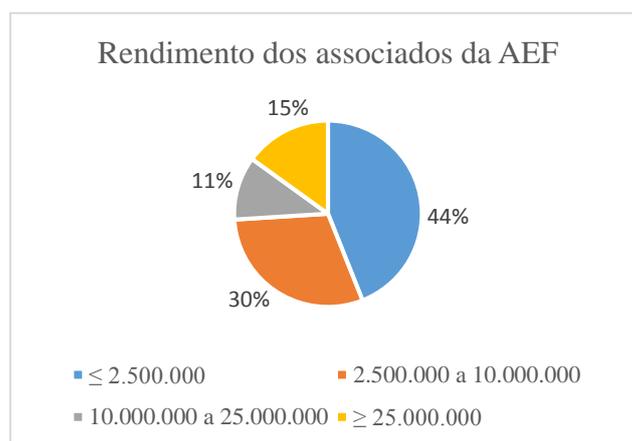
De acordo com a Associação das Empresas Familiares (AEF) as empresas familiares representam entre 70% a 80% das empresas portuguesas, contribuindo em cerca de 60% para o PIB nacional, com extrema relevância ao nível da empregabilidade, nomeadamente 50%. Relativamente aos seus associados, a AEF fornece as seguintes estatísticas:

Gráfico 1 – Distribuição de gerações dos associados da AEF



Fonte: elaborado pelo próprio

Gráfico 2 – Rendimentos dos associados da AEF



Fonte: elaborado pelo próprio

Para além das estatísticas acima referidas, é de salientar ainda os seguintes dados das associadas da AEF:

- Os setores de atividade predominantes são os serviços (36%), comércio (28%) e indústria (23%);
- 86% das empresas familiares são controladas por famílias que têm um capital igual ou superior a 75%, sendo que apenas em 3% das empresas a família detém menos de 50% do capital;

- A maior parte das empresas tem sede no Norte e Litoral (88%);
- 90,09% das empresas tem entre 1 a 9 trabalhadores pertencentes à família.

Tendo em conta estes dados, é possível perceber a grande importância deste tipo de empresas, sendo que, especificamente, em Portugal, é notoriamente o tipo de empresa prevalecente no mercado e que mais favorece a economia nacional ao nível das taxas de emprego, assim como a produção interna.

Neste sentido, empresas familiares estáveis e sustentáveis são fundamentais para o desenvolvimento de um país, em particular, nos momentos mais difíceis, como se tem verificado em Portugal. No entanto, as empresas familiares têm vindo a apresentar, de forma categórica, uma taxa de sobrevivência no mercado relativamente baixa, como é demonstrado na edição de 2016 do PwC *Family Business Survey*, com base numa amostra de mais de 2.800 entrevistas a CEO's de empresas familiares em 50 países – apenas 12% das empresas familiares consegue, efetivamente, chegar à 3ª geração.

Siakas *et al.* (2014) no seu estudo sobre empresas familiares referem que os negócios familiares enfrentam, em grande parte, os mesmos desafios que as pequenas e médias empresas não familiares. Contudo, existem desafios que afetam mais especificamente as organizações familiares, sendo alguns exclusivos de tais negócios.

Em relação a tais desafios, os mesmos autores afirmam que alguns podem derivar do próprio ambiente no qual a empresa opera como, por exemplo, o sistema de tributação. Por outro lado, uns estão associados às questões internas da família como aspetos relacionados com propriedade, sucessão, conflitos internos entre membros da família e determinação da gestão profissional da empresa.

De acordo com Gallo e Ribeiro (1996) a esperança média de vida dos negócios familiares é sensivelmente metade da conseguida nas empresas não familiares devido, em grande parte, a problemas associados à sucessão e à não separação dos problemas decorrentes da gestão das empresas da vivência familiar.

Por estas razões, o estudo aprofundado em relação à sucessão e à profissionalização no universo das empresas familiares tem uma importância crucial para o desenvolvimento e bem-estar da sociedade em geral. As duas problemáticas anteriormente referidas serão

alvo de análise nesta dissertação através de um enquadramento com a RBV e capacidades dinâmicas.

Os investigadores na área do *family business* acreditam que a questão mais importante na gestão de negócios familiares é o processo de planeamento de sucessores que raramente acontece em empresas familiares. Além disso, é também importante garantir que o sucessor na empresa familiar esteja interessado em integrar o negócio familiar e detenha capacidade e competências para gerir esse mesmo tipo de organização. O sucessor deve ser sensível às necessidades do fundador, entender a cultura organizacional e deve estabelecer um equilíbrio entre as suas competências e capacidades no que diz respeito quer à família, quer aos negócios (Chua *et al.*, 1997).

Assim, e conforme é referido no PwC *Family Business Survey* de 2016, o potencial “fator de insucesso” mais óbvio para uma empresa familiar é o processo sucessório, ou seja, a transição de uma geração para a geração seguinte traduz um ponto crítico de grande sensibilização num negócio familiar. No mesmo estudo da PwC é mencionado que as empresas familiares devem recompor as esferas profissionais e pessoais, podendo o processo de sucessão colocar em rota de colisão direta essas duas esferas. Por outro lado, caso um processo de sucessão seja bem elaborado, o mesmo pode ser usado como um ponto de convergência para um negócio familiar, proporcionando-lhe reinventar-se em resposta a um mercado em evolução, encontrando novas energias direcionadas para o crescimento, diversificação e profissionalização. Portanto, a criação, de forma antecipada, de um plano de sucessão robusto é crucial aquando da transferência de testemunho entre gerações.

Este plano assume uma importância acrescida numa altura em que os proprietários de negócios familiares tendem a ter filhos tardiamente, o que pode levar a que os filhos não estejam preparados quando os seus pais e proprietários da empresa desejarem reformar-se. No caso de Portugal, este risco tem vindo a aumentar pois segundo os dados divulgados pelo Eurostat, Portugal foi o segundo país da União Europeia que menos contribuiu para o surgimento de “novos europeus” em 2016, com apenas 8,4 nascimentos por cada mil habitantes.

Capítulo 2. Revisão da literatura

Os negócios familiares, como referido no capítulo anterior, são fundamentais no que diz respeito ao dinamismo e ao estímulo da economia europeia e mundial, na sua estabilidade a longo prazo e respetiva sustentabilidade. No entanto, as empresas familiares têm vindo a apresentar um registo relativamente baixo no que concerne às taxas de sobrevivência entre gerações.

As investigações efetuadas sobre as empresas familiares tendem a concentrar uma atenção especial em relação às taxas de sobrevivência de tais negócios, uma vez que segundo Ibrahim *et al.* (2001) apenas um terço das empresas familiares consegue sobreviver à transição da propriedade do fundador (primeira geração) para a segunda geração. Dentro das empresas que conseguiram chegar à segunda geração, somente um terço logra em chegar à terceira geração. (Ibrahim *et al.*, 2001). Além disso, a baixa taxa de sobrevivência das empresas familiares é universal e independente do contexto cultural e do ambiente económico onde as empresas estão inseridas (Lin e Hu, 2007). Assim, podemos concluir que as empresas familiares ao falharem no planeamento, estão também a planear o falhanço.

Portanto, a partir da análise de tais evidências, torna-se essencial atender a esta realidade empresarial e aprofundar alguns pontos relevantes de forma a procurar garantir a permanência das empresas familiares no mercado.

Por outro lado, todas as empresas chegam eventualmente a um ponto em que têm de profissionalizar a forma como operam, implementando processos mais rigorosos, estabelecendo um *governance* bem delimitado e recrutando competências externas. As empresas familiares não são exceção. Mas as empresas familiares possuem uma outra dimensão que as outras empresas não têm de enfrentar: a própria família. Neste âmbito, as questões são muito mais difíceis de resolver. Tornam-se mais pessoais, mais complexas e os riscos de um falhanço são potencialmente fatais (Dekker *et al.*, 2015).

2.1. Definição de Empresa Familiar

A definição de empresa familiar é uma problemática abordada por diversos autores, sendo de salientar a existência de uma grande abrangência de estudos e propostas de definição para este tipo de organização. Desde a década de 50 do século passado, quando foi iniciado o estudo com Christensen (1953) até aos dias atuais, ainda não foi possível encontrar um consenso em relação a uma definição concreta de empresa familiar.

Chua *et al.* (1999) sugerem que uma empresa familiar é um negócio gerido com a intenção de moldar e prosseguir a visão do negócio de uma coalizão dominante controlada por membros da mesma família ou por um pequeno número de famílias, de forma potencialmente sustentável, para todas as gerações da família ou das famílias.

Na verdade, é a relação entre os membros da família, a unidade familiar e o negócio que conduz à formação de um conjunto único de recursos que explica as diferenças de desempenho entre empresas familiares e não familiares (Dewi e Dhewanto, 2012).

De acordo com Ussman (2004) pode tentar-se definir uma empresa familiar por oposição a uma empresa não familiar, conceito que já é do conhecimento corrente: uma empresa não familiar é uma organização gerida por profissionais que tem como principal objetivo o lucro e, conseqüentemente, garantir a sobrevivência da empresa no mercado. As empresas familiares também partilham naturalmente desse intuito, ao qual se acrescenta um aglomerado de estratégias e metas definidas pela família proprietária como, por exemplo, o de continuar a dirigir a empresa mantendo a propriedade e a direção desta através das gerações seguintes de familiares; reforçar o património da família, continuando a acumular riqueza ou fornecer o apoio necessário à família. Para esta autora a empresa familiar é, portanto, o resultado da interação entre dois sistemas originalmente distintos: a família e a empresa com objetivos e regras próprias para cada sistema, o que conduz, com regularidade, ao conflito, confusão e complexidade.

Por outro lado, segundo Kota e Singh (2016), existem três aspetos que permitem identificar uma empresa familiar, sendo eles:

- Propriedade (um ou mais membros da família possuem uma percentagem maior de ações);
- Gestão (um ou mais membros da família ocupam as principais posições na gestão do negócio);

- Posição no conselho de administração da empresa (um ou mais membros da família estão diretamente envolvidos no conselho de administração da empresa).

Em Portugal, a AEF¹ refere-se às empresas familiares como “*as empresas, em que a maioria, ou uma parte importante do seu capital social, seja detida por pessoas ligadas por laços familiares, ou aquelas em que o seu capital social esteja concentrado em poucas pessoas, e sempre que alguns desses detentores do capital participem nos órgãos de controlo e/ou de gestão da empresa, e neles exerçam uma influência decisiva, qualquer que seja o setor de atividade económica a que esta pertença*”. Esta definição pretende compreender tanto pequenas e médias empresas, como grandes empresas. Assim, é possível encontrar organizações empresariais de cariz familiar em todo o tipo de indústrias e setores de atividade, e também, de várias dimensões, desde as grandes empresas, que podem ou não ser cotadas, às pequenas e médias empresas e nas várias formas legais de constituição admitidas por lei.

Nesse sentido, tendo em conta a extensa literatura existente sobre o tema, a conclusão mais proeminente é a de que a definição de empresa familiar varia de autor para autor e depende do critério ou conjunto de critérios utilizado para o efeito. Por outro lado, deve-se ter em atenção que cada empresa apresenta um conjunto de aspetos diversos e características próprias, tornando-se assim, complexa a inserção da mesma dentro de uma definição, particularmente, em empresas ainda numa fase inicial do seu ciclo de vida. Por tais razões, constata-se nos diferentes autores, uma escolha pessoal dos pontos que estes consideram serem os essenciais para a definição de empresa familiar.

2.2. Caraterísticas das Empresas Familiares

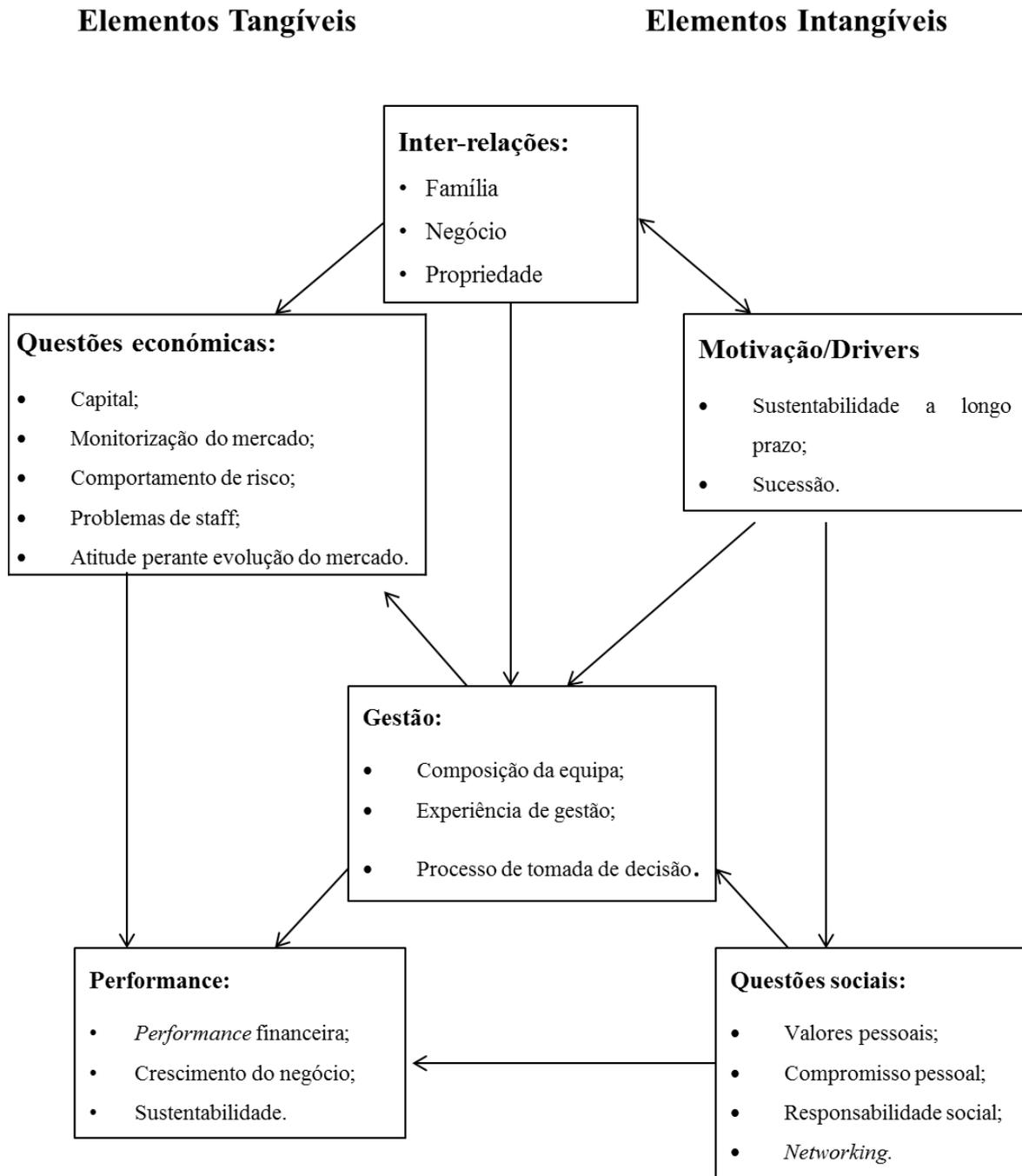
De acordo com Siakas *et al.* (2014) os negócios familiares em comparação com outros negócios são caracterizados por dois dinâmicos e, frequentemente conflitantes, sistemas – a família (vertente emocional) e a empresa (vertente profissional). Os autores alertam que os interesses pessoais podem ser transferidos para dentro da empresa e vice-versa. Um exemplo concreto seria a contratação de um membro familiar sem as competências necessárias para um determinado cargo ou o tratamento dado pelo fundador a membros familiares competentes ser infantil. Um exemplo contrário seria a sobreposição do

¹ Esta informação foi obtida através de contacto direto com a AEF

negócio sobre a vida familiar, não havendo posteriormente espaço para relações familiares íntimas.

As características das empresas familiares podem também ser categorizadas em elementos tangíveis ou intangíveis, como referido na figura 1, onde as questões económicas e de *performance* pertencem aos elementos tangíveis, enquanto que as motivações para o negócio familiar e a vertente social pertencem aos elementos intangíveis.

Figura 1 – Principais características dos negócios familiares



Fonte: Siakas *et al.* 2014

As setas na figura 1 são de um só sentido pois representam a fonte de influência, com exceção da seta entre motivação/*drivers* e inter-relações que é de dois sentidos devido às influências que são geradas pois, por exemplo, a família, o negócio e a propriedade podem influenciar a sucessão e vice-versa.

As empresas familiares caracterizam-se pela forte relação que se estabelece entre a empresa e o seu fundador, bem como pela intenção da contínua criação e conservação dos valores da família e da empresa familiar. De acordo com Carlock e Ward (2010) este tipo de organizações são frequentemente guiadas por condutas que refletem os valores, experiências e objetivos que se vão transmitindo de geração em geração, conduzindo a uma identificação profunda entre a empresa e a família. Além disso, os negócios familiares normalmente enfatizam os valores familiares e pessoais sobre os valores corporativos (Lyman, 1991).

Segundo Donckels e Frohlich (1991) as empresas familiares tendem a ter a intenção de sustentar a empresa para serem posteriormente herdadas pela próxima geração. Isso contribui para que as empresas familiares tenham um horizonte de investimento de longo prazo, em vez de procurarem cumprir objetivos de lucro no curto prazo, o que trará um retorno superior e levará a que o valor da empresa seja aumentado. Devido à sua perspectiva de longo prazo, as empresas familiares são reconhecidas por serem menos reativas aos ciclos económicos e por apresentarem um custo de capital mais baixo, taxas de crescimento mais rápidas e ganhos mais estáveis (Aronoff e Ward, 1995). Para Monsen (1969), estes factos traduzem uma estrutura de capital gerida de forma mais eficaz e com melhor alocação dos recursos do que as empresas não familiares.

De acordo com Saikas *et al.* (2014) quando ocorre a transferência da empresa para a geração seguinte, não são apenas transferidos os bens financeiros, mas também toda a envolvente social que representa a empresa, assim como o seu capital social. O referido capital social diz respeito ao sistema de valores, ou seja, a importância da credibilidade, honestidade, respeito e relações que provêm do *networking* de um indivíduo ou empresa, o que por sua vez tem levado a que seja dada uma ênfase especial no compromisso pessoal e no envolvimento dos membros da família dentro da empresa.

Uma outra característica das empresas familiares situada entre os elementos tangíveis e os elementos intangíveis é o domínio da gestão dentro da família. Neste contexto, o paternalismo e o nepotismo são frequentemente prevaletentes nos negócios familiares com a existência de processos de decisão emocionais e informais.

A capitalização dos negócios familiares deriva essencialmente de fundos familiares e de empréstimos bancários, sendo os lucros normalmente reinvestidos na empresa, estando

os seus proprietários mais dispostos a esperar pelo retorno do seu investimento. Além disso, os negócios não familiares tendem a adotar riscos mais imprevisíveis ao passo que os seus homólogos familiares apresentam, normalmente, um crescimento estável e contínuo.

Em relação ao *networking*, as empresas familiares tendem a centrar o foco em atividades (principalmente provisão de informações) correspondentes ao setor do negócio familiar (Siakas *et al.* 2014).

Outro aspeto do comportamento da empresa familiar relaciona-se com a distribuição da autoridade em relação ao poder de decisão na empresa. Dyer (1986) descobriu que os processos de tomada de decisão eram mais centralizados em empresas familiares de primeira geração do que em empresas familiares de geração subsequente.

McConaughy e Phillips (1999) no seu estudo sobre empresas familiares referem que as empresas controladas por descendentes são administradas de forma mais profissional do que as empresas controladas por fundadores e que os gestores de negócios familiares de primeira geração são empreendedores com técnicas ou conhecimento empresarial necessário para a criação de empresas, mas os descendentes enfrentam o desafio de manter e expandir o negócio, sendo essas tarefas muitas vezes realizadas de forma mais profissional por membros não familiares.

Ward (1988) refere que as empresas familiares podem ser descritas como tendo um ambiente de trabalho único, orientado para a família e que oferece uma maior atenção e lealdade aos seus empregados. São igualmente conhecidas por permitirem práticas de trabalho mais flexíveis aos seus trabalhadores, tendo ainda custos de recrutamento e de recursos humanos mais baixos quando comparados com as empresas não familiares.

Por outro lado, é referido por Rosenblatt *et al.* (1985) o facto de os membros familiares serem mais produtivos do que os empregados de empresas não familiares. Este tipo de empresas possui uma “linguagem familiar”, o que proporciona aos seus trabalhadores uma comunicação mais eficiente, trocando informações com maior facilidade.

As próprias relações familiares geram uma motivação incomum, cimentando uma maior confiança e lealdade (Tagiuri e Davis, 1996). Em regra geral, as empresas familiares apresentam custos de transação mais baixos, canais de tomadas de decisão informais

eficientes, uma menor estrutura organizacional e menores custos de monitorização e controlo (Daily e Dollinger, 1992).

Segundo Lyman (1991) a reputação da família e as suas relações com fornecedores, clientes e outros *stakeholders* externos são uma parte importante na criação de valor para a empresa. É uma vantagem para a empresa a possibilidade de os clientes terem contacto direto com a família que é proprietária da empresa e falarem abertamente com a pessoa cujo nome representa a marca da empresa (Brokaw, 1992).

Num contexto internacional, as empresas familiares que compartilham os mesmos valores familiares entre diferentes culturas podem ultrapassar as barreiras existentes de forma mais eficaz (Swinth e Vinton, 1993).

2.3. Planeamento da sucessão nas empresas familiares

Como questão académica, o planeamento da sucessão surgiu em 1960 sobretudo através de casos de estudo e é definido como a transferência da liderança de um membro da família para outro, sendo este processo considerado como uma das fases mais importantes do ciclo de vida de uma empresa familiar (Zahrani *et al.* 2014).

Para Zahrani *et al.* (2014) a principal vantagem do planeamento da sucessão prende-se com o facto de facilitar o planeamento eficaz dos recursos humanos, ou seja, ao usar de forma eficiente o plano de sucessão as empresas conseguem colocar as pessoas adequadas dentro da organização para assumirem a posição certa, na altura certa e de modo a que seja possível cumprir os objetivos das empresas.

No entanto, Ibrahim *et al.* (2001) alertam para a natureza perversa da sucessão no que diz respeito a navegar nas águas complexas e incertas das relações entre membros da família e membros não familiares, conciliando visões e valores, relutância da geração mais velha para se afastar ou uma geração mais jovem para entrar no negócio e a falta de um precedente a seguir.

Muitos proprietários de empresas familiares são altruístas, possuindo do mesmo modo, um desejo profundamente enraizado de verem, depois de se aposentarem, os seus descendentes assumirem e administrarem o negócio familiar. O referido desejo é definido, segundo Chua *et al.* (1999), como o “motivo dinástico”, o qual gera um

problema complicado caso a descendência não possua um forte compromisso no que respeita à gestão e liderança do negócio familiar.

Na realidade, Chua *et al.* (1998) argumentam que a capacidade do fundador/antecessor para se afastar do negócio e delegar autoridade é tão importante como a vontade expressa pelo sucessor para assumir a empresa familiar, bem como o seu compromisso para com o negócio familiar.

A relutância do fundador/antecessor para se afastar do negócio poderá resultar das dúvidas que o mesmo possui em relação às capacidades, compromisso e desejo do sucessor em assumir o negócio. Matthews *et al.* (1999) defendem que a categorização do antecessor em relação ao sucessor é importante, pois se o antecessor definir o sucessor como um líder, então a capacidade do sucessor para liderar aumenta. Contrariamente, se o antecessor considerar o sucessor como um “novato” então dificilmente irá acreditar na capacidade do sucessor para assumir a liderança da empresa. Assim, a confiança no sucessor é outro fator importante para uma sucessão eficaz (Donckels e Lambrecht, 1999).

Sharma *et al.* (2001) foram mais longe e testaram um modelo que demonstra que a propensão do fundador para se afastar do negócio, assim como a vontade/compromisso do sucessor para assumir o mesmo, juntamente com a extensão do planeamento de sucessão têm uma influência significativa na eficácia do processo de sucessão.

Um fator que poderá aproximar a descendência do fundador ao negócio familiar está relacionado com as potenciais compensações que a descendência poderá usufruir ao estar envolvida na empresa. A satisfação pessoal e os incentivos financeiros associados à empresa familiar são exemplos dessas mesmas compensações e que poderão tornar o negócio mais atrativo para a descendência (Venter *et al.*, 2005).

Venter *et al.* (2005) referem que embora Sharma (1997) no seu estudo tenha verificado não existir uma relação entre as regalias do negócio e a vontade do sucessor em assumir o mesmo, a investigadora descobriu que o interesse da geração seguinte é positivamente influenciado pelo alinhamento entre os seus objetivos profissionais e as ofertas existentes dentro da organização.

Por outro lado, Stavrou (1999) alega existir uma correlação positiva entre a dimensão da empresa e o desejo da descendência em aderir ao negócio familiar. No seu estudo, o mesmo autor, constatou que os participantes demonstravam um maior interesse quando a empresa familiar era de grande dimensão. Tais resultados poderão ser justificados através da presença de recompensas financeiras e/ou não financeiras que são mais comuns em organizações de maiores dimensões.

Zinil e Voithofer (2016) afirmam que os aspetos emocionais e psicológicos são também fatores que influenciam o sucesso do processo sucessório. Por exemplo, as diferentes perceções do antecessor e do sucessor em relação às futuras estratégias a adotar traduzem a chave para o conflito. Através de uma comunicação aberta e de uma definição, entre ambos, da futura direção da empresa, os conflitos poderão desaparecer.

Zinil e Voithofer (2016) realçam que o sucesso do plano de sucessão depende, em parte, das relações pessoais existentes entre o antecessor e o sucessor, assim como com os restantes trabalhadores da empresa. A justificação é a de que se as pessoas trabalharem num ambiente caracterizado pelo respeito, compreensão mútua e com comportamentos complementares, então existe uma maior probabilidade de se desenvolver uma sucessão eficaz, pois as pessoas tendem a sentir-se apoiadas, reconhecidas e mais satisfeitas com a qualidade da sua experiência de trabalho dentro da empresa (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001). Por outro lado, a falta de compreensão entre gerações é uma das principais razões para o insucesso no planeamento da sucessão (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001).

A qualidade da relação entre pai e filho é também influenciada pelo sexo do último. Neste sentido, alguns estudos referem que a relação pai/filha é normalmente mais complementar e é caracterizada por ser menos controversa (Dumas, 1992). No entanto, segundo Venter *et al.* (2005) a existência de certos estereótipos pode dificultar a ascendência da filha ao cargo máximo da empresa.

Venter *et al.* (2005) destacam a idade como outro fator que determina a qualidade das relações entre antecessor e sucessor. Segundo os mesmos autores, a relação tende a ser agradável quando filho está entre os 23 e os 32 anos e o pai com 50 anos, ao passo que quando o filho está entre os 34 e os 40 anos e o pai com 60 anos, a relação é frequentemente problemática.

Taylor e McGraw (2004) são defensores de que a essência de um processo de sucessão reside na identificação, treino e desenvolvimento das pessoas que por sua vez possuem

as competências e capacidades necessárias para assumir posições cruciais dentro da organização. Alguns investigadores identificaram inclusive boas práticas para apoiar o processo, nomeadamente: a preparação da próxima geração o mais rápido possível para a sucessão e o desenvolvimento de um plano de sucessão formalizado e acordado por todos os *stakeholders* (incluindo membros influentes não familiares) (Lansberg, 1988).

Contudo, as investigações já efetuadas sobre sucessão numa empresa familiar estão longe de serem sistemáticas e compreensivas, sendo particularmente difícil identificar uma transição eficaz. Mayos (2002) considera o planeamento da sucessão como um processo de longo prazo e apresenta algumas variáveis que estão ligadas ao mesmo, nomeadamente:

- **Seleção e formação do sucessor** - Neste ponto defende-se que os candidatos talentosos devem ser identificados e deve-lhes ser fornecida uma formação adequada para posterior ocupação em cargos de gestão;
- **Desenvolvimento de uma visão ou plano estratégico para a organização após a sucessão** – Refere-se à necessidade de o sucessor possuir a perceção correta de quais são as estratégias de negócio da empresa;
- **Definição do papel do sucessor** – O sucessor deve ter um plano, o qual reflita o seu papel e responsabilidades na organização;
- **Comunicação de decisões para *shareholders*** – As decisões tomadas pelo sucessor devem ser comunicadas aos membros da família, assim como aos restantes funcionários.

Segundo Zahrani *et al.* (2014) existem cinco regras que devem ser tidas em conta durante o planeamento da sucessão. A primeira regra refere-se ao foco no desenvolvimento. Por outras palavras, o plano de sucessão deve ser um sistema resiliente baseado em atividades cujo objetivo é preparar os candidatos através da formação em serviço, devendo essas atividades funcionar como uma ponte para os candidatos conseguirem as posições fundamentais. A segunda regra é centrar a atenção em empregos/posições essenciais de forma a garantir que a empresa se mantém sustentável no longo prazo. A terceira regra diz respeito à necessidade de se revelar o sistema e evitar ambiguidades, ou seja, o plano de sucessão deve ser executado de forma clara e os funcionários devem ser informados em relação à sua situação a qualquer momento. Em tal sistema, todos os procedimentos e leis devem ser comunicados para todos os membros da organização. A quarta regra é a

contínua medição do progresso e por fim, a última regra é a manutenção do sistema flexível de modo a ser possível eliminar potenciais erros, acrescentando melhorias continuamente.

Por outro lado, Pyromalis *et al.* (2006) referem que a eficácia do plano de sucessão é influenciada por três fatores, nomeadamente:

- **A vontade do sucessor para assumir o cargo, o qual depende de três variáveis:** a maturidade do sucessor, o grau de responsabilidade do sucessor e o seu compromisso para com a família. Segundo Pyromalis *et al.* (2006) a probabilidade de o sucessor assumir o cargo aumenta quanto mais se distinguir nessas três variáveis;
- **Relações familiares positivas e comunicação.** De acordo com Pyromalis *et al.* (2006) é possível afirmar que, caso os membros familiares partilhem os mesmos valores e se se respeitarem mutuamente, então a satisfação e a nomeação para determinados cargos serão conclusivas;
- **Adequação e preparação do sucessor no que diz respeito ao seu conhecimento, competências e habilidades.** O sucessor deve ser selecionado tendo em conta as suas competências empreendedoras, de gestão, liderança, assim como o seu nível de educação. De acordo com Pyromalis e Vozikis (2009) existe uma relação positiva entre a adequação e preparação do sucessor e a eficácia do plano de sucessão.

Enquanto a maioria dos sucessores de segunda geração possuem uma melhor educação académica e aprendem a adaptar-se a ambientes competitivos, novas tecnologias, novos mercados e novos clientes com expectativas em constante mudança, os conhecimentos adquiridos através do meio universitário podem ser muito gerais para servir de ponto de referência ao malabarismo dinâmico no que diz respeito às mudanças ocorridas no mercado. Os sucessores podem pensar que sabem como administrar um negócio, mas podem não saber como expandir um.

Por essas razões, Chung e Yuen (2003) fizeram uma série de observações e criaram uma matriz de medição de desempenho que determina como um sucessor pode desenvolver habilidades necessárias ao abordar mudanças em pessoal, processos e sistemas em organizações familiares chinesas de forma a evitar perdas no negócio. O anexo 2 lista

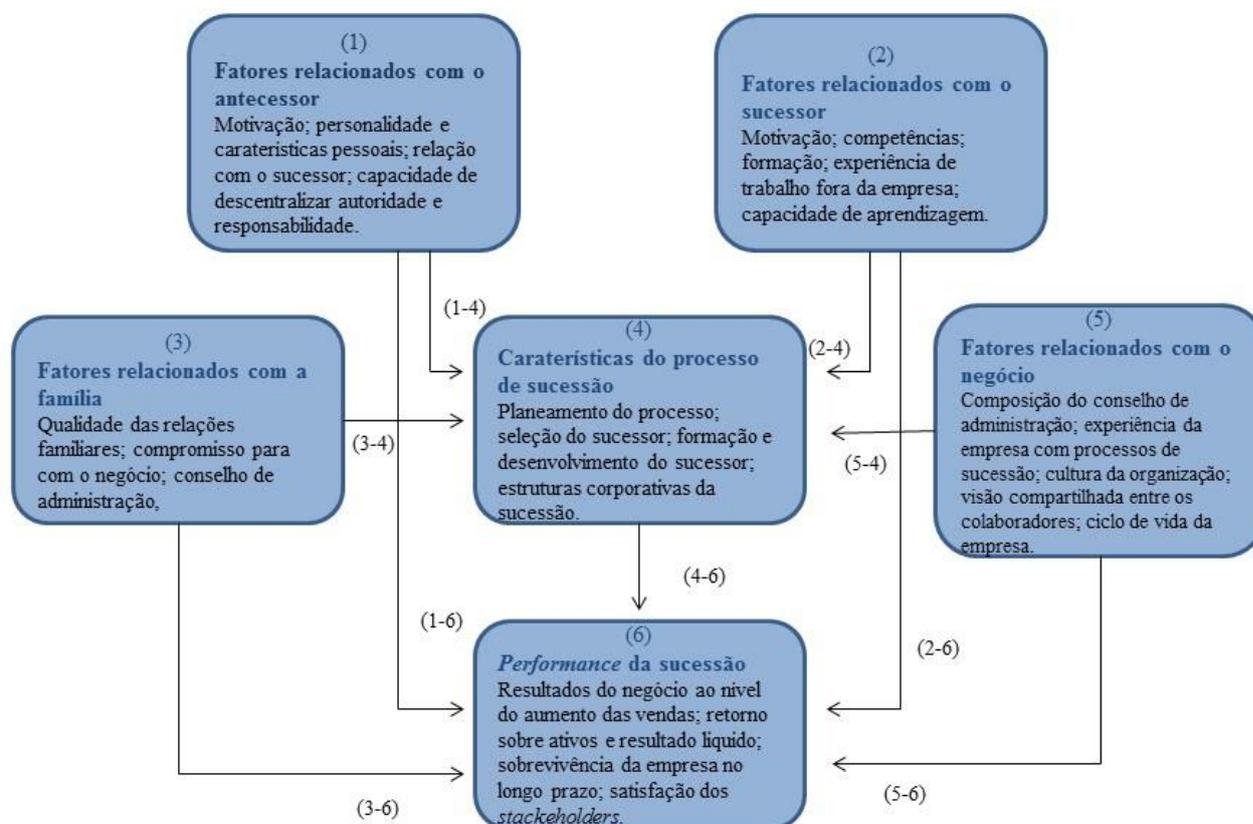
alguns problemas relacionados com a sucessão e preocupações frequentemente citadas pelos proprietários da segunda geração.

Apesar de existir um consenso relativamente pequeno no que respeita à construção de uma sucessão eficaz e uma informação igualmente reduzida sobre a relação entre uma sucessão eficaz e a rentabilidade da empresa, Venter *et al.* (2005) realçam a ideologia de Handler (1989), o qual sugere que deve ser feita uma distinção entre a qualidade da experiência (respeitante ao modo como os membros familiares experienciam pessoalmente o processo) e a eficácia da sucessão (relativo à forma como outros *stakeholders* avaliam o resultado da transição entre gerações). Portanto, de acordo com este autor é possível afirmar que as empresas alcançam o sucesso no planeamento da sucessão caso os diferentes *stakeholders*, tais como: o antecessor, o sucessor, a família, *network* e os fornecedores estejam satisfeitos com o resultado da sucessão, devendo o sucessor assegurar a sustentabilidade e a segurança financeira da empresa após a sucessão estar concluída.

Através do gráfico 3 poderemos visualizar de forma mais explícita as principais variáveis que influenciam o processo de sucessão, nomeadamente: (1) fatores relacionados com o antecessor; (2) fatores relacionados com o sucessor; (3) fatores específicos da família; (4) fatores relacionados com o processo de sucessão e (5) fatores específicos do negócio.

Posteriormente, o anexo 3 divulga, de um modo mais detalhado, as descobertas relacionadas com cada uma das variáveis acima mencionadas e os respetivos autores.

Gráfico 3 - Principais variáveis influenciadoras do processo de sucessão



Fonte: Chittoor e Das (2007)

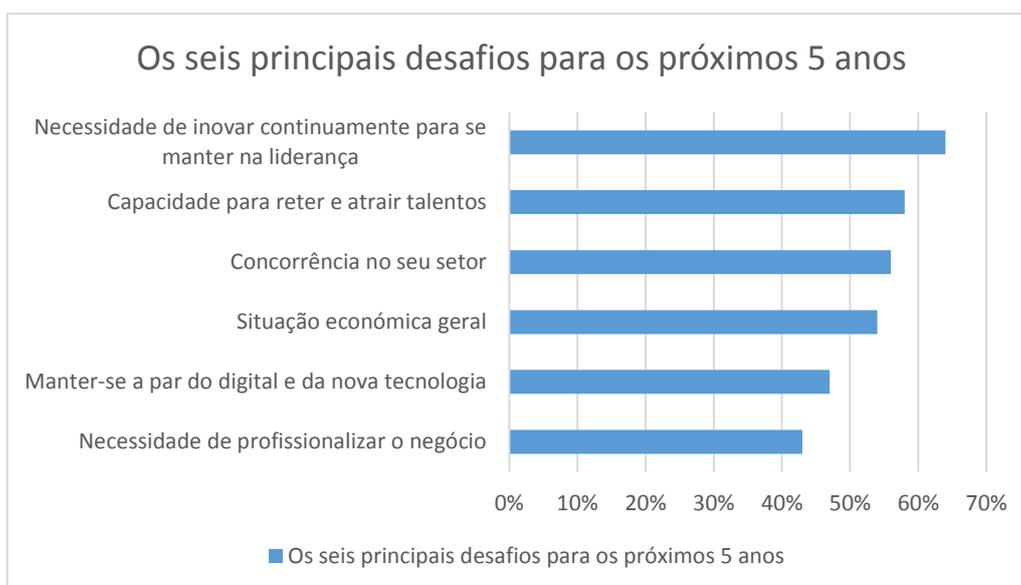
2.4. Profissionalização das empresas familiares

No que se refere aos estudos sobre profissionalização na área das empresas familiares, existe, segundo Dekker *et al.* (2015), uma discrepância notável entre, de um lado, a pesquisa de natureza teórica ou concetual e, por outro lado, os estudos empíricos. A maioria dos estudos empíricos tende a operacionalizar o conceito de uma forma simplificada, definindo a profissionalização pela contratação de empregados não familiares em regime de *full-time*, delegando alguma autoridade para as atividades de gestão (Stewart e Hitt, 2012), desconsiderando, assim, todas as outras características.

Algumas empresas familiares são administradas por membros da família e outras são administradas por membros não familiares. A literatura disponível indica que as empresas familiares ainda não alcançaram o nível de profissionalismo no que diz respeito ao controlo e tomada de decisão em nome da empresa devido aos interesses pessoais do fundador. De referir ainda, que este tipo de empresa tende em geral a ser menos qualificada para conseguir a transição da gestão tradicional para a gestão profissional (Chua *et al.* 1997).

No PwC *Family Business Survey* de 2016 foi possível constatar que 43% dos entrevistados considera que a profissionalização é de facto um desafio fundamental para os próximos cinco anos, como é possível observar no gráfico 4.

Gráfico 4 – Os principais desafios no curto prazo segundo uma amostra de 2.800 gestores de empresas familiares a nível mundial



Fonte: PwC *Family Business Survey* 2016

Coloca-se, então, a questão: o que significa “profissionalizar o negócio” para uma empresa familiar? Que áreas são cobertas e o que estarão as empresas familiares a fazer nesse sentido? Será importante referir, em primeiro lugar, que não se trata de colocar em causa o espírito empreendedor que esteve na base do lançamento da empresa, mas conferir uma estrutura e disciplina a essa visão e energia, para que as empresas familiares possam vir a inovar mais e melhor, diversificar de forma mais efetiva, exportar mais e

crescer mais rapidamente. Em suma, atingir o duplo objetivo de assegurar o futuro de longo prazo da empresa e melhorar a rentabilidade.

Num estudo de Lin e Hu (2007) a necessidade de profissionais não familiares aumenta quando existe na empresa familiar uma grande exigência de competências técnicas e de gestão para o desenvolvimento das operações. Portanto, as organizações familiares ao recorrerem à profissionalização poderiam, segundo os mesmos autores, aumentar os seus resultados, especialmente se apresentarem um *cash-flow* baixo.

Segundo Dekker *et al.* (2015) a profissionalização implica de forma implícita ou explícita outras dimensões, tais como: sistemas de controlo financeiro, sistemas de controlo de recursos humanos, descentralização de autoridade e envolvimento de não familiares no conselho de administração.

No que diz respeito aos sistemas de controlo financeiro, é referido por Trostel e Nichols (1982) o facto de as empresas familiares terem a tendência de apenas adotarem este tipo de sistemas por uma questão de impostos e não para decisões estratégicas e de *performance*. Tais sistemas, como por exemplo, os sistemas de *budget* ou de avaliação do desempenho são considerados recursos preciosos para o suporte de tomada de decisão e para o planeamento financeiro dentro da empresa (Pérez de Lema e Duréndez, 2007). Em suma, podemos concluir que estes sistemas funcionam não só para controlar custos, como também para criar resultados.

Contudo, num estudo efetuado por Dekker *et al.* (2015), os autores concluíram que os sistemas de controlo financeiro não influenciam significativamente os resultados de uma empresa familiar. Ainda assim, os mesmos autores salientam que a implementação dos sistemas de controlo financeiro pode vir a ser benéfico para certas empresas familiares, e, portanto, não é uma dimensão que se deva excluir totalmente.

Para Dyer (1989) as empresas familiares tendem a depositar uma maior confiança e a usufruir de métodos de controlo informais, os quais derivam de práticas baseadas no *know-how* específico da organização, experiência e formação. Este conhecimento tácito que está incutido no conjunto de colaboradores é mais provável ser desenvolvido através de uma relação de longo prazo, correspondendo a uma característica típica das empresas familiares (Habbershon, 2006). Deste modo, os sistemas de controlo informal

apresentam-se como a melhor alternativa para determinadas empresas familiares, dependendo, ainda assim, do estágio do seu ciclo de vida (Moores e Mula, 2000).

Os sistemas de controlo de recursos humanos são considerados recursos de crucial importância. Práticas de recursos humanos, tais como: a seletividade no processo de recrutamento, pagamento de incentivos, formação ou desenvolvimento de competências são alguns exemplos dados por Pfeffer (1994) para uma empresa conseguir aumentar o seu valor. Segundo estudos de Kotey e Folker (2007) sobre empresas familiares existe uma relação positiva entre os diferentes sistemas de controlo de recursos humanos e a respetiva *performance* de tais negócios.

De acordo com Dyer (2006) os sistemas formais de recrutamento poderão ser úteis na medida em que pode ser evitado a contratação adversa de determinados colaboradores ou impedir que os membros familiares sejam contratados apenas por uma questão de nepotismo. Segundo Dekker *et al.* (2015) a profissionalização das empresas familiares através dos sistemas de controlo de recursos humanos contribui positivamente para os resultados da empresa.

No que diz respeito à descentralização de autoridade, é salientado por Bakalis *et al.* (2007) que tal prática está positivamente relacionada com o desempenho da empresa e com a satisfação dos colaboradores, pois os interesses dos colaboradores tornam-se mais alinhados e a delegação do poder sobre as tomadas de decisões aumenta a motivação dos trabalhadores sem criar uma rotura no processo geral de tomada de decisão.

Segundo Flamholtz e Randle (2007) a própria descentralização de poder é uma componente do processo geral de profissionalização das empresas familiares. Daily e Dalton (1992) referem e alertam as empresas familiares para o perigo que estas correm caso o seu empreendedor/fundador não consiga delegar e partilhar poder, colocando a empresa posteriormente numa posição vulnerável.

Dekker *et al.* (2015) no seu estudo sobre a profissionalização das empresas familiares concluíram que a presença de gestores não familiares no conselho de administração da empresa familiar está também positivamente relacionada com a *performance* das organizações familiares.

Além disso, Dekker *et al.* (2015) fornecem evidências de que o efeito do envolvimento não familiar no desempenho da empresa depende do compromisso da empresa no processo de profissionalização, ou seja, da forma como a empresa está a profissionalizar nas outras dimensões. Portanto, é necessário levar em conta as outras dimensões da profissionalização ao estudar o efeito do envolvimento não familiar, pois este não é um efeito isolado. Por estas razões, o termo é muitas vezes utilizado para se referir a uma transformação holística (Hung e Whittington, 2011).

De acordo com esta linha de raciocínio é possível referir que a profissionalização não é unidimensional. Por exemplo, contratar gestores não familiares excluindo posteriormente outras mudanças é uma estratégia que revela falhas (Ward, 2004). A profissionalização pode, portanto, envolver uma mudança holística, embora tal varie um pouco de empresa para empresa (Hung e Whittington, 2011).

De acordo com Ward (2004) caso exista algum elemento comum para a referida mudança, será o “princípio do mérito”. Por outras palavras, as pessoas são recompensadas e colocadas em determinadas posições com base no seu mérito. A implementação do princípio do mérito em empresas que por sua vez não tinham tal prática, requer frequentemente uma mudança em várias dimensões de gestão, podendo implicar novos sistemas e projetos organizacionais para monitorizar e premiar o desempenho no negócio. No entanto, o mérito não pressupõe que os objetivos a serem alcançados devam ser puramente económicos.

A profissionalização é multidimensional, mas não podemos assumir que a aplicabilidade de qualquer uma dessas dicotomias numa determinada empresa implica a aplicabilidade noutras. Por exemplo, a informalidade não precisa de coexistir com a indulgência.

Tsao *et al.* (2009), por sua vez, afirmam que as empresas familiares beneficiam do uso de determinadas práticas, tais como: seleção extensiva, remuneração baseada em desempenho, formação/desenvolvimento interno e *empowerment* dos funcionários. Os referidos autores defendem que tais práticas permitem às empresas familiares alcançar uma *performance* superior em comparação com as empresas não familiares, enquanto que aquelas que não o fizerem apresentarão um desempenho inferior às empresas não familiares. Estas práticas poderão igualmente ajudar a quebrar o “teto de vidro” que existe normalmente em relação às mulheres nas empresas familiares (Parada *et al.*, 2010) e em

determinados setores, como a náutica, pois fornecem meios para certificar que as gestoras do sexo feminino ganharam as respetivas posições com base no mérito.

O argumento "funcionalista" para a profissionalização advoga que é necessário lidar com ambientes complexos e competitivos procurando oportunidades para alianças comerciais com empresas de gestão profissional (Walsh, 2010). Uma das razões deste benefício é o aumento da diversidade de perspetivas e experiências disponíveis quando se recruta colaboradores externos à família (Hatum *et al.* 2010).

De acordo com Dyck *et al.* (2002) o próprio plano de sucessão poderá desencadear a necessidade das empresas familiares recorrerem à profissionalização obtendo posteriormente benefícios como a minimização dos problemas associados à sucessão intergeracional devido a rivalidades entre herdeiros, assim como, contrariar a tendência dos negócios familiares em manter os membros não familiares de fora de determinadas decisões.

2.5. *Resource-Based View (RBV) e capacidade dinâmicas*

A RBV, assim como as capacidades dinâmicas constituem um papel crucial na estratégia de uma empresa, sendo uma das principais razões, segundo Barney (1997), o facto de proporcionar uma vantagem competitiva mais duradoura do que a abordagem tradicional do produto/mercado. Por outro lado, isso não significa que a análise ao ambiente externo fortemente defendida por Michael Porter deva ser rejeitada, mas sim complementada.

Embora a importância dos recursos internos de uma empresa tenha sido originalmente divulgada por Edith Penrose em 1959 através do seu livro "*The theory of the growth of the firm*", foi apenas no final dos anos 80 e início dos anos 90 do século passado através de Jay Barney que os recursos internos e capacidades dinâmicas ganharam uma maior atenção, desencadeada sobretudo através de três fatores: em primeiro lugar, o crescimento de ambientes mais instáveis que exigiam bases mais seguras para formular a estratégia; posteriormente, a ideia progressiva de que a vantagem competitiva e não a atratividade da indústria era a principal fonte de rentabilidade; e por último, a existência de um mundo onde as preferências dos clientes e as novas tecnologias são voláteis (Grant, 2010).

A RBV centra o seu foco num determinado conjunto de recursos e assume que a vantagem competitiva deriva de recursos que devem ser: valiosos, raros e inimitáveis; e da

organização. Dessa forma nasce a sigla VRIO (Barney, 1997). Por outro lado, as capacidades de uma empresa podem ser vistas como as rotinas e processos dessa mesma empresa. Segundo António e Cardeal (2012) a inicial “O” corresponde às capacidades dinâmicas (CD) de uma empresa, estando esse conceito relacionado com a necessidade da empresa em transformar conjuntos de recursos em vantagem competitiva sustentável (VCS).

Por outras palavras, as CD podem ser definidas como “*a capacidade da organização de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para abordar ambientes em constante mudança*” (Ambrosini e Bowman, 2009).

Barney (1991) defende que uma empresa para alcançar a vantagem competitiva deve possuir recursos com os seguintes atributos ou características: deve ser valioso, de tal forma que seja capaz de explorar oportunidades e ultrapassar ameaças; raro entre outros recursos, de tal maneira que é bastante difícil encontrar o mesmo recurso na concorrência; inimitável e não deve ter substitutos equivalentes.

De acordo com Amit e Schoemaker (1993) os recursos de uma empresa podem ser definidos como “*stocks de fatores disponíveis que uma determinada empresa possui ou controla*”. Os recursos são depois convertidos nos produtos finais ou serviços usando uma ampla gama de outros ativos da empresa e mecanismos de ligação, tais como: tecnologia, sistemas de gestão de informação, sistemas de incentivo ou confiança entra a gestão e mão de obra (Cabrera-Suárez *et al.* 2001). Por outro lado, as capacidades referem-se à capacidade de uma empresa para implementar recursos, geralmente em combinação e com a aplicação de processos organizacionais, de forma a atingir as metas delineadas (Cabrera-Suárez *et al.* 2001). Além disso, as capacidades podem ser vistas como processos baseados em informações, tangíveis ou intangíveis, que são específicas da empresa e desenvolvidas ao longo do tempo através de interações complexas entre os recursos da empresa. Ao contrário dos recursos, as capacidades são baseadas no desenvolvimento, transporte e troca de informações através do capital humano (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001).

Por outras palavras, a forma como o capital humano usa os recursos torna-se a experiência da empresa que mais tarde se transforma numa capacidade. Além disso, se uma determinada capacidade atingir as características VRIO, então a mesma será considerada

como uma competência essencial para a empresa. Posteriormente, o conjunto de competências essenciais levará a empresa a atingir a VCS (Vivas, 2005).

Conforme a perspectiva da RBV salienta, as empresas só conseguem obter vantagem competitiva quando possuem recursos VRIN (valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis). No entanto, possuir essas características não é suficiente para se alcançar a VCS. O facto de um recurso ser valioso e raro é importante para se obter VCS, mas um recurso valioso depende não só da sua natureza intrínseca, como também da forma como é usado e implementado. De referir que uma empresa deve também procurar substituir os recursos sempre que estes perdem uma das características VRIN de modo a fomentar a VCS.

Assim, a simples definição dos recursos que uma determinada empresa possui não é suficiente para explicar todo o potencial desses mesmos recursos. Por outras palavras, a heterogeneidade dos recursos é uma condição necessária, mas não única para a VCS. É fundamental conhecer a forma como a empresa combina e aproveita os seus recursos, o que irá ditar posteriormente as suas capacidades (Sirmon e Hitt, 2003). A RBV pode ajudar na identificação dos recursos e capacidades que tornam as empresas familiares únicas, contribuindo igualmente para o desenvolvimento de vantagens competitivas baseadas na família (Sirmon e Hitt, 2003).

Para além disso, de acordo com Cabrera-Suárez *et al.* (2001), os recursos VRIN são estáticos num período específico e no futuro a concorrência pode vir a copiá-los ou destruí-los, eliminando a vantagem competitiva. Assim, se o objetivo da vantagem competitiva é o de garantir uma diferenciação ao longo do tempo, poderíamos questionar: estará a abordagem estática da RBV apta para gerar vantagem competitiva real e sustentada numa empresa?

Segundo Ambrosini e Bowman (2009) os recursos VRIN são básicos para a criação de vantagem competitiva, mas talvez não sejam suficientes para obter uma vantagem competitiva sustentável. De acordo com Barney (1991) as capacidades dinâmicas assumem-se como um complemento da RBV de forma a permitir à empresa uma vantagem competitiva real e sustentável. Ambrosini e Bowman (2009) referem que as capacidades dinâmicas “*regem a taxa de mudança dos recursos de uma empresa e, em*

particular, os seus recursos VRIN". Portanto, o grande objetivo das capacidades dinâmicas é gerar novos conjuntos de recursos VRIN.

Esta ideologia é fortemente defendida por Barney e Peteraf (2003) que sugerem que a VCS é conseguida através da existência de recursos críticos, os quais são "usados de forma superior". Este proeminente modo de utilização está ligado a uma nova abordagem que procura explicar a forma como os recursos são transformados em VCS: no caso de recursos VRIN serem geridos por pessoas que não têm qualificações e incapazes de medir os benefícios dos recursos, então não irão acrescentar qualquer valor para a organização.

Além disso, os referidos recursos devem ser protegidos pela empresa de modo a evitar que a concorrência consiga copiá-los, destruindo assim a vantagem competitiva da empresa. Os mecanismos de isolamento de recursos incluem a criação e manutenção de barreiras para a imitação e inabilidade para separar recursos valiosos para posterior venda através de mecanismos de mercado (Barney, 1986).

A ideia a reter é a de que embora um recurso seja valioso, raro e difícil de imitar, mas se ao mesmo existir um recurso estratégico equivalente que não é raro, nem difícil de imitar, então os recursos não podem ser a fonte de vantagem competitiva.

Em relação à abordagem das capacidades dinâmicas, é defendido na limitada literatura existente que a fonte da vantagem competitiva deriva das próprias capacidades dinâmicas em detrimento dos recursos pois o valor dos recursos tende a desaparecer rapidamente em ambientes dinâmicos. No entanto, os recursos continuam a ser importantes, não por si só, mas sim pela configuração de que são alvos pelas capacidades dinâmicas, sendo de realçar que as empresas não empregam os recursos de forma semelhante. Em vez disso, as empresas combinam os recursos a partir do *know-how* existente dentro da empresa com o objetivo de atingir as metas estratégicas e operacionais delineadas.

Conclui-se que mais importante do que possuir recursos com valor, é sim possuir capacidades que permitem explorar todo o potencial desses mesmos recursos.

No âmbito das empresas familiares e, segundo a perspectiva da RBV, as influências sistémicas geradas pela interação dos subsistemas (unidade familiar, entidade empresarial e membros individuais da família) criam um conjunto idiossincrático de recursos e capacidades. Esses recursos e capacidades possuem características profundamente

incorporadas a que Habbershon e Williams (1999) referem como o "fator familiar" (fator *f*). Qualquer um dos recursos e capacidades que possam ser associados a uma determinada empresa familiar podem ter um fator *f* que influencia positivamente ou negativamente. As influências positivas são definidas como "distintivas" e possuem o potencial de proporcionar uma vantagem; as influências negativas são definidas como "constritivas" e mantêm o potencial para restringir a competitividade.

Habbershon *et al.* (2003) definem "*familiness*" como a soma dos "recursos *f*" e "capacidades *f*" numa determinada empresa, ou seja, é o conjunto de recursos e capacidades que uma determinada empresa familiar dispõe derivado às interações entre a família, os seus membros individuais e o próprio negócio. Por outras palavras, a *familiness* explica a natureza da influência familiar ao nível dos resultados da empresa, sendo a "*familiness* distintiva" aquela que mantém o potencial de oferecer às empresas a vantagem competitiva.

Chrisman *et al.* (2003) referem que o nível de *familiness* dentro da empresa familiar também irá conduzir a resultados de desempenho não económicos, tais como: a preservação das relações familiares ou a criação de valor transgeracional. Lansberg (1999) acrescenta que a própria visão das empresas familiares inclui frequentemente uma missão social aliada às metas económicas. Assim, podemos concluir que as empresas familiares procuram atingir resultados tanto a nível económico, como não económico de modo a tornar o negócio sustentável para gerações vindouras.

Contudo, as fontes e os tipos da *familiness* ainda estão por entender (Chrisman *et al.* 2005). Os próprios recursos e capacidades relativos à construção da *familiness* continuam a necessitar de uma maior clareza concetual e por essas razões o termo de *familiness* permanece, de certa forma, ambíguo (Zellweger *et al.*, 2010).

Habbershon e Williams (1999) apresentam vários exemplos que procuram explicar a forma como as empresas familiares possuem recursos únicos, nomeadamente: a história da empresa, a qual é inimitável por parte da concorrência; o processo de tomada de decisão é socialmente complexo ou ainda o facto de as organizações familiares operarem através de rotinas que por sua vez criam uma certa ambiguidade causal. No entanto, estes recursos são apenas exemplos do que poderá constituir a *familiness*.

Zellweger *et al.* (2010) argumentam que a *familiness* é uma construção multidimensional devendo ser compreendida pois a mesma afeta a vantagem competitiva de uma empresa familiar.

Segundo Pearson *et al.* (2008) a teoria do capital social é particularmente relevante no estudo da *familiness*, na medida em que pode fornecer um esquema útil para se estudar os efeitos dos seus antecedentes, assim como para examinar os recursos que fazem parte da sua construção.

De acordo com Adler e Kwon (2002) o capital social pode ser definido como “*as relações entre os indivíduos e as organizações que facilitam a ação e a criação de valor*”. Para Nahapiet e Ghoshal (1998) o capital social é mesmo considerado como um antecedente da vantagem competitiva de uma determinada empresa.

Nahapiet e Ghoshal (1998) referem que o capital social engloba três dimensões – estrutural, cognitiva e relacional. Pearson *et al.* (2008), por sua vez, afirmam que essas dimensões são os elementos específicos dos recursos que criam a *familiness*, ou seja, as referidas dimensões traduzem aquilo a que Habbershon e Williams (1999) definem como “*o fenómeno social e comportamental estrategicamente relevante dentro da empresa familiar*”. As capacidades da empresa familiar representam uma dimensão adicional na construção da *familiness*, sendo essas capacidades o resultado de uma combinação idiossincrática das dimensões estrutural, cognitiva e relacional, as quais estão diretamente relacionadas com a criação da *familiness*.

A dimensão estrutural do capital social refere-se às interações sociais, incluindo o reforço das relações entre os membros de um grupo. Além disso, a dimensão estrutural contém a densidade e conectividade dos laços sociais, assim como a capacidade dos membros de uma empresa em usar e reusar o *networking* existente na organização. Segundo Coleman (1988) um aspeto que exige uma considerável atenção dentro das empresas familiares diz respeito à capacidade um grupo de pessoas para transferir o conhecimento e relações para um outro grupo. Esse aspeto é definido por Coleman (1988) como “*organização apropriada*”.

Em relação à dimensão cognitiva do capital social, a mesma engloba a visão partilhada pelos membros da organização, assim como uma linguagem comum e cultura de um coletivo que é por todos conhecida e entendida (Nahapiet e Ghoshal, 1998). A visão

partilhada entre os membros da empresa familiar funciona como um mecanismo de ligação, permitindo uma melhor comunicação e a integração de ideias (Tsai e Ghoshal, 1998).

O objetivo da família e da empresa unem-se para criar o entendimento coletivo necessário para que a família mantenha a colaboração e atinja objetivos familiares de longo prazo. Como tal, a dimensão cognitiva do capital social é única nas empresas familiares porque muitas vezes está profundamente enraizada na história da família (Pearson *et al.* 2008)

No que concerne à dimensão relacional do capital social e, segundo Nahapiet e Ghoshal (1998), a mesma consiste nos recursos criados através das relações pessoais, incluindo a confiança, normas, obrigações e identidade. As referidas relações são determinantes para a comunicação, cooperação e compromisso entre os membros de uma empresa familiar para posterior alcance de um objetivo comum (Pearson *et al.*, 2008).

Além disso, a dimensão relacional fornece elementos cruciais para fazer a ligação entre os recursos e as capacidades. Por exemplo, se existir confiança entre os colaboradores da empresa, então estes estarão mais dispostos a participar e a cooperar de bom grado nas ações coletivas da empresa (Pearson *et al.*, 2008). As normas e obrigações também desempenham um papel importante na medida em que representam um acordo das ações no sistema social (Nahapiet e Ghoshal, 1998). As normas de cooperação, abertura e trabalho em equipa ajudam a estabelecer outras normas, nomeadamente, as normas de reciprocidade, as quais contribuem para que os colaboradores foquem a sua atenção no objetivo coletivo e não nos seus objetivos individuais. (Dess e Shaw, 2001). Um outro elemento crucial é a “identificação” que acontece quando os colaboradores da empresa se sentem parte do coletivo. Caso haja uma forte identidade grupal então a troca de informações, conhecimento e cooperação é facilitada (Nahapiet e Ghoshal, 1998).

Portanto, a presença simultânea das dimensões estrutural, cognitiva e relacional do capital social conduzem a processos organizacionais e capacidades que por sua vez são essenciais para um desempenho superior e para aumento da criação de valor nas empresas familiares.

Uma das principais capacidades organizacionais aprimoradas por meio do capital social é a troca e combinação eficaz de informação e conhecimento, ou seja, são as relações sociais e os fortes laços que fornecem a estrutura informal para o fluxo eficiente de

informação pois tal como referem Adler e Kwon, (2002) “*o capital social facilita o acesso a fontes mais amplas de informação e melhora a qualidade e relevância da informação*”.

O capital social estimula também a ação cooperativa. Leana e Van Buren (1999) utilizam o termo “associabilidade” para se referirem à “*disposição e capacidade dos participantes de subordinar objetivos individuais e ações associadas a objetivos e ações coletivas*.”. Lansberg (1999) sustenta, ainda, que a discussão e a interação são componentes necessários para uma empresa familiar desenvolver um propósito coeso e direcionado para o valor.

Em suma, de acordo com Pearson *et al.* (2008), a *familiness* consiste em três dimensões do capital social relacionadas a recursos (isto é, estrutural, cognitiva e relacional) e são essas dimensões que criam capacidades na empresa familiar, tais como: acesso e troca de informações eficientes, bem como ações coletivas. Para os mesmos autores, as condições antecedentes para a criação do capital social compreendem: tempo/estabilidade; interdependência e interação. Essas condições traduzem o que as empresas familiares fazem melhor e, como tal, as empresas familiares têm o potencial de desenvolver capital social valioso de forma mais eficaz do que outras empresas (Pearson *et al.*, 2008).

O tempo é considerado uma das condições para a formação do capital social pois o capital social deriva de investimentos duradouros nas relações sociais e requer uma quantidade significativa de tempo para se desenvolver e crescer (Coleman, 1988). Nahapiet e Ghoshal (1998) acrescentam que “*é preciso tempo para construir confiança, sendo a estabilidade e a durabilidade do relacionamento recursos cruciais de networking associados a altos níveis de confiança e normas de cooperação*”.

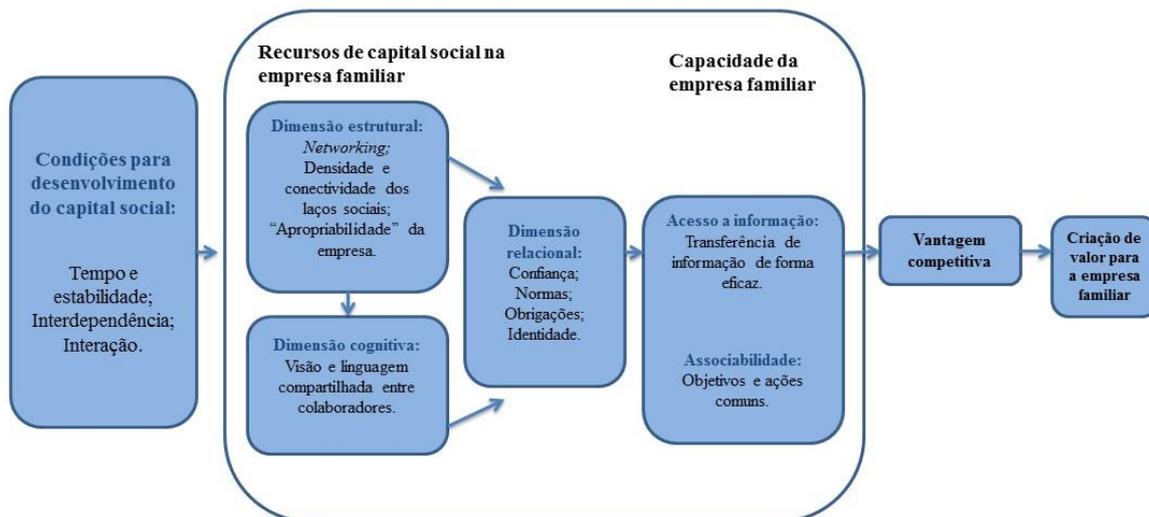
Segundo Nahapiet e Ghoshal (1998) altos níveis de interdependência mútua impulsionam a formação de capital social. De modo inverso, o capital social diminui quando os indivíduos são menos dependentes uns dos outros (Coleman, 1990). Leana e Van Buren (1999) argumentam que para o capital social contribuir para as capacidades organizacionais da ação coletiva, ele deve ser de propriedade conjunta através de ações interdependentes dos membros da organização.

Se por um lado, a interdependência molda o grau em que a visão e os objetivos são desenvolvidos e compartilhados entre os membros do grupo, por outro a interação reflete a qualidade, quantidade e força dessas relações entre os membros do grupo. Os

relacionamentos tendem a ser fortalecidos com a interação e enfraquecidos sem a mesma (Pearson *et al.* 2008). As empresas que operam a partir de uma perspectiva puramente económica de criação de valor podem revelar a tendência de operar com menos ênfase na estrutura social e maior ênfase nas relações e transações impessoais (Pearson *et al.* 2008). Para Adler e Kwon (2002) o desenvolvimento do capital social torna-se muito menos eficaz na ausência da interação.

O gráfico 5 representa o modelo da *familiness* desenvolvido por Pearson *et al.* (2008) incluindo as dimensões e antecedentes do capital social.

Gráfico 5 - Modelo da *familiness*



Fonte: Pearson *et al.* (2008)

Contudo, uma empresa familiar de forma a manter um bom desempenho a longo prazo necessita de mais para além do conjunto de recursos e capacidades. Segundo Grant (1991) uma empresa também precisa de um conhecimento coletivo tácito que deverá estar incorporado nas rotinas da organização para integrar, coordenar e mobilizar os seus recursos e capacidades. Para Grant (1991) uma empresa apenas consegue manter a VCS, caso a *familiness* seja corretamente gerida, devendo a empresa apostar num contínuo *upgrade* dos recursos e capacidades relativos à *familiness*.

O tipo de conhecimento necessário para entender este processo estratégico possui fortes elementos tácitos estando a informação relativa à *familiness* frequentemente incutida em certos indivíduos dentro da organização familiar, sendo de realçar o fundador da mesma. Portanto, entender a importância da transferência de conhecimento no processo de sucessão pode ajudar a desenvolver e a manter vantagens competitivas nas empresas.

2.6. Enquadramento da sucessão na RBV e capacidades dinâmicas

Recentemente, alguns investigadores começaram a utilizar a RBV como uma estrutura para entender a implementação de recursos num negócio familiar (Chrisman *et al.* 2005). De acordo com a RBV, os retornos obtidos por uma empresa são diretamente atribuídos aos recursos que esta controla e à forma como estes são geridos. Barney (1991) sugere que para que uma empresa atinja e mantenha vantagens competitivas, produzindo retornos atraentes, esses recursos devem ser, como anteriormente referido: valiosos, raros, difíceis de imitar e não substituíveis.

Além disso, a RBV esmiúça as ligações entre as características e os processos internos de uma empresa e os seus resultados ao nível da sua *performance* (Chrisman *et al.*, 2005). Sirmon e Hitt (2003) argumentam que as empresas familiares avaliam, adquirem, agrupam e alavancam os seus recursos de modos diferentes em comparação com as empresas não familiares e defendem que essas diferenças permitem que empresas familiares desenvolvam uma vantagem competitiva.

Cabrera-Suárez *et al.* (2001) afirmam que o conjunto de recursos e capacidades mais valioso que uma determinada empresa familiar possui está diretamente relacionado com o conhecimento tácito e conseqüentemente com o capital social que por sua vez está, em grande parte, ligado ao fundador da empresa. Dessa forma, os fundadores dos negócios familiares possuem, na maior parte das vezes, uma maior confiança e relação com os empregados, clientes e fornecedores do que os potenciais sucessores. Por outro lado, Nordqvist *et al.* (2013) realçam que as capacidades dinâmicas dos sucessores no que diz respeito à forma como mantêm e se relacionam com os *stakeholders* internos e externos pode influenciar e até facilitar o processo de sucessão.

Embora seja verdade que o capital social se torne difícil de imitar por parte da concorrência, também é verdade que o mesmo capital será difícil de transmitir entre gerações (Brown e Digid, 1998).

A *familiness* tem vindo a ser usada para explicar a transferência do conhecimento tácito entre gerações nas empresas familiares. O conhecimento dentro dos negócios familiares é definido como a sabedoria e as habilidades que os membros familiares terão adquirido e desenvolvido através da formação e experiência de trabalho, tanto dentro da empresa, como fora da mesma (Chirico, 2008). Para Cabrera-Suárez *et al.* (2001) o conceito de conhecimento engloba a informação contextual, experiência acumulada, crenças, valores, visão, bem como o *know-how* e habilidade para o desenvolvimento das atividades dentro da empresa.

Assim, a vantagem competitiva de uma empresa familiar baseia-se sobretudo no conhecimento tácito incorporado nos recursos da empresa e especialmente na experiência e competências do fundador. Portanto, o fundador representa a principal fonte de competências e habilidades dentro da organização.

Caso o fundador permaneça na empresa durante um longo período, a transferência do conhecimento será mais eficaz permitindo à sua descendência um contacto precoce com o negócio através, por exemplo, da realização de trabalhos com menores responsabilidades ou até mesmo pela simples partilha de informação em relação ao negócio. Desse modo, quando o processo de sucessão é organizado e desenvolvido, o conhecimento será transferido de forma mais eficiente para a geração seguinte configurando a cultura da empresa (Chirico e Nordqvist, 2010).

A ideia fundamental é aquela que as empresas familiares devem procurar seguir é a de que com a evolução da empresa ao longo dos anos, uma grande parte do conhecimento individual do fundador deve ser transferido para os restantes membros familiares tornando-se o conhecimento individual num conhecimento organizacional, podendo, por vezes, chegar mesmo a ser um conhecimento explícito devendo a empresa, nesses casos, procurar renovar os seus recursos.

Por essas razões, a empresa deve planear, de forma antecipada, a transferência do conhecimento do fundador para os restantes membros familiares de modo a evitar a perda de uma das suas principais vantagens competitivas: o *know-how* e competências do fundador, ou por outras palavras, uma das principais fontes do capital social dentro da empresa (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001). Pode-se, assim, perceber a importância das capacidades dinâmicas na preparação da sucessão, pela transmissão do capital social.

De referir que o capital social é, por definição, um conceito complexo e que está relacionado com normas, valores, cooperação, visão, propósitos e confiança que existe dentro de uma empresa familiar. De um modo geral, é visto como a soma dos atuais e dos potenciais recursos que por sua vez estão incutidos e derivam do *network* de um indivíduo ou de uma organização (Nahapiet e Ghoshal, 1998). É igualmente considerado um conceito que é de natureza tácita, assim como extremamente difícil de imitar por parte da concorrência (Pearson *et al.* 2008)

Cabrera-Suárez *et al.* (2001) alertam para o risco que as empresas familiares correm durante a sucessão com a potencial perda de recursos estratégicos importantes como por exemplo o capital social com posteriores consequências nas perspectivas de crescimento das empresas. Em contrapartida, com a entrada do sucessor no negócio familiar a empresa poderá beneficiar de novos recursos, nomeadamente: *know-how* inovador, contribuindo assim, para a vantagem competitiva da empresa (Nordqvist e Melin, 2010).

Martínez *et al.* (2013) vão mais longe e afirmam que a forma como o capital social é transferido pode ser a principal explicação para a baixa taxa de sobrevivência das empresas familiares, nomeadamente durante a 3ª geração.

Por outro lado, o sucessor será, obviamente, o indivíduo que terá de passar com distinção pelo “julgamento” do processo de sucessão. Segundo a RBV, a forma como um sucessor de um negócio familiar gere relacionamentos essenciais e implementa os recursos críticos da empresa conduzirá a um impacto significativo nas futuras aquisições de recursos e no consequente desempenho da organização. Portanto, quando a sucessão finalmente ocorre as capacidades dinâmicas do novo líder para gerir os recursos e relacionamentos existentes afetarão o sistema e influenciarão o futuro desempenho da organização (Arthurs e Busenitz, 2006).

Segundo Barach e Ganitsky (1995) a probabilidade de o sucessor passar com destaque no processo de sucessão irá depender, em parte, da sua capacidade para se adaptar à posição de maior responsabilidade dentro da empresa, alcançando credibilidade e legitimidade.

De modo a atingir a referida legitimidade, Barach e Ganitsky (1995) argumentam que a formação que o sucessor recebe é fundamental, permitindo-lhe depois assumir as principais funções de gestão dentro da empresa. A questão, nesse momento, seria: como

deve o processo de formação desenvolver-se e no que deve o mesmo consistir de forma a que seja possível transferir e preservar as capacidades distintivas do negócio familiar?

Ward e Aronoff (1994) salientam que para seja possível responder corretamente à questão do parágrafo anterior é necessário diferenciar as capacidades de liderança do conhecimento adquirido em relação ao negócio.

Segundo Foster (1995) a preparação do sucessor para ser um líder envolve não só a sua compreensão de todos os fatores particulares do negócio (missão, filosofia, produtos, processos de produção ou informação sobre cliente e fornecedores.), mas também a obtenção de informação sobre o setor no qual a empresa opera (concorrência, fontes financeiras, líderes e contratos importantes, bem como mercados atuais e futuros).

Para além disso, o sucessor deve igualmente desenvolver certas competências de gestão, as quais permitem influenciar outras pessoas, nomeadamente: a capacidade de comunicação e motivação, assim como ter uma ideia clara em relação aos seus pontos fortes e fracos (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001). Pode-se concluir que durante o processo de formação o sucessor deve desenvolver tanto um conhecimento implícito, como explícito para garantir o seu sucesso a longo prazo dentro da empresa.

De salientar, ainda, que o processo de formação do sucessor exige uma boa relação entre gerações de forma a facilitar a transferência do conhecimento tácito. Desse modo, o fundador deve estar disposto a reconhecer o trabalho desenvolvido pelo sucessor, assim como estar disponível para discutir e explorar novas abordagens de gestão. O sucessor, por sua vez, deve reconhecer e apreciar o conhecimento acumulado do fundador, bem como a sua contribuição para o negócio. Os próprios métodos de trabalho e práticas consolidadas dentro da organização não devem ser rejeitados sem uma prévia avaliação do seu valor (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001).

Tagiuri e Davis (1996) apresentam algumas variáveis que contribuem para uma melhor comunicação entre os membros familiares, nomeadamente: o envolvimento emocional, a vida em comum e o uso de uma linguagem privada. Para além disso, tal comunicação permite aos membros familiares desenvolverem um conhecimento idiossincrático e capacidades dinâmicas específicas para uma recombinação de recursos que permanece na família e na empresa durante gerações (Chirico e Salvato, 2008).

Por outro lado, o sucessor ao ter a possibilidade de crescer num ambiente onde tem contacto direto com o negócio permite-lhe posteriormente a estar mais apto quando for necessário assumir o principal cargo na empresa (Cabrera-Suárez *et al.* 2001). O sucessor poderá absorver aquilo que Tsoukas (1996) rotula explicitamente como “conhecimento articulado” através da formação académica e da experiência de trabalho.

Tal perspetiva reforça a evidência de que a exposição precoce do sucessor no negócio, geralmente em cargos inferiores dentro da empresa, constitui uma experiência valiosa para o sucessor pois ao familiarizar-se antecipadamente com a natureza do negócio e com os empregados da empresa, torna-se mais fácil o desenvolvimento das competências necessárias para a gestão do negócio. Consequentemente, o sucessor é aceite mais facilmente, ganha uma maior credibilidade e reforça relações importantes dentro da empresa (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001).

Em suma, Cabrera-Suárez *et al.* (2001) defendem que as empresas familiares devem centrar o seu foco no que têm vindo, tradicionalmente, a fazer bem e procurar diversificar o negócio em áreas relacionadas através do conhecimento existente dentro da organização no que diz respeito à forma como atuam em determinados mercados e respetivos clientes com a oferta dos seus produtos e serviços. Por outras palavras, as empresas familiares devem tirar partido do seu potencial para transferir conhecimento entre gerações quer ao nível da gestão, quer ao nível operacional, sendo o capital social do fundador um dos principais recursos à disposição das empresas familiares.

Assim, o sucessor deve procurar combinar o conhecimento adquirido através do contacto com o seu antecessor, particularmente no que respeita à transferência do capital social, com o conhecimento desenvolvido durante o seu processo de formação de forma a gerir a *familiness* da empresa e investir no contínuo *upgrade* e substituição dos recursos valiosos da empresa (Habberson e Williams, 1999).

2.7. Enquadramento da profissionalização na RBV e capacidades dinâmicas

No contexto das empresas familiares, e como já referido na presente dissertação, a RBV fornece informações valiosas sobre a forma como os recursos específicos de uma organização familiar levam à vantagem competitiva, estando esse conjunto de recursos diretamente relacionado com a *familiness*.

Na literatura disponível sobre as empresas familiares é referido que os membros familiares dispõem frequentemente da vantagem de possuírem um conhecimento específico sobre a empresa. Contudo, Maseda *et al.* (2015) argumentam que as empresas familiares, muitas vezes, necessitam de um maior conhecimento do negócio, assim como uma maior experiência de trabalho. Tais desafios poderiam ser facilitados através da profissionalização.

Daily *et al.* (2003) acrescentam que as empresas familiares eventualmente chegarão a uma fase do seu ciclo de vida em que irão estagnar e o conjunto de recursos que esse tipo de empresas possui não será suficiente para sustentar a vantagem competitiva. Assim, a profissionalização funciona como uma ótima solução para responder às necessidades da empresa.

Zahra e Filatotchev (2004) afirmam que as empresas familiares quando chegarem a tal estagnação devem criar capacidades através da aquisição de recursos que sejam diferentes daqueles que a empresa já possui. A renovação da base de recursos de uma empresa pode, segundo Zahra *et al.* (2009), passar precisamente pela profissionalização recrutando gestores externos.

Recrutar gestores externos é uma das formas de profissionalizar o negócio. Esta estratégia assume uma importância e urgência acrescidas devido à necessidade de se criar uma ponte entre o curto prazo e o longo prazo, ou seja, ter um plano estratégico que permita ligar o ponto onde o negócio se encontra atualmente com a visão de longo prazo do ponto onde este poderá estar. Além disso, as empresas recorrem a esta estratégia não só para proteger os ativos essenciais da empresa, mas também para facilitar o acesso a recursos que são vistos como críticos de modo a manter a empresa competitiva (Hillman e Dalziel, 2003).

Para além disso, as empresas familiares ao decidirem profissionalizar através da contratação de gestores externos poderão igualmente beneficiar dos recursos que estes conseguirão trazer para dentro da empresa, como por exemplo: influência de capital financeiro ou influência junto da comunidade política e outros grupos importantes de *stakeholders* podendo funcionar como complemento ou substituto dos recursos dos gestores familiares, o que poderá permitir à organização familiar melhorar o seu resultado (Maseda *et al.* 2015).

Hillaman e Dalziel (2003) salientam, com base na RBV, que a obtenção de recursos através da profissionalização está diretamente relacionada com a *performance* da empresa familiar pois tais recursos ajudam a diminuir a dependência da empresa para com as contingências externas, assim como os custos de transação e contribuem para a sobrevivência da empresa no longo prazo.

Por outro lado, a entrada de gestores não familiares e conseqüente fornecimento de recursos engloba uma panóplia de atividades, tais como: conceder legitimidade e reforçar a imagem pública da empresa; proporcionar *expertise*; ligar a empresa a importantes *stakeholders*; difundir inovação e ajudar a empresa na formulação da estratégia e/ou outras decisões importantes (Hillaman e Dalziel, 2003)

O capital social dos membros não familiares é, portanto, um dos recursos valiosos que poderá ajudar, principalmente as empresas familiares de pequena dimensão, a ultrapassar uma das suas principais dificuldades: criar ligações externas e conseqüentemente a melhoria dos seus recursos (Hillman e Dalziel, 2003).

De acordo com Carpenter e Westphal (2001) o capital humano, bem como o capital social funcionam como importantes fatores no que diz respeito ao fornecimento de recursos, tendo os mesmos autores descoberto que as empresas familiares que possuíssem profissionais não familiares com relações estrategicamente importantes com outras organizações disponibilizavam um melhor serviço, que por sua vez está diretamente relacionado com a *performance* da empresa.

Complementarmente, o capital humano e o capital social estão relacionados com a disponibilização de legitimidade e reputação, pois segundo um estudo de Certo *et al.* (2001), as empresas que possuíssem profissionais prestigiados apresentavam um melhor resultado. Assim, pode-se concluir que o prestígio dos profissionais não familiares pode ajudar a empresa a melhorar a sua credibilidade e respetiva *performance*.

Além disso, o capital humano em conjunto com o capital social, poderão facilitar a criação de canais de comunicação e a conduzir a informação entre a empresa familiar e as restantes partes interessadas. Os referidos tipos de capital também contribuem com informações valiosas e oportunas, o que permite às empresas reduzir os custos de transação no que concerne às incertezas do ambiente onde operam melhorando assim o seu desempenho (Certo *et al.*, 2001).

Capítulo 3. Metodologia

Na realização deste trabalho de investigação de cariz claramente exploratório será adotada uma metodologia qualitativa, seguindo-se, portanto, a corrente de opinião que argumenta tratar-se da abordagem mais rica e completa face a conceitos tão complexos e dinâmicos como os de gestão de empresas familiares (Caetano e Vala, 2007).

A população selecionada para este estudo é constituída por um conjunto de colaboradores do grupo Angel Pilot pertencentes à família, que por sua vez detém a totalidade do controlo do grupo. O método para recolha de dados foi por meio de entrevistas e os entrevistados foram: Alessandro Balzer (sócio fundador); Stefania Balzer (filha e potencial sucessora) e Alexandra Balzer (filha), os quais ocupam algumas das principais posições de gestão e cargos operacionais. De referir que os três indivíduos acima mencionados foram entrevistados mais de que uma vez com o objetivo de se clarificar questões cruciais que surgiam à medida que o estudo era desenvolvido.

Pretende-se, portanto, realizar um estudo de caso tomando como unidade de referência o grupo Angel Pilot por si só e aferir se existe alguma convergência entre os resultados obtidos e as múltiplas análises em estudo, tendo como vantagem principal o facto de se conseguir obter um “autorretrato” em termos de competências de gestão do próprio proprietário da grupo Angel Pilot.

A utilização de estudos de caso apresenta diversas vantagens. De referir a sua eficácia na investigação de processos complexos como o processo de sucessão numa empresa familiar (Yin, 1994), e em organizações de menor dimensão como, por exemplo, as PME's porque envolvem pequenas amostras e, na sua forma mais simples, são fáceis de conduzir. Além disso, fornecem a oportunidade para uma aprendizagem aprofundada dos fenómenos em estudo (sucessão e profissionalização), proporcionando informação crucial ao nível das atividades concretas e diárias de uma organização, como também análises de diferentes perspetivas pois o investigador considera não apenas a “voz” dos sujeitos principais que elegeram como fonte de informação, mas também de outros grupos relevantes e as interações que se estabelecem entre eles (Yin, 1994).

Esta metodologia poderá, neste caso específico, contribuir para uma maior compreensão do processo pelo qual as práticas de gestão de negócio familiar operam, interagem, combinam e entram em conflito, bem como analisar a percepção dos entrevistados sobre a problemática da sucessão e da profissionalização na eficácia organizacional.

Por fim, em relação aos resultados esperados pretende-se contribuir com o fornecimento de informações que possam ser relevantes para o grupo empresarial em estudo, expondo os principais conceitos, questões, problemas, ferramentas de análise e soluções que ajudarão a diminuir os atritos familiares, a profissionalizar e a planejar, da melhor maneira, a sucessão dos negócios.

O trabalho espera trazer benefícios, não apenas ao grupo Angel Pilot, mas também a outras empresas familiares que estejam a passar pelas mesmas dificuldades e que muitas vezes podem levá-las a sair do mercado.

3.1. Método de recolha de informação

Na presente dissertação, o método para a recolha de informação consistiu, como referido anteriormente, em entrevistas direcionadas ao fundador do grupo Angel Pilot, potencial sucessora e outro membro da família, os quais ocupam algumas das principais funções dentro do grupo Angel Pilot, pretendendo-se através de um conjunto de perguntas de resposta relativamente aberta, conferir ao entrevistado a possibilidade de falar abertamente com as palavras que desejar e na ordem que lhe convier.

O propósito deste conjunto de questões, as quais estão representadas nos anexos 4, 5 e 6, passa por perceber a linha de raciocínio de cada indivíduo, as suas motivações, preocupações, assim como estão a procurar lidar com as problemáticas em estudo, nomeadamente a sucessão e a profissionalização do negócio.

Para recolher os dados de forma eficiente foi fornecido inicialmente a cada participante um relatório detalhado sobre o projeto de investigação, bem como os tópicos que deveriam ser desenvolvidos. Eles foram, portanto, capazes de se preparar adequadamente antes da entrevista nos seus locais de trabalho.

As entrevistas foram realizadas usando um questionário para reunir todas as informações necessárias sobre o negócio, as mudanças nos papéis e responsabilidades do fundador e do sucessor, as várias transferências que são normalmente observadas durante o processo

de sucessão, as fontes de resistência, as características pessoais do proprietário e do sucessor e, ainda, as dinâmicas familiares.

De salientar que as entrevistas foram gravadas integralmente em registo áudio com consentimento dos entrevistados a fim de proporcionar uma transcrição fidedigna dos dados e um melhor aproveitamento dos mesmos. Foi igualmente solicitada a autorização ao entrevistado para se proceder à gravação, acautelando a possibilidade de interromper a gravação quando solicitado pelo mesmo. As entrevistas foram realizadas nas instalações das organizações, sendo sempre entrevistas individuais.

Procurou-se conservar as condições de privacidade e insonorização, tendo-se solicitado explicitamente à organização um local com as características adequadas. Por fim, importa destacar que as entrevistas tiveram lugar na data e hora escolhidos pela organização, com uma duração mínima de uma hora e máxima de duas horas. De sublinhar ainda que as entrevistas decorreram num ambiente de grande abertura e transparência, onde os entrevistados foram manifestando as suas opiniões e pontos de vista de forma clara e direta.

3.2. Tratamento dos dados

Os dados foram inicialmente recolhidos por meio da realização de entrevistas e posteriormente, analisados através da interpretação das respostas recolhidas e por fim, anotou-se as perceções e as ideias dominantes.

O objetivo passou por procurar perceber se a Angel Pilot está ciente da necessidade de preparar a sucessão de uma forma antecipada, bem como aquilo que a mesma está a desenvolver de forma a lidar com essa problemática. Por outro lado, também foi alvo de análise e estudo a forma como a Angel Pilot está a profissionalizar e a importância que atribui a essa vertente.

3.3. Protocolo das entrevistas

O protocolo utilizado para a realização das entrevistas obedeceu à seguinte sequência de pontos:

1. Apresentação do entrevistador e do entrevistado (nome, anos de atividade na Angel Pilot e respetiva função no grupo empresarial.);

2. Divulgação dos objetivos da presente dissertação;
3. Reconhecimento de que o entrevistado percebe os objetivos do estudo;
4. Clarificar as condições de realização da entrevista, solicitando ao entrevistado autorização para a gravação da informação recolhida e garantir a confidencialidade da mesma, explicando os procedimentos que seriam utilizados para a análise de informação;
5. Realização da entrevista;
6. Recolha de dados;
7. Comparação dos dados do grupo Angel Pilot com a revisão de literatura;
8. Elaboração das conclusões.

Capítulo 4. Apresentação do grupo Angel Pilot e análise das entrevistas

No presente capítulo pretende-se dar a conhecer o grupo empresarial familiar em estudo, assim como a informação recolhida com a elaboração das entrevistas, apresentando posteriormente as principais conclusões em relação à forma como o grupo empresarial está a lidar com o processo de sucessão, incluindo o planeamento do mesmo e respetivas preocupações e estratégias adotadas pelo grupo empresarial para procurar responder de forma eficaz. O processo de profissionalização da Angel Pilot é a outra vertente em estudo e como tal, também são identificadas e exibidas as principais conclusões e ideias dominantes.

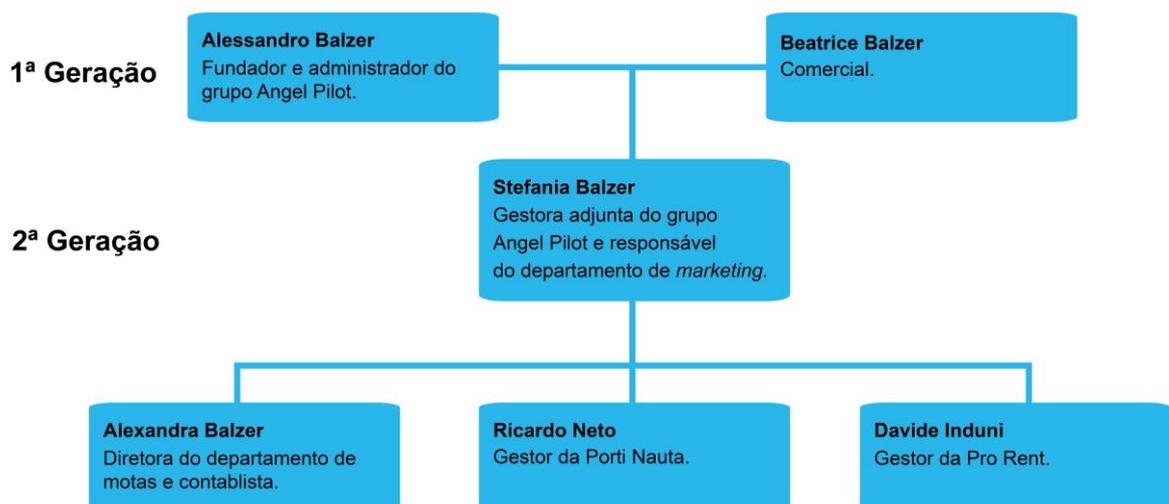
Assim, pretendeu-se descobrir elos entre a revisão de literatura sobre os temas em estudo e a forma como o grupo empresarial está a responder a estas duas problemáticas. Por outro lado, procurou-se igualmente descobrir pontos de divergência, isto é, aquilo que a Angel Pilot está a desenvolver e que difere daquilo que está “escrito” na teoria.

O grupo Angel Pilot, fundado em 1991 por Alessandro Balzer, foi a organização alvo de estudo nesta dissertação. O grupo está, neste momento, sob o controlo de Alessandro Balzer, mantendo-se, por isso, sob a direção da primeira geração de familiares. A segunda geração compreende os seus três filhos: Alexandra Balzer, Stefania Balzer e Emanuele Balzer; e os seus dois genros: Ricardo Neto e Davide Induni.

De referir que a Angel Pilot, com sede social em Portimão, no Algarve, inclui três empresas, nomeadamente: a Angel Pilot *radical shop*, a qual foi a primeira a ser inaugurada e que destina-se, essencialmente, à comercialização de motos, motos 4, motos de água, *jet ski*, motores fora de borda e barcos; a Porti Nauta destinada à reparação naval e a Pro Rent que engloba os serviços de aluguer de barcos e organização de eventos náuticos, sendo as referidas empresas totalmente lideradas pela família Balzer através de uma filosofia de gestão que combina as características de uma empresa familiar com a estrutura e capacidade de resposta de uma das principais empresas no setor náutico a nível nacional.

O gráfico 6 traduz o organograma da família Balzer, onde é possível observar a hierarquia atual existente dentro do grupo empresarial e respetivas responsabilidades de cada membro familiar.

Gráfico 6 - Organograma do grupo Angel Pilot



Fonte: Elaborado pelo próprio

Inicialmente, a atividade da Angel Pilot era desenvolvida na própria garagem do fundador e dedicava-se à comercialização de motos de água, *jet ski*'s e respetivos acessórios, sendo uma empresa pioneira neste ramo, não só em Portugal, mas também na Europa. Aliás, a

principal motivação do fundador do grupo Angel Pilot derivou precisamente da sua perceção em relação às oportunidades de negócio que existiam em Portugal na década de 80 e 90 do século passado.

De salientar o facto de Alessandro Balzer ser de nacionalidade italiana, tendo vivido sempre em Itália até à sua vinda para Portugal em 1980. Por outro lado, o fundador da Angel Pilot foi atleta de alta competição de *jet ski*, tendo vencido mais de trinta campeonatos nacionais, dois campeonatos mundiais (1999 e 2004) e um campeonato europeu (1990), o que contribuiu para a criação de relações com marcas, patrocinadores e fornecedores prestigiados do setor náutico. Por outras palavras, o capital social do fundador da Angel Pilot começou a ser construído a partir das competições de *jet ski*.

Nos primeiros anos de existência da organização, os filhos de Alessandro Balzer não tiveram qualquer tipo de envolvimento com a empresa pois eram demasiado novos aquando da criação da mesma. A gestão da empresa era da responsabilidade do seu fundador, enquanto que a sua mulher, Beatrice Balzer, estava encarregue da contabilidade da organização e do atendimento ao cliente.

Cerca de cinco anos após a empresa iniciar atividade, dá-se o primeiro *turning point* na organização quando Alessandro Balzer decidiu que seria oportuno inaugurar a primeira loja da empresa investindo, igualmente, num maior número de colaboradores não familiares de modo a tornar a empresa mais competitiva no mercado. Em 1996, a empresa começa a dar os primeiros passos na internacionalização importando produtos de países como: Espanha, Itália e Japão e exportando para países como: França e Turquia.

Com o aumento da notoriedade da Angel Pilot no mercado, Alessandro Balzer decidiu em 1998 explorar o negócio das motos e moto 4, pois além do gosto pessoal pelos referidos produtos, o fundador já detinha um conhecimento considerável do mercado e da concorrência, quer a nível nacional, quer a nível internacional.

Em 2000, devido à alteração das necessidades dos mercados e das novas legislações em relação às motos de água, nomeadamente o aumento de impostos e restrições mais específicas por parte da polícia marítima levaram a que a empresa começasse também a comercializar barcos de pequeno porte. Este *turning point* funcionou como uma estratégia adotada pela empresa para combater a potencial quebra no volume de vendas de motos

de água através do reforço da parceria com um dos seus principais fornecedores, que além das motos de água, também tinha prestígio na oferta de barcos e motores de fora de borda.

Durante o ano de 2004, Stefania e Emanuele começaram a seguir os passos do pai no que diz respeito à prática do *jet ski*. O referido desporto contribuiu para o reforço dos laços familiares pois os filhos do fundador também participaram em inúmeras provas nacionais e internacionais, o que levou à realização de várias viagens, permitindo à família a possibilidade de conviver durante longos períodos. Durante as viagens, o fundador aproveitava para partilhar algumas informações sobre a empresa com os restantes familiares, assim como as suas visões e objetivos para a futura direção da mesma, aprimorando, assim, a *familiness* da organização. Além disso, os filhos do fundador confessam que a prática do *jet ski* ajudou a que os mesmos começassem a demonstrar interesse em participar em algumas atividades da empresa, nomeadamente em cargos ou posições de menor responsabilidade.

Assim, o planeamento da sucessão não é para Alessandro Balzer algo novo pois como o próprio referiu na entrevista: “*a sucessão começou a ser pensada desde muito cedo através do contacto precoce dos meus filhos com a empresa.*”. Este pensamento coincide com o que é defendido por Lansberg (1988) no que concerne à preparação da próxima geração o mais cedo possível.

Por essa razão, foi possível constatar durante a entrevista à Stefania e à Alexandra que as mesmas já estavam familiarizadas com alguns aspetos do negócio pois ambas realizaram várias tarefas, de curto prazo, na empresa antes da sua entrada efetiva na mesma. Contudo, durante esses períodos de reduzida duração, as filhas do fundador não trabalhavam numa perspetiva de que, um dia, poderiam assumir a liderança e a gestão da Angel Pilot e por isso, uma das primeiras ações de Alessandro Balzer aquando da entrada efetiva das filhas no negócio foi a introdução das mesmas na sua rede de *networking* de forma a garantir que os diversos *stakeholders* começassem a conhecer a potencial sucessora do negócio.

O fundador da Angel Pilot é, portanto, altruísta, tal como a maioria dos proprietários de empresas familiares pois tem a ambição, de um dia, transferir o controlo do grupo empresarial para um dos seus três filhos. Esta motivação vem de acordo com aquilo que Chua *et al.* (1999) definem como o “motivo dinástico”.

O contacto direto com o negócio, de forma antecipada, foi também uma estratégia adotada pelo fundador para introduzir os filhos na envolvente da empresa pois acredita que a formação *on the job* é fundamental para o desenvolvimento das competências necessárias para futuras funções de gestão, técnicas e operacionais dentro da empresa.

Esta estratégia está diretamente ligada à ideia defendida por Cabrera-Suárez *et al.* (2001), os quais afirmam que o crescimento dos potenciais sucessores num ambiente onde têm contacto direto com a empresa permite-lhes, mais tarde, a revelarem maior competência quando for necessário assumir o cargo máximo da empresa. Por outro lado, esta familiarização precoce com a organização e colaboradores da mesma permitiu aos potenciais sucessores alcançar uma maior credibilidade e a reforçar relações importantes dentro da empresa, o que comprova, mais uma vez, o estudo de Cabrera-Suárez *et al.* (2001).

No entanto, embora Alessandro Balzer tenha manifestado o interesse em “passar o testemunho” para um dos seus filhos, o fundador ainda não tem uma data em que acredita que tal acontecimento (transferência do controlo da empresa da 1ª geração para a 2ª geração) pode ocorrer pois defende que a sucessão “*é algo que deve ser desenvolvido no longo prazo*”, o que corresponde à ideologia de Mayos (2002). Contudo, é de salientar que, neste momento, tendo em conta o compromisso para com o negócio, a formação e a experiência de trabalho adquirida, o fundador vê Stefania como a potencial sucessora da Angel Pilot.

Após alguns anos de comercialização de embarcações de pequena dimensão, a empresa Angel Pilot *radical shop* tornou-se num grupo empresarial quando decidiu entrar em força no mercado das embarcações adquirindo em 2004 a empresa Porti Nauta e fazendo um investimento avultado em espaços, colaboradores, formação e equipamento para iniciar a atividade de comercialização e assistência de embarcações de variadas dimensões.

A Porti Nauta representa uma vantagem competitiva do grupo Angel Pilot tendo em conta o facto de os barcos necessitarem de uma atenção especial no que diz respeito ao período, geralmente curto, em que é preciso efetuar a manutenção e revisão dos mesmos.

A literatura disponível indica que as empresas familiares ainda não alcançaram o nível de profissionalismo no que diz respeito ao controlo e tomada de decisão em nome da empresa devido aos interesses pessoais do fundador, assim como o facto de este tipo de

empresa tende a ser, em geral, menos qualificada para conseguir a transição da gestão tradicional para a gestão profissional (Chua *et al.* 1997). Na Angel Pilot a contratação de membros não familiares tem vindo a ser uma prática regular de Alessandro Balzer, em grande parte, influenciada pelo próprio crescimento do grupo empresarial ao longo dos anos e pelas necessidades do mesmo no que concerne aos conhecimentos exigidos para desempenhar determinadas funções como, por exemplo, a reparação naval.

A contratação mais acentuada de colaboradores não familiares foi, sem dúvida, durante a aquisição da Porti Nauta, sendo o conhecimento técnico um dos principais recursos que Alessandro Balzer procurava garantir ao recorrer à profissionalização.

Desde 2004 até sensivelmente 2010, a Angel Pilot deteve um engenheiro não familiar, o qual era o principal responsável pelas estratégias da Porti Nauta, tendo inclusive, um grande poder de autoridade. No entanto, devido a questões pessoais, não foi possível continuar a contar com o seu *know-how*. Atualmente, a Porti Nauta conta com uma equipa competente de mecânicos e pintores não familiares, os quais são corretamente geridos por Ricardo Neto, um dos genros do fundador, dispondo de um conjunto de recursos valiosos, nomeadamente infraestruturas e equipamentos especializados que procuram garantir a satisfação do cliente. De referir que Ricardo Neto obteve este cargo devido à sua experiência de trabalho, de vários anos, na área da reparação naval.

O processo de recrutamento é, segundo Alessandro Balzer, exigente pois a Angel Pilot tem como objetivo garantir a manutenção dos colaboradores no longo prazo e por essa razão “*é necessário garantir as pessoas adequadas*”. A referida exigência tem trazido grandes vantagens para a Angel Pilot, pois o empenho e dedicação de toda a equipa permitiram que o grupo empresarial criasse relações duradouras com os clientes, ganhando notoriedade nacional e internacional.

Uma das estratégias adotadas pela Angel Pilot e que ajudou a alcançar tal notoriedade diz respeito à diversidade de línguas praticadas dentro da mesma, o que permite, muitas vezes, ao cliente falar na sua própria língua. Como refere o fundador da Angel Pilot “*nós sabemos que os nossos clientes se sentem mais confortáveis falando na sua própria língua e como queremos que a sua experiência seja extremamente positiva, contratamos colaboradores que conhecem pelo menos duas línguas e sempre que possível, falamos*

com os clientes na sua língua. Partilhamos a mesma paixão, porque não falar a mesma língua e torna-la uma paixão sem fronteiras?”.

Sendo a Angel Pilot uma organização perspicaz em relação às necessidades do mercado, Alessandro Balzer decidiu criar, em 2008, a empresa Pro Rent, de modo a proporcionar boas experiências náuticas aos seus clientes, os quais poderão alugar e usufruir de um leque diversificado de barcos, que segundo o fundador “*é continuamente renovado*”. Alessandro Balzer de forma a garantir a manutenção do conhecimento dentro da família e conseqüentemente o reforço da *familiness*, decidiu que a gestão da Pro Rent seria efetuada por Davide Induni. Os serviços disponibilizados pela Pro Rent funcionam também como uma oportunidade que permite ao cliente usufruir do barco em que manifeste interesse numa potencial compra. Alessandro Balzer adianta que caso os clientes avancem para a compra do barco que decidiram alugar, então o aluguer será gratuito.

Hoje em dia, o grupo Angel Pilot conta 20 colaboradores, dos quais 6 são membros familiares. No entanto, para além dos colaboradores efetivos do grupo, a Angel Pilot tem vindo a contratar estagiários de modo a garantir aos mesmos um adequado processo de formação e desenvolvimento de competências para posterior ocupação de determinadas posições na organização e ao mesmo tempo, se possível, garantir a sua manutenção no longo prazo.

Com a ajuda dos colaboradores não familiares, os negócios do grupo começaram a estender-se por diversas áreas geográficas. A nível das relações com fornecedores, destaca-se as ligações com países como: Estados Unidos da América, Itália, França, Espanha, Japão, Suécia e Suíça. Alessandro Balzer afirma que alguns destes fornecedores resultam dos contactos que estabeleceu durante os tempos em que foi atleta de *jet ski*.

No que respeita às exportações, o grupo tem contactos nos seguintes países: Itália, Espanha e Turquia. Contudo, os principais clientes da empresa são de nacionalidade francesa, holandesa e inglesa. A internacionalização constitui uma mais-valia para a empresa pois segundo o seu fundador “*permite desenvolver competências e técnicas de negociação, garantindo a disponibilização dos melhores preços para os produtos que se comercializa*”.

De forma a perpetuar o crescimento da Angel Pilot, o atual administrador procurou que os seus filhos desenvolvessem um *background* académico que mais tarde fosse útil para o grupo empresarial. De realçar o facto de Stefania possuir uma licenciatura em *marketing* pois era uma área em que a Angel Pilot necessitava de melhorar. Emanuele, por sua vez, licenciou-se em engenharia mecânica, estando neste momento a terminar o mestrado em engenharia naval. A Alexandra optou por estudar engenharia alimentar pois a família também possuía negócios no setor alimentar. Contudo, em 2008 a família Balzer decidiu sair do setor alimentar, continuando a reforçar-se no setor náutico através da criação da empresa Pro Rent.

Assim, podemos concluir que o objetivo de Alessandro Balzer foi o de garantir uma boa formação aos seus filhos para depois o grupo empresarial usufruir com a entrada dos mesmos, bem como dos recursos que estes poderiam trazer para dentro da empresa, como por exemplo o *know-how* inovador, o que ilustra a tese defendida por Nordqvist e Melin (2010) a qual afirma que com a entrada dos potenciais sucessores no negócio, a empresa familiar poderá beneficiar de novos recursos contribuindo assim para a sua vantagem competitiva.

Barach e Ganitsky (1995) argumentam que a eficácia do processo de sucessão depende, em parte, da capacidade do sucessor para se adaptar à posição de maior responsabilidade dentro da empresa, alcançando credibilidade e legitimidade, sendo o processo de formação do sucessor crucial para garantir tal legitimidade.

Stefania concorda com a visão de Barach e Ganitsky (1995) e confessa que embora os seus estudos (*marketing*) não estejam totalmente de acordo com a função que desenvolve dentro da Angel Pilot (gestão, aluguer e vendas de barcos; publicidade e divulgação da marca), o seu processo de formação dentro da empresa tem sido desenvolvido com a intenção de reforçar as suas capacidades no que respeita à gestão dos recursos do grupo empresarial, assim como as relações que a Angel Pilot tem com os mais diversos *stakeholders*.

Por outro lado, Ward e Aronoff (1994) referem que o processo de formação do sucessor deve ter em atenção, tanto as capacidades de liderança do sucessor, como o seu conhecimento em relação ao negócio. Stefania defende que o seu processo de formação começou a ser desenvolvido antes da sua entrada no grupo Angel Pilot através do contacto

precoce que estabeleceu com a envolvente do mesmo, o que lhe permitiu uma melhor perceção sobre a missão, valores, filosofia, informação sobre alguns produtos, clientes relevantes ou até mesmo sobre os principais concorrentes da empresa e potenciais mercados a explorar pela Angel Pilot.

O pai de Stefania tem vindo a ser o principal mentor desta desde a sua entrada no grupo Angel Pilot, delegando-lhe tarefas, supervisionando o seu trabalho, corrigindo e melhorando, sempre que fosse necessário. Este papel assumido pelo fundador funciona também como uma garantia de que o processo de formação de Stefania dentro da Angel Pilot está a ser bem desenvolvido.

Além disso, Stefania, ciente dos seus pontos fortes e fracos, afirma que o seu processo de formação continua a ser desenvolvido, investindo, sempre que possível, em cursos complementares, como por exemplo: o *marketing* digital, o curso de navegação ou até mesmo o curso de alemão de forma a melhorar o seu conhecimento sobre os vários fatores particulares do negócio, assim como do setor no qual o grupo Angel Pilot opera procurando garantir um melhor serviço ao cliente.

Assim, é possível averiguar que o processo de formação da Stefania está de acordo com o estudo de Foster (1995), o qual evidencia a importância da compreensão dos diversos aspetos do negócio, informação sobre o setor, devendo ainda o sucessor possuir uma clara perceção sobre os seus pontos fortes e fracos (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001).

No que diz respeito à experiência de trabalho, as duas filhas do fundador apresentam percursos distintos até à entrada efetiva na Angel Pilot. A Alexandra trabalhou durante dois anos no setor alimentar pois tinha como objetivo colocar em prática o conhecimento adquirido durante a sua licenciatura em engenharia alimentar e também porque a família tinha a perspetiva de continuar a operar na setor alimentar. Em 2008, optou por aderir de forma efetiva à Angel Pilot, sendo hoje em dia um dos recursos mais importantes do grupo fundado pelo seu pai. Atualmente, Alexandra é a diretora do departamento de motos da Angel Pilot *radical shop* e toda a contabilidade do grupo Angel Pilot é da responsabilidade de Alexandra.

Stefania, por sua vez, decidiu adquirir uma experiência de trabalho no estrangeiro, nomeadamente, em Bérghamo, Itália, na empresa Sessa Marine onde foi uma das responsáveis pelo departamento de *marketing* da referida empresa. A motivação para a

realização de tal experiência deveu-se ao facto da Sessa Marine ser uma empresa que atua, tal como a Angel Pilot, no setor náutico, sendo por isso uma excelente oportunidade para desenvolver competências que mais tarde poderiam vir a ser usufruídas pela Angel Pilot. Esta experiência de Stefania teve uma duração de um ano e em 2012 passou a integrar o grupo empresarial do seu pai. Neste momento, Stefania é responsável, em conjunto com o pai, pela gestão e vendas de barcos. Por outro lado, a função de *marketing* e publicidade é da responsabilidade total de Stefania.

Emanuele após terminar a sua licenciatura em 2015 trabalhou na Angel Pilot apenas durante um ano numa área técnica da Porti Nauta, pois a referida área necessitava de um maior reforço. Após esse período, decidiu retomar os estudos e fazer o mestrado em engenharia naval.

Um dos problemas mais frequentes durante o processo de sucessão diz respeito à incapacidade do fundador/antecessor para se afastar do negócio e delegar autoridade sendo, no entanto, esta condição, tão importante como a vontade expressa pelo sucessor para assumir a empresa familiar (Chua *et al.*, 1998). Quando questionado sobre tal adversidade, Alessandro Balzer afirmou que não pretendia afastar-se totalmente do grupo Angel Pilot pois argumenta que a sua presença e conhecimento do negócio são fatores que influenciam o bom desempenho do grupo empresarial. Contudo, acredita que Stefania, a potencial sucessora, apresenta um compromisso ideal para com o negócio, bem como as competências necessárias para, mais tarde, gerir o grupo empresarial e continuar a expansão do mesmo. Tal opinião, poderá vir a ser benéfica para uma sucessão eficaz pois Matthews *et al.* (1999) defendem que a categorização do antecessor em relação ao sucessor influencia a capacidade do sucessor para liderar dentro da empresa.

Além disso, Alessandro Balzer considera que é necessário confiar na pessoa que irá assumir o cargo máximo do grupo no futuro e por essa razão deposita ampla confiança em Stefania de forma a assegurar que a mesma não se sinta pressionada. Neste sentido, o fundador tem vindo a avaliar as capacidades de Stefania, apreciando a sua evolução no que diz respeito ao desenvolvimento de determinadas competências, apoiando o seu progresso e por fim, aumentando a autoestima de Stefania.

Stefania, por seu turno, afirma estar satisfeita com o apoio e confiança que recebe do seu pai. No entanto, refere ter sido necessário trabalhar arduamente para alcançar tal

credibilidade e confiança. A potencial sucessora conta alguns feitos que a levaram a atingir a referida credibilidade, nomeadamente o acordo alcançando com a marca de barcos americana Sunchaser através da resolução de diversas burocracias pois a referida marca nunca tinha vendido para Portugal, nem para os outros países da Europa, o que de acordo com Stefania “*levantou várias complicações*”.

Além disso, Stefania contribuiu, em larga escala, para a divulgação da marca Angel Pilot, em função do seu conhecimento na área do *marketing* e publicidade, assim como na identificação de falhas existentes dentro do negócio e respetivas soluções, sendo de referir a criação de um impresso de encomendas de forma a controlar mais corretamente os custos da empresa. A própria organização documental do grupo empresarial, que até à entrada de Stefania, era toda ela elaborada em papel, passou a ser desenvolvida em formato digital, o que ajudou na redução de falhas e consequentemente na redução de custos.

Stefania foi também uma das principais responsáveis pela atração de novos clientes devido ao domínio de outras línguas, como o inglês, o italiano e o francês, investindo bastante tempo em atividades de *outdoor*.

Contrariamente ao que Stravou (1999) salienta no seu estudo, nomeadamente a existência de uma correlação positiva entre a dimensão da empresa e o desejo da descendência em aderir ao negócio familiar, a potencial sucessora afirma que o seu compromisso para com a Angel Pilot resultou do seu desejo pessoal de continuar a expansão do grupo empresarial assim como da paixão que partilha pelo setor náutico.

Além disso, Stefania refere que o seu compromisso é total para com a Angel Pilot e acrescenta que embora receba um salário acima do que é praticado no mercado “*as recompensas financeiras e/ou não financeiras não foram fatores determinantes para a adesão à empresa*”. Desse modo, podemos confirmar que a perspetiva de Stefania está relacionada com o que é referido por Sharma (1997) quando a autora descobriu que o interesse da geração seguinte é positivamente influenciado pelo alinhamento entre os seus objetivos profissionais e as ofertas existentes dentro da organização.

Por outro lado, Alessandro Balzer afirma que apesar do seu objetivo sempre ter sido o de transferir o controlo do negócio para um dos seus filhos, realça, ainda, que nunca procurou recorrer às recompensas financeiras e/ou não financeiras de forma a tornar o negócio mais

atrativo para os filhos pois argumenta que deve existir um interesse natural por parte dos filhos em integrar o negócio, caso contrário, o grupo empresarial deveria contratar um gestor não familiar para ocupar a principal posição do mesmo.

Sendo as dinâmicas familiares existentes dentro da organização cruciais para a eficácia do processo de sucessão (Zinil e Voithofer, 2016), Alessandro Balzer procura estabelecer um ambiente onde existe uma comunicação aberta, compreensão mútua e comportamentos e atitudes complementares. Essa cultura que existe dentro da Angel Pilot resulta ou é influenciada pelo histórico do seu fundador no que respeita a empresas familiares, pois como o próprio referiu “*tenho familiares que tiveram de fechar a sua empresa devido à falta de comunicação e entendimento entre todos*”. Tal prática comprova a importância dada pela Angel Pilot aos aspetos emocionais e psicológicos, os quais, segundo vários autores (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001; Zinil e Voithofer, 2016), representam fatores influenciadores no processo de sucessão.

Stefania partilha da mesma opinião do pai e utiliza as viagens realizadas, quer as de negócios com membros familiares e não familiares, quer nos tempos das competições de *jet ski* como exemplo para a manutenção de uma boa relação entre os colaboradores.

No que diz respeito à relação entre pai e filho/a, o fundador destaca o facto de apesar da relação pai/filho ser diferente da relação pai/filha, as referidas diferenças são complementares através da cooperação e oferta de recursos que existe entre tais relações, contribuindo assim para a competitividade da Angel Pilot. De realçar que, fatores como o sexo do filho e idade não são considerados pelo fundador como condições influenciadoras para a criação de uma boa relação familiar, o que contradiz vários estudos (Dumas, 1992; Davis, 1982) que salientam precisamente a idade e o sexo como fatores influenciadores da qualidade das relações pai/filho/a.

Por outro lado, é frequente a ocorrência de reuniões nas instalações do grupo Angel Pilot entre o fundador e a potencial sucessora com o objetivo de discutir temas como: resultados e custos do grupo empresarial ou estratégias a adotar que contribuam para a vantagem competitiva do mesmo. Esta partilha de experiências e ideias através de uma comunicação aberta em ambos os sentidos tem resultado na melhoria do desempenho da Angel Pilot através do *know-how* que o fundador tem conseguido transferir para Stefania,

a qual, hoje em dia, já é uma das responsáveis pela organização de eventos náuticos de forma a atrair novos clientes.

Portanto, esta comunicação entre pai/filha foi fundamental para que a potencial sucessora conseguisse desenvolver um conhecimento idiossincrático e capacidades dinâmicas específicas para uma recombinação de recursos, reforçando, assim, a *familiness* na segunda geração da família, o que aliás confirma o que é defendido por Chirico e Salvato (2008).

Durante a entrevista, o fundador afirmou que a sua relação com a potencial sucessora é extremamente positiva existindo entre ambos um espírito de cooperação que resulta, em parte, da admiração e respeito por parte da filha em relação ao conhecimento que o pai possui sobre o negócio e o próprio setor. De referir que, tanto o fundador, como a potencial sucessora alegam ter um estilo de trabalho diferente quando comparados entre si. Ainda assim, mencionam ser habitual a partilha comum de expectativas, objetivos e visão entre ambos em relação ao negócio.

Por outro lado, o fundador sempre procurou criar um ambiente onde Stefania deveria aprender através do método de tentativa e erro. Além disso, também é frequente a potencial sucessora tomar certas decisões e assumir as consequências das referidas decisões. Tal acontece, por uma razão simples. Segundo Alessandro Balzer “*só é possível entender as consequências das decisões e ações se forem tomadas em primeira mão pela pessoa*”.

Stefania acredita que a razão para a existência de uma boa relação com o seu pai deriva da educação que recebeu, assim como das práticas que estes têm, mais precisamente, o contacto constante entre ambos sobre potenciais ideias e estratégias para o futuro da Angel Pilot, sendo que ambos têm uma visão estratégica para o negócio muito semelhante.

Contudo, apesar do compromisso total da Stefania para com o negócio, existem segundo Venter *et al.* (2005) certos estereótipos na sociedade que podem dificultar a ascensão de Stefania ao cargo máximo do grupo empresarial. Quando confrontada com tal problema, Stefania admite que, por vezes, é difícil ser-se mulher num setor que é dominado por homens.

De forma a contrariar essa adversidade, Stefania procura manter-se atualizada e investir tempo na aquisição de informação sobre os barcos que a empresa normalmente vende ou que prevê vender, pois afirma “*é fundamental o cliente perceber que tu dominas o assunto, caso contrário, continuará com as suas dúvidas em relação ao teu conhecimento*”. A partilha de experiências com o cliente em relação a vendas anteriores é outra medida adotada por Stefania de modo a convencer os clientes a avançar com a compra.

Ciente das dificuldades que a sua filha sente por ser uma mulher, Alessandro Balzer, procura reagir a essas contrariedades ao contribuir com a transmissão de conhecimento que possui sobre o negócio. Por outro lado, o fundador procura transferir uma parte do seu *networking* para a sua filha ao envolvê-la nas reuniões com os fornecedores e com os clientes mais importantes. Além disso, a organização de eventos é normalmente elaborada por Stefania, estando a mesma, geralmente, presente nos referidos eventos. Também nas feiras náuticas, nacionais e internacionais, a Angel Pilot é representada pelo fundador e pela Stefania.

Esta resposta dada por Alessandro Balzer aos obstáculos que a filha enfrenta, demonstra a preocupação do fundador em transmitir o capital social que detém de forma a salvaguardar um dos principais recursos da empresa: o conhecimento tácito adquirido pelo fundador ao longo dos anos, sendo a transmissão do referido capital, de acordo com Cabrera-Suárez *et al.* (2001), fundamental para uma sucessão eficaz. Por outro lado, as medidas empregues pelo sucessor de forma a facilitar a integração de Stefania no negócio podem igualmente ser vistas como o reforço da *familiness* dentro da organização.

Além disso, Alessandro Balzer ao envolver a sua filha nas reuniões com os fornecedores, clientes e outros *stakeholders* importantes revela a grande consideração dada pelo fundador às diversas partes interessadas, pois como o próprio salienta “*é crucial que a minha rede de contactos conheça a minha filha, pois um dia será ela a decidir o futuro da Angel Pilot*”. Tal consideração facilita e contribui para a eficácia do processo de sucessão (Handler, 1989; Lansberg, 1988). Por outro lado, esta prática relaciona-se com a perspetiva da RBV, a qual destaca a importância do desenvolvimento das capacidades dinâmicas do potencial sucessor para gerir os recursos e relacionamentos essenciais existentes que afetarão o futuro desempenho da organização (Arthurs e Busenitz, 2006).

Em relação às áreas que necessitam de uma maior atenção durante o processo de sucessão, Alessandro Balzer destaca a área técnica que diz respeito à reparação naval, pois é uma das áreas que exige uma maior experiência de trabalho e conhecimento técnico, além de ser extremamente difícil contratar alguém com as competências necessárias para a referida área.

Por outro lado, a área citada no parágrafo anterior requer igualmente um gestor que seja capaz de coordenar os mecânicos de forma a garantir que estes são produtivos e não perdem tempo, o que conduziria a um melhor controlo dos custos para o grupo Angel Pilot. Além disso, o gestor da área técnica deve ter uma boa capacidade de planeamento e comunicação de modo a transparecer a correta informação ao cliente sobre tudo o que está relacionado com a parte técnica do barco e respetivo período de reparação do mesmo, evitando, assim, potenciais problemas no futuro no que diz respeito às necessidades dos barcos.

O fundador acrescenta que uma das razões que levaram o seu filho, Emanuele, a estudar engenharia naval foi precisamente para mais tarde lhe confiar o controlo dessa área que é segundo, Alessandro Balzer, um dos pilares da empresa.

Em relação à descentralização de poder, Stefania assume que embora não tenha autoridade total no que diz respeito às decisões de gestão e controlo do grupo empresarial, a potencial sucessora afirma que tem sido a principal representante da Angel Pilot em diversas situações, nomeadamente, durante as feiras náuticas ou na realização de eventos náuticos. Stefania adianta que o processo de descentralização de poder é algo que acontece ao longo do tempo e assim que os colaboradores possuam a capacidade necessária para realizar o seu trabalho de forma independente. Stefania refere, ainda, que à medida que foi recebendo algum poder de autoridade e responsabilidades, o seu pai encaminhava os colaboradores sempre que algum problema estava diretamente ligado a essas mesmas responsabilidades de Stefania.

No entanto, as próprias responsabilidades da potencial sucessora começaram a ser definidas apenas há 3 anos, pois anteriormente não existia a necessidade de uma definição clara das responsabilidades devido ao cargo de menor importância que ocupava. Com o crescimento acentuado da Angel Pilot nos últimos anos, Stefania acumulou novas funções, nomeadamente, a gestão e vendas de barcos. Essa nova função tem sido realizada

em conjunto com o pai que procura transferir as múltiplas particularidades e aspetos do negócio que envolvem este específico setor de atividade, delegando paulatinamente autoridade em Stefania na condução e tomada de certas decisões, como a criação de parcerias com marcas da área naval, sendo de salientar o caso mais recente: a marca americana Sunchaser.

Por outro lado, a potencial sucessora, neste momento, não interfere com o trabalho dos restantes membros familiares, nem exerce autoridade sobre os mesmos pois essa função ainda pertence ao fundador da empresa. No entanto, acredita que esta situação irá mudar dentro de alguns anos, pois tal como a própria salienta *“o meu pai sente a necessidade de passar as decisões para o sucessor”*.

Stefania afirma, ainda, que as responsabilidades de cada membro familiar dentro da Angel Pilot estão muito bem definidas e que cada um sabe o papel do outro. Essa é uma das principais razões pela qual Stefania refere que a liderança existente dentro do grupo Angel Pilot não é uma liderança autoritária, pois embora o fundador goste de tomar decisões, procura igualmente ouvir as opiniões de quem assume os principais cargos.

O grupo Angel Pilot, como já referido, desde muito cedo, recorreu à profissionalização, pois segundo Alessandro Balzer *“este é um negócio em que é necessário um grande conhecimento técnico e por essa razão o grupo só conseguiria manter-se competitivo se contratasse colaboradores não familiares.”*

No entanto, Alessandro Balzer admite que os colaboradores não familiares não têm as mesmas recompensas que os membros familiares e a explicação para tal facto tem a ver com o compromisso para com a organização. O fundador menciona que os membros familiares disponibilizam mais tempo e esforço para a Angel Pilot quando comparado com os colaboradores não familiares, e por essa razão os membros familiares devem, no entender de Alessandro Balzer, serem recompensados de forma diferente.

O facto de se verificar esta diferenciação devido ao compromisso para com o negócio não invalida a possibilidade de os colaboradores não familiares de serem recompensados. Na realidade, verifica-se o princípio da meritocracia dentro da Angel Pilot, ou seja, os empregados que demonstrem um desempenho eficiente são adequadamente recompensados. As referidas compensações compreendem, normalmente: cursos de

formação, viagens ao estrangeiro ou disponibilização de material para a boa *performance* dentro do grupo empresarial.

A descentralização de poder ainda é reduzida dentro da Angel Pilot no que se refere aos colaboradores não familiares, pois embora sejam considerados como recursos importantes, não desempenham um papel na administração do grupo empresarial. A autoridade da maioria dos trabalhadores não familiares limita-se à decisão e encomenda, tendo em conta um determinado *budget*, dos materiais necessários para o seu trabalho.

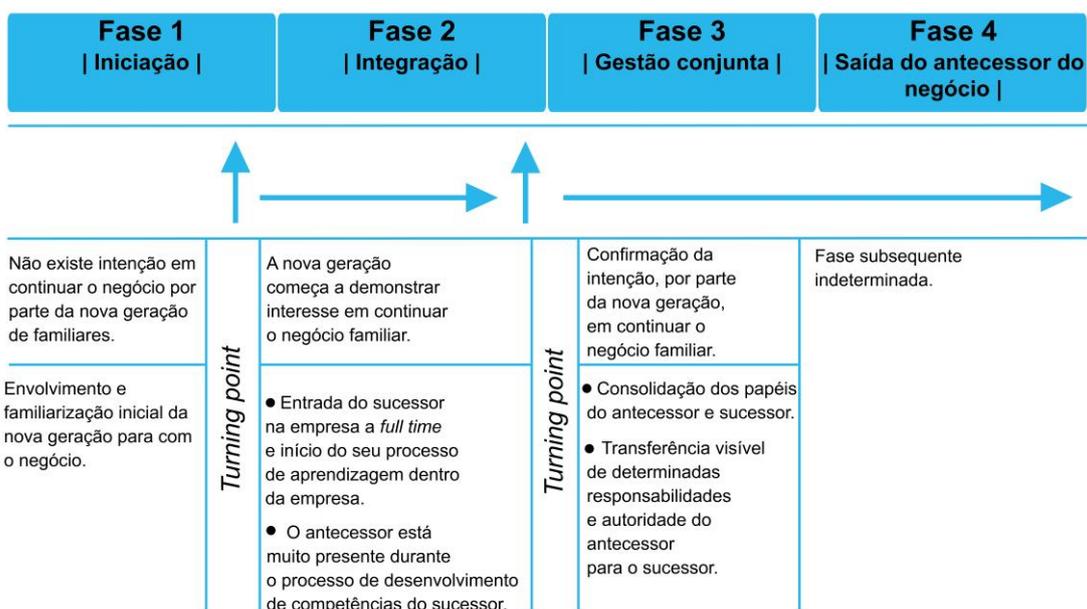
Neste momento, Alessandro Balzer não considera essencial a existência de um sistema de controlo para avaliar o comportamento organizacional dos empregados devido à dimensão da empresa. Contudo, existe um sistema de avaliação da produção dos colaboradores não familiares, que embora possa parecer um paradoxo, também auxilia os mesmos no desenvolvimento das suas funções. O referido sistema está inserido na Porti Nauta e diz respeito a um conjunto de procedimentos que os mecânicos devem obedecer de forma a evitar perdas de tempo nas reparações dos barcos e aumentos nos custos da empresa com a mão de obra.

Stefania refere que, por vezes, é difícil exercer o poder de autoridade sobre alguns colaboradores, geralmente mais velhos, pois como a própria expressa “às vezes é complicado uma pessoa mais velha ouvir outra que é mais nova”. Quando questionada sobre a forma como procura resolver esses contratemplos, Stefania diz que é necessário perceber a pessoa com quem se comunica, assim como o contexto da situação procurando criar um ambiente em que os colaboradores se sentem reconhecidos e motivados, mas ao mesmo tempo mantendo o foco no negócio de modo a não comprometer o desempenho da organização, o que demonstra a importância dada por Stefania à necessidade de se desenvolver certas competências, como a comunicação ou motivação, as quais permitem influenciar outras pessoas, estando esta necessidade, segundo Cabrera-Suárez *et al.* (2001), ligada ao processo de formação do sucessor.

Uma outra prática realizada dentro da Angel Pilot e que ajuda na melhoria da comunicação entre todos os colaboradores é a realização de reuniões a cada dois dias a fim de debater as atividades que são necessárias desenvolver dentro do grupo no curto prazo e discutir soluções para potenciais problemas através da entajuda dos colaboradores.

Através de um modelo desenvolvido por Cadieux *et al.* (2002) que se baseia na premissa de que o processo de sucessão começa antes da entrada do sucessor na empresa, terminando quando o antecessor se retira da organização, a tabela 1 procura esquematizar as quatro fases do respetivo modelo, assim como o referido processo está a ser desenvolvido na Angel Pilot. As referidas fases englobam: a fase de iniciação; a fase de integração; a fase de gestão conjunta e a fase da saída do antecessor.

Tabela 1 - Processo de sucessão na Angel Pilot



Fonte: Cadieux *et al.* (2002)

Segundo Matthews *et al.* (1999) a primeira fase diz respeito ao período, no qual o fundador/antecessor é o principal responsável por todas as decisões da empresa. Além disso, é normalmente na primeira fase que o antecessor decide quem irá ser o sucessor do negócio. Por outro lado, o sucessor, embora não ocupe uma posição “visível” na empresa, começa a desenvolver uma perceção sobre o negócio, bem como a importância do antecessor dentro da organização (Matthews *et al.*, 1999). Numa analogia com a Angel Pilot, a primeira fase surge, naturalmente, com a fundação da empresa em 1991 e dura até 2012 com a entrada oficial de Stefania em regime de *full time*.

Durante esse período, o fundador da Angel Pilot foi o elemento que esteve encarregue de todas as estratégias e decisões a tomar da organização, sendo o principal responsável pelo crescimento que o grupo Angel Pilot tem demonstrado ao longo dos últimos anos. Sendo

Alessandro Balzer uma pessoa que se preocupa em manter uma boa dinâmica familiar aliado ao desejo de transferir, um dia, a gestão total do grupo para um dos seus filhos, utilizou as competições de *jet ski* para despertar o interesse dos filhos, Stefania e Emanuele, estando a Alexandra igualmente presente aquando das viagens. Alessandro Balzer, assim como os filhos acreditam que esse foi o período crucial para estimular o interesse inicial da nova geração pela organização do pai.

Além disso, os três filhos de Alessandro Balzer afirmam que era habitual, durante os períodos de férias, o desenvolvimento de trabalhos na Angel Pilot, ainda que, com uma responsabilidade reduzida. O objetivo de Alessandro Balzer era o de oferecer uma oportunidade aos filhos de adquirirem uma correta noção sobre a envolvente da empresa, o que ela representa e o que pode ser desempenhado dentro da mesma. Stefania considera estas curtas experiências na organização como valiosas e benéficas pois ajudaram a melhorar a sua perceção sobre a possibilidade de continuar o negócio no futuro.

A segunda fase ocorre, frequentemente, quando o fundador/antecessor introduz o potencial sucessor na organização a *full-time*. Contudo, nesta fase o potencial sucessor ocupa, em regra, uma posição com responsabilidades mínimas, estando o mesmo muito pouco ligado às decisões operacionais (Matthews *et al.* 1999).

A entrada de Stefania, a potencial sucessora do grupo Angel Pilot, em regime de *full time* ocorreu em 2012 com o intuito de reforçar o departamento de *marketing* da Angel Pilot. De referir o facto de ter sido nesta fase que Alessandro Balzer começou o processo de formação de Stefania para mais tarde lhe confiar a liderança da Angel Pilot.

A fase de gestão conjunta, isto é, a terceira fase, é considerada como o passo de transição no processo de sucessão (Stravou, 1998). O fundador/antecessor e o sucessor trabalham lado a lado, garantindo assim a transferência de responsabilidades e autoridade até que o sucessor seja capaz de tomar decisões estratégicas por si próprio.

Neste momento, a empresa encontra-se precisamente nesta fase, onde Stefania e o pai trabalham em conjunto no dia-a-dia, debatendo constantemente novas ideias e estratégias para o futuro do grupo empresarial. A própria autoridade de Stefania tem vindo a aumentar ao longo dos últimos três anos, sendo de realçar que a potencial sucessora tem conseguido a referida autoridade graças ao seu contributo e compromisso para a organização.

Finalmente, a última fase compreende o afastamento total do antecessor/fundador da organização, transferência completa de responsabilidades e, por último, a propriedade. Alessandro Balzer defende que esta fase poderá, ainda, demorar alguns anos a acontecer porque apesar de ter vindo a distribuir responsabilidades pelos seus filhos e genros no que diz respeito a decisões operacionais e de gestão, acredita que o seu envolvimento no grupo empresarial é um recurso valioso devido à experiência de trabalho que tem adquirido ao longo de mais de trinta anos, assim como a complexidade de transferir todo o capital social acumulado para Stefania de forma eficaz a fim de não comprometer a vantagem competitiva do grupo Angel Pilot.

Alessandro Balzer tem dedicado grande parte do seu tempo à construção e expansão da Angel Pilot e, por isso, Cadieux *et al.* (2002) referem que tal pode dificultar a oportunidade do fundador para desenvolver outros interesses e, conseqüentemente, a sua disponibilidade para transmitir a gestão do grupo empresarial à geração seguinte, ao que se pode acrescentar, ainda, o medo de perda do poder ou da identidade. Contudo, ao não se verificar a ocorrência deste *handicap* na Angel Pilot, tal poderá mostrar-se benéfico durante o processo de sucessão.

De acordo com Giovannoni *et al.* (2011) as empresas familiares italianas tendem a investir uma grande parte do seu capital na própria empresa e como consequência os membros familiares normalmente desempenham funções importantes dentro das mesmas, bem como o controlo das empresas no longo prazo. Além disso, também costumam ser relutantes no que diz respeito à partilha da liderança com os colaboradores não familiares. Por essas razões, Giovannoni *et al.* (2011) afirmam que os processos de sucessão e profissionalização são particularmente críticos em empresas deste tipo.

Na Angel Pilot, que embora esteja sediada em Portugal, é uma empresa familiar italiana, pode-se observar que os principais cargos dentro da empresa são ocupados por membros familiares, não existindo, por isso, uma grande partilha de liderança e autoridade para com os membros não familiares, o que comprova o estudo de Giovannoni *et al.* (2011).

Contudo, ao longo dos últimos vinte anos, também à luz das condições ambientais em evolução, têm ocorrido alterações significativas no grupo Angel Pilot, nomeadamente, nas suas respetivas estratégias e estruturas organizativas. Estas mudanças incluem a entrada progressiva tanto de membros familiares como membros não familiares, bem

como a sofisticação e formalização dos sistemas de gestão. Segundo Giovannoni *et al.* (2011) tais fatores dizem respeito ao processo de profissionalização, o que confirma que o processo de profissionalização é algo que não deve ser encarado como um acontecimento isolado, mas sim como um processo que se desenvolve e deve ser estudado no longo prazo.

A tabela 2 demonstra as principais alterações ocorridas dentro do grupo Angel Pilot, incluindo o processo de profissionalização, o qual tem vindo a ser desenvolvido a um ritmo constante nos últimos anos devido tanto a condições externas ao negócio como à necessidade de o fundador preparar a sua saída do negócio.

Tabela 2 - Principais mudanças na Angel Pilot

Período	1991-1995	1995-2000	2000-2004	2004-2011	2011-Presente
Condições ambientais	Fraca oferta de produtos náuticos em Portugal, nomeadamente motos de água.	Crescimento da oferta, construção e reparação naval em Portugal.	Alteração da legislação e novas restrições da polícia marítima afetam a venda de motos de água em Portugal.	Crise económica mundial afeta o setor náutico em Portugal.	Setor náutico volta a crescer, face à melhoria das condições económicas dos clientes.
Ciclo de vida da empresa	Fundação da empresa Angel Pilot <i>radical shop</i> .	Crescimento acentuado da Angel Pilot com a abertura da primeira loja e início da internacionalização.	A Angel Pilot sofre um período de crise com uma diminuição significativa nos resultados.	A Angel Pilot torna-se num grupo de empresas ao adquirir a Porti Nauta e ao criar a Pro Rent.	Novo crescimento significativo do grupo com a abertura de uma nova loja em Vilamoura no verão de 2018.
Foco estratégico	Qualidade dos produtos.	Internacionalização.		Internacionalização e inovação.	Afirmação da marca Angel Pilot a nível nacional e contínua aposta na internacionalização.
Liderança e princípios	Liderança concentrada no fundador; satisfação dos clientes nacionais.	Liderança concentrada no fundador; satisfação dos clientes nacionais e internacionais.		Liderança menos autoritária com a descentralização de autoridade do fundador para alguns membros familiares e não familiares; trabalho em equipa e satisfação de todos os <i>stakeholders</i> ; inovação de produtos e serviços;	Gestão do negócio desenvolvida pelo fundador em conjunto com a potencial sucessora; melhoria na eficiência dos processos.
Sucessão	Gestão total do fundador.			Início da preparação da sucessão com a entrada dos filhos do fundador na envolvente do grupo empresarial.	A potencial sucessora está efetiva no grupo Angel Pilot há seis anos, demonstrando um compromisso total para com o negócio.
Profissionalização	Organização centrada no fundador.	Entrada dos primeiros membros não familiares no negócio.		Os colaboradores não familiares começam a ganhar alguma autoridade para tomar decisões nos seus departamentos.	Formação constante dos colaboradores não familiares; criação de um programa de estagiários e adoção do princípio da meritocracia na Angel Pilot; potenciais problemas são, por vezes, discutidos com colaboradores não familiares.
Sistemas de gestão	Não existem sistemas de gestão formais.	Introdução do sistema de <i>budget</i> .		Introdução de indicadores financeiros e não financeiros, como a criação de inquéritos sobre a satisfação de clientes e colaboradores; criação de um sistema específico de contabilidade; sistemas de avaliação de produção.	

Fonte: Elaborado pelo próprio

Em suma, o grupo Angel Pilot é líder em Portugal na venda de motos de água, motores fora de borda e *jet ski*'s. Atualmente possui 15 colaboradores não familiares e cinco estagiários igualmente não familiares, o que reflete a aposta da Angel Pilot na profissionalização. No final de 2016, o grupo empresarial contratou um gestor não familiar para ser o responsável pelo departamento de peças e acessórios da Angel Pilot, sendo este gestor o colaborador não familiar que detém maior autoridade dentro do grupo, pois é responsável por um grupo de pessoas dentro do mesmo e possui a total confiança do administrador do grupo para tomar decisões relativamente ao seu departamento.

A Angel Pilot é um grupo que tem vindo a crescer significativamente graças também aos seus parceiros estrangeiros, possuindo negócios em mais de dez países, sendo de realçar: os Estados Unidos da América, Japão, China, Itália e França. Com o aumento dos negócios, o grupo tem vindo a apresentar, de forma consolidada, uma receita anual de cerca de cinco milhões de euros. O grande sucesso do grupo Angel Pilot deve-se, não só ao facto do seu fundador, Alessandro Balzer, ter sido pioneiro neste ramo de atividade, mas também ao seu espírito lutador e vencedor que é comprovado pelos seus excelentes resultados em inúmeras competições de *jet ski*. Estes fatores associados a uma estratégia multimarca permitiram que a Angel Pilot se distinguisse da concorrência e se tornasse numa das maiores lojas de equipamentos de lazer náuticos do país e uma das maiores da Europa.

No curto prazo, o grupo Angel Pilot ambiciona continuar a sua expansão no mercado internacional através da contínua presença em feiras náuticas, onde segundo Alessandro Balzer “*são estabelecidos contratos e parcerias com fornecedores e marcas importantes*”. A nível nacional, o grupo empresarial pretende reforçar a sua posição de líder nacional no que concerne às vendas de motores fora de borda, motos de água e acessórios náuticos. De forma a facilitar a concretização de tal objetivo, a Angel Pilot inaugurou um novo espaço físico em Vilamoura no verão de 2018, procurando, assim, atrair novos clientes.

Capítulo 5. Conclusão

Os proprietários de empresas familiares que estejam a lidar com o processo de sucessão na sua empresa enfrentam, normalmente, várias questões, as quais implicam uma multiplicidade de mudanças significativas, simultaneamente, na família, na propriedade e nas estruturas de gestão desse tipo de empresas (Sharma *et al.* 2001). A presente dissertação procurou demonstrar que a sucessão nas empresas familiares é uma questão relevante que justifica a investigação analítica sistemática.

Malinen (2001) através do seu estudo que envolveu 16 empresas familiares de pequena dimensão na Finlândia, salienta que o maior problema referido pelos proprietários de tais empresas diz respeito à forma como deve ser transferido o conhecimento tácito e o *networking* dos antecessores para os sucessores do negócio. O referido estudo está de acordo com o que é defendido por Cabrera-Suárez *et al.* (2001), os quais afirmam que uma empresa necessita de mais elementos constitutivos além do seu conjunto de recursos e capacidades. É também fundamental um conhecimento tácito coletivo, o qual se deve encontrar incutido nas rotinas da empresa de modo a integrar, coordenar e mobilizar as tais competências e recursos.

Assim, o conhecimento tácito de uma empresa, bem como a sua habilidade em conseguir gerar e transferir o referido conhecimento para o potencial sucessor e outros colaboradores são considerados fatores fundamentais para a melhoria do desempenho de uma empresa e conseqüentemente, do êxito do processo de sucessão. Desse modo, o antecessor desempenha um papel fundamental no processo de sucessão pois é a pessoa que, normalmente, possui uma grande parte do conhecimento tácito existente dentro da organização.

Na presente dissertação, um dos entrevistados foi precisamente o fundador/antecessor do grupo Angel Pilot com o objetivo de se perceber de que modo está a desenvolver o processo de sucessão, sem descuidar a garantia de sucesso do grupo no longo prazo, isto é, quando Alessandro Balzer decidir transferir o controlo total da Angel Pilot para a potencial sucessora.

De referir que, embora tenha sido Alessandro Balzer a aconselhar a sua filha, Stefania, a integrar o grupo empresarial e a sugerir que esta, um dia, assuma o cargo máximo do

mesmo, a potencial sucessora decidiu ingressar na Angel Pilot devido ao seu gosto pessoal pelo setor náutico, demonstrando, igualmente, um compromisso ideal para com o negócio, o que reforça o estudo de Cabrera-Suárez (2005), o qual afirma que o interesse do potencial sucessor de um negócio familiar em assumir o controlo desse tipo de organização deve resultar do seu desejo pessoal e não de influências externas.

Contudo, não existe uma resposta precisa à questão: o sucesso é alcançado ao deixar o sucessor decidir por si próprio? Ainda assim, Cadieux (2007) sugere o estudo do comportamento de antecessores de várias empresas familiares em relação à forma como lidaram com o seu processo de sucessão de modo a servir como ponto de partida para que se consiga responder à referida questão.

Por outro lado, é de salientar o investimento pessoal feito por Alessandro Balzer no que diz respeito ao tempo despendido no processo de sucessão desde o primeiro contacto dos filhos com a envolvente da empresa até aos dias de hoje. Através da entrevista realizada com o fundador do grupo, o mesmo relatou vários papéis que tem vindo a desenvolver durante este longo processo de sucessão, nomeadamente o de mentor e de professor ao procurar ensinar e esclarecer as múltiplas particularidades do negócio aos seus filhos, sendo de destacar o papel de intermediário, que ultimamente tem promovido, ao dar a conhecer a sua filha e potencial sucessora, Stefania, aos fornecedores e clientes mais importantes de forma a assegurar que a mesma começa a lidar com o *networking* da organização.

Assim, e contrariamente ao estudo de Lansberg (1999), constatou-se ser possível um fundador/antecessor de um negócio familiar com um perfil empreendedor, orientar também ele, o processo de formação e integração de um potencial sucessor, e ainda, a mudar o seu estilo de liderança à medida que o potencial sucessor se sente mais confortável, ampliando as suas capacidades dentro da empresa, tal como acontece na Angel Pilot com a descentralização de poder à medida que Stefania aperfeiçoa as suas competências. Além disso, ao longo dos últimos anos, também os outros membros familiares têm vindo a ganhar uma autoridade considerável devido ao aumento da dimensão do grupo empresarial e, de certa forma, para melhorar a *familiness* da Angel Pilot.

Durante a investigação que serviu de base a esta dissertação verificou-se também que Alessandro Balzer tem sido o principal responsável no que concerne à criação de um conhecimento tácito, o qual permitiu ao grupo ser, hoje em dia, uma das principais marcas no setor náutico em Portugal. O referido conhecimento tem vindo a ser transferido de forma gradual para os seus filhos, tendo começado esse processo desde muito cedo com a realização de trabalhos de responsabilidade mínima durante os períodos de férias dos mesmos. De referir que a entrada precoce dos filhos na envolvente do grupo empresarial, especialmente Stefania, potenciou a credibilidade e legitimidade da mesma junto dos colaboradores não familiares.

Com a evolução acentuada do grupo nos últimos três anos, as filhas de Alessandro Balzer, Alexandra e Stefania, acumularam novas responsabilidades, nomeadamente o departamento de motos e a gestão e venda de barcos, respetivamente.

O processo de formação do potencial sucessor exige, segundo Cabrera-Suárez *et al.* (2001) uma relação positiva entre gerações de modo a criar um ambiente propício à transferência de conhecimento. A referida relação foi um dos aspetos que Alessandro Balzer e a sua filha, Stefania, procuraram realçar aquando das suas entrevistas pois ambos têm a noção da importância das dinâmicas familiares existentes dentro da organização e como tal, o antecessor sempre procurou analisar e reconhecer mérito aos objetivos alcançados por Stefania, tendo, ainda, a flexibilidade para aceitar novas abordagens ao negócio através do *know-how* da sua filha. Stefania, por sua vez, sempre valorizou o conhecimento que o pai adquiriu ao longo dos últimos trinta anos e nunca rejeitou antigas práticas do grupo empresarial sem antes apreciar o valor das mesmas.

Desse modo, é esperado que Stefania, no futuro, através do conhecimento tácito que o seu pai lhe tem vindo a transferir, quer em ocasiões familiares, quer nas reuniões profissionais, paralelamente com o conhecimento que tem adquirido durante o seu processo de formação seja capaz de avaliar e gerir a *familiness* da Angel Pilot, assim como, de acordo com a RBV, investir na substituição, aumento e atualização dessas bases de conhecimento como recursos valiosos pois é fundamental que Stefania consiga gerir relacionamentos cruciais do grupo empresarial e ao mesmo tempo, implementar os recursos críticos como, por exemplo, o capital social que esta tem vindo a receber do seu pai.

Em relação à outra vertente deste estudo, o grupo Angel Pilot decidiu recorrer à profissionalização em 1996, pois com a abertura da primeira loja do grupo nesse mesmo ano, Alessandro Balzer apercebeu-se que a profissionalização seria a estratégia que o grupo deveria adotar de forma a tornar-se mais competitivo pois impunha-se a necessidade de criar um plano estratégico que desenhasse a visão de longo prazo.

Além disso, a Angel Pilot investiu na profissionalização não só para proteger os ativos essenciais do grupo, mas também para facilitar o acesso a recursos que eram considerados como críticos de modo a manter o grupo competitivo, tendo feito um grande investimento aquando da aquisição da empresa Porti Nauta, nomeadamente na contratação de novos colaboradores não familiares, formação dos mesmos e, ainda, nos sistemas de controlo de recursos humanos de modo a controlar a produtividade destes e evitar potenciais erros. Por outro lado, a Angel Pilot tem vindo a adotar determinadas práticas de gestão de recursos humanos, as quais, segundo Alessandro Balzer, contribuíram para o bom desempenho do grupo empresarial, sendo de referir, as seguintes: seletividade no processo de recrutamento, pagamento de incentivos com base no mérito dos colaboradores e descentralização de autoridade.

No que diz respeito à descentralização de autoridade, é salientado por Bakalis *et al.* (2007) que tal prática está positivamente relacionada com o desempenho da empresa e com a satisfação dos colaboradores, pois os interesses dos mesmos tornam-se mais alinhados e a delegação dos poderes sobre as tomadas de decisões aumentam a motivação dos trabalhadores sem criar uma rotura no processo geral de tomada de decisão, sendo precisamente este um dos processos que têm vindo a ser desenvolvidos no grupo Angel Pilot.

Um dos objetivos, neste momento, do grupo Angel Pilot, é apostar no capital social dos membros não familiares pois é considerado por Alessandro Balzer como um dos recursos valiosos que poderá ajudar a Angel Pilot a ultrapassar uma das principais dificuldades existentes, normalmente, nas pequenas e médias empresas familiares: criar ligações externas e conseqüentemente a melhoria dos seus recursos (Hillman e Dalziel, 2003).

Por fim, podemos concluir, tal como defende a RBV, que a obtenção de recursos através da profissionalização está intrinsecamente relacionada com a *performance* de uma empresa familiar, como é o caso do grupo Angel Pilot que viu diminuir a sua dependência

das contingências externas com a obtenção de tais recursos contribuindo para a sobrevivência da empresa no longo prazo.

Capítulo 6. Referências bibliográficas

Adler, P.S. e Kwon, S.W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*. 27: 17–40.

Amit, R., e Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*. 14: 33-46.

Antonio, N., e Cardeal, N. (2012) Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage? *African Journal of Business Management*, 6 (37): 10159-10170.

Aronoff, C. E., e Ward, J. L. (1995). Family-owned businesses: A thing of the past or a model of the future? *Family Business Review*. 8(2): 121–130.

Arthurs, J. e Busenitz, L. (2006). Dynamic capabilities and venture performance: The effects of venture capitalists. *Journal of Business Venturing*. 21(2): 195–215.

Associação das Empresas Familiares. <http://empresasfamiliares.pt/estatisticas>. Acedido a 12 de janeiro de 2018.

Bakalis, S., Joiner. T, e Zhou, Z. (2007). Decision-Making delegation: Implications for chinese managers performance and satisfaction. *International Journal of Human Resource Development & Management* 7(3/4): 286–299.

Barach, J. A., e Ganitsky, J. B. (1995). Successful succession in family business. *Family Business Review*. 8(3): 131-155.

Barney, J. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*. 11(3): 656–665.

Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17 (1): 99–120.

Barney J. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Addison-Wesley: Reading, MA.

- Barney J., e Peteraf M. (2003) Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*. 24(4): 309-323.
- Brokaw, L. (1992). Why family businesses are best. *Inc*. 14(3): 72–81.
- Brown, J. S., e Duguid, P. (1998). Organizing knowledge. *California Management Review*. 40: 90-111.
- Cabrera-Suárez, K. (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *Leadership Quarterly*. 16. 71–96.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., e García-Almeia, D. (2001) The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*. 14(1): 37-45.
- Cadieux, L. (2007) Succession in small and medium-sized family businesses: Toward a typology of predecessor roles during and after instatement of the successor. *Family Business Review*. 20(2): 95-107.
- Cadieux, L., Lorrain, J., e Hugron, P. (2002) Succession in a women-owned family business: A case study. *Family Business Review*. 15(1): 17-28.
- Caetano, A. e Vala, J. (2007). *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa. Editora RH, 2ª edição.
- Carlock, R. S., e Ward, J. L. (2010). *When family businesses are best: The parallel planning process for family harmony and business success*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Carpenter, M., e Westphal, J. (2001). The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision-making. *Academy of Management Journal*. 44: 639-660.
- Certo, T., Daily, C, e Dalton, D. (2001). Signaling firm value through board structure: An investigation of initial public offerings. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 26(2): 33-50.
- Chirico, F. (2008). Knowledge accumulation in family firms: Evidence from four cases studies. *International Small Business Journal*. 26: 433-462.
- Chirico, F. e Salvato, C. (2008). Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Family Business Review*. 21(2): 169-181.

- Chirico, F. e Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: the role of organizational culture. *International Small Business Journal*. 28(5): 487-504.
- Chittoor, R. e Das, R. (2007). Professionalization of management and succession performance – A vital linkage. *Family Business Review*. 20(1): 65-77.
- Chrisman, J., Kellermans, F., Chan, K., e Liano, K. (2010). Intellectual foundations of current research in family business: An identification and review of 25 influential articles. *Family Business Review*. 23: 9-26.
- Chrisman, J., Chua, J. e Sharma., P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 29(5): 555-575.
- Chrisman, J., Chua, J., e Litz, R. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing* 18(4), 467–472.
- Christensen, C. (1953). *Management succession in small and frowin enterprises*. Boston: Graduate School of Business Administration. Harvard University.
- Chua, J., Chrisman, J., e Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 23: 19–39.
- Chua, J., Chrisman, J., e Sharma, P. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review* 10(1): 1-36
- Chua, J., Chrisman, J., e Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. *Family Business Review*. 11(1): 19–34.
- Chua, J., Chrisman, J., e Bergiel., E. (2009). An agency theoretic analysis of the professionalized family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 33: 355-372.
- Chung, W. e Yuen, K. (2003). Management succession: A case for Chinese family-owned business. *Management Decision* 41(7): 643–655.

- Coleman, J.S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*. 93: 291–321.
- Daily, C. M., Certo, S. T., Dalton, D. R., e Roengpitya, R. (2003). IPO underpricing: A meta-analysis and research synthesis. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 27: 271-295.
- Daily, C. M., e Dalton, D.R. (1992). Financial performance of founder-managed versus professionally managed small corporations. *Journal of Small Business Management* 30(2): 25–34.
- Daily, C. M., e Dollinger, M. J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family Business Review*. 5(2): 117–136.
- Devins, D. e Jones, B. (2016) Strategy for succession in family owned small business as a wicked problem to be tamed. *Budapest Management Review*. 47(11): 4-15.
- Dess, G.G. e Shaw, J.D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management Review*. 26: 446–456.
- Dewi, A., e Dhewanto, W. (2012). Key success factors of Islamic family business. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 57: 53–60.
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers. T., e Depaire. B., (2015) The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance. *Journal of Small Business Management*. 53 (2): 516-538.
- Donckels, R., e Frohlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from stratos. *Family Business Review*. 4(2): 149–160.
- Dumas, C. (1992). Integrating the daughter into family business management. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 16: 41-55.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F., e Mischke, G. (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*. 17(2): 143–162.
- Dyer, W. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing*

business and family transitions. San Francisco: Jossey-Bass.

Dyer, W. (1989). Integrating professional management into a family owned business. *Family Business Review* 2(3): 221–235.

Dyer, W. (2006). Examining the “family effect” on firm performance. *Family Business Review* 19(4): 253–273.

European Family Businesses. <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/facts-figures>. Acedido a 12 de fevereiro de 2018.

Flamholtz, E., e Randle, Y. (2007). *Growing pains: Transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Foster, A. (1995). Developing leadership in the successor generation. *Family Business Review*. 8(4): 201-209.

Gallo, A., e Ribeiro, V. (1996). *A gestão das empresas familiares*. Lisboa: Cadernos Iberconsult.

Giovannoni, E., Maraghini, M., e Riccaboni, M. (2011). Transmitting knowledge across generations: The role of management accounting practices. *Family Business Review*. 24(2): 126-147.

Grant, R. (2010). *Contemporary strategy analysis text and cases*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Habbershon, T. (2006). Commentary: A framework for managing the familiness and agency advantages in family firms. *Entrepreneurship Theory & Practice* 30(6): 879–886.

Habbershon, T. e Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review* 12(1): 1–25.

Habbershon, T., Williams, M., e MacMillan, I. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*. 18(4): 451–465.

Hatum, A., Pettigrew, A., e Michelini, J. (2010). Building organizational capabilities to adapt under turmoil. *Journal of Change Management*. 10: 257-274.

Hillman, A. e Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review* 28, 383-396.

Hung, S., e Whittington, R. (2011). Agency in national innovation systems: Institutional entrepreneurship and the professionalization of taiwanese IT. *Research Policy*. 40: 526-538.

Ibrahim, A., Dumas. C., e McGuire, J. (2001). Strategic decision making in small family firms: An empirical investigation. *Journal of Small Business Strategy*. 12(1): 1–11.

Instituto Nacional de Estatística. Empresas em Portugal 2016. [file:///C:/Users/migue_000/Downloads/EPt_2016%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/migue_000/Downloads/EPt_2016%20(1).pdf). Acedido a 12 de Fevereiro de 2018.

Irava, W. e Moores, K. (2010). Clarifying the strategy advantage of familiness: Unbundling its dimensions and highlighting its paradoxes. *Journal of Family Business Strategy*.1(3): 131-144.

Kota H. e Singh R. (2016). Comparative analysis of family business with non-family business: empirical evidence from India. *Serbian Journal of Management* 11 (1): 29-41.

Kotey, B., e C. Folker (2007). Employee training in SMEs: Effect of size and firm type-family and nonfamily. *Journal of Small Business Management* 45(2): 214–238.

Leana, C.R. e Van Buren, H.J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*. 24: 538–555.

Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1 (2), p. 119-143.

Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Boston: Harvard Business School Press.

Lin Shu-Hui e Hu Shing-Yang (2007) A family member or professional management? The choice of a CEO and its impact on performance. *Corporate Governance*. 15 (6): 1348-1360.

- Lyman, A. R. (1991). Customer service: Does family ownership make a difference? *Family Business Review*. 4(3): 303–324.
- Malinen, P. (2001). Like father like son? Small family business succession problems in Finland. *Enterprise and Innovation Management Studies*. 2(3): 195–204.
- Martínez, A., Galván, R., e Palacios, T. (2013) Study of factors influencing knowledge transfer in family firms. *Intangible Capital*. 9(4): 1216-1238.
- Maseda, A., Iturralde, T. e Arosa, B. (2015). Impact of outsiders on firm performance over different generations of family-owned SMEs. *Journal of Small Business Management* 53(4): 1203-1218.
- Matthews, C. H., Moore, T. W., e Fialko, A. S. (1999). Succession in the family firm: A cognitive categorization perspective. *Family Business Review*. 12(2), 159–169.
- McConaughy, D. L. e Phillips, G. M. (1999). Founders versus decedents: The profitability, efficiency, growth characteristics and financing in large, public, founding-family-controlled firms. *Family Business Review*, 12(2), 123–131.
- Monroy, V., Solís, E., e Rodríguez-Acevez, L. (2015). Familiness and its relationship with performance in mexican family firms. *Academy of Strategic Management Journal*. 14(2): 1-21.
- Monsen, J. R. (1969). Ownership and management: The effect of separation on performance. *Business Horizons*. 12(4): 46–52.
- Moores, K., e J. Mula (2000). The salience of market, bureaucratic, and clan controls in the management of family firm transitions: Some tentative australian evidence. *Family Business Review*. 13(2): 91–106.
- Nahapiet, J., e Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*. 23: 242-266.
- Nordqvist, M., e Melin, L. (2010). Entrepreneurial families and family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*. 22(3): 211–239.

Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau, M., e Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*. 40(4): 1087-1122.

Parada, M., Nordqvist, M., e Gimeno, A. (2010). Institutionalizing the family business: The role of professional associations in fostering a change of values. *Family Business Review*. 23: 355-372.

Pearson, A., Carr, J., e Shaw, J. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 32(6): 949–969.

Pérez de Lema, D., e A. Duréndez (2007). Managerial behavior of small and medium-sized family businesses: An empirical study. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 13(3): 151–172.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School.

Pordata. Pequenas e médias empresas em percentagem do total de empresas. <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2859>. Acedido a 12 de fevereiro de 2018.

Público. Portugal teve a segunda taxa de natalidade mais baixa da UE em 2016. <https://www.publico.pt/2017/07/10/sociedade/noticia/portugal-teve-a-segunda-taxa-de-natalidade-mais-baixa-da-ue-em-2016-1778560>. Acedido a 12 de fevereiro de 2018.

PwC. Consolidar a estratégia das empresas familiares: A criação de uma ponte entre o curto prazo e o longo prazo. Inquérito Global sobre Empresas Familiares 2016. <http://www.cgov.pt/images/stories/ficheiros/pwc-inquerito-global-sobre-empresas-familiares-2016.pdf>. Acedido a 16 de outubro de 2017.

Pyromalis, V. D e Vozikis, G. S. (2009). Mapping the successful succession process in family firms: evidence from Greece. *International Entrepreneurship Management Journal*, 5(1): 439–460.

Rosenblatt, P., Demik, L., Anderson, R., e Johnson, P. (1985). *The family in business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*. São Francisco: Jossey-Bass.

Sharma, P., Chrisman, J., e Pablo, A. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 25(3): 17-35.

Siakas, K., Naaranoja M., Vlachakis, S., e Siakas, E. (2014). Family businesses in the new economy: How to survive and develop in times of financial crisis. *Procedia Economics and Finance*. 9: 331-341.

Sirmon, D. e Hitt, M. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice* 27 (4): 339-358.

Stewart, A. e Hitt, M. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*. 25(1): 58-86.

Stravou, E. (1998). A four factor model: A guide to planning next generation involvement in the family firm. *Family Business Review*. 11(2): 135-141.

Stavrou, E. (1999). Succession in family businesses: Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business. *Journal of Small Business Management*, 37(3), 43-62.

Swinth, R. L., e Vinton, K. L. (1993). Do family owned businesses have a strategic advantage in international joint ventures? *Family Business Review*. 6(1): 19-30.

Tagiuri, R, e Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*. 9(2): 199-208.

Taylor, T. e McGraw, P. (2004). Succession planning practices in australian organizations. *International Journal of Manpower* 25(8): 741-744.

Teece, D. J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*. 40: 55-79.

Trostel, A. O., e M. L. Nichols (1982). Privately-Held and publicly-held companies: A comparison of strategic choices and management processes. *Academy of Management Journal*. 25(1): 47–62.

Tsai, W. e Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*. 41: 464–476.

Tsao, C., Chen, S., Lin, C., e Hyde, W. (2009). Founding-family ownership and firm performance: The role of high-performance work systems. *Family Business Review*. 22: 319-332.

Tsoukas, H. (1996). The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach. *Strategic Management Journal*. 17: 11-26.

Ussman, A. (2004). *Empresas familiares*. Lisboa: Edições Sílabo.

Venter E., Boshoff, C., e Maas, G. (2005) The influence of successor- related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family Business Review*. 18(4): 283-300.

Vivas, S. (2005). Competitive advantage and strategy formulation. The key role of dynamic capabilities. *Management Decision*. 43: (5) 661-669.

Walsh, D. (2010). Regeneration. *Crain's Detroit Business*. 26(29): 10.

Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the family business: 50 Lessons learned from long lasting, successful families in business*. Houndmills: Palgrave Macmillan.

Ward, J. L. (1988). The special role of strategic planning for family businesses. *Family Business Review*. 1(2): 105–117.

Ward, J. L., e Aronoff, C. E. (1994). Preparing successors to be leaders. *Nation's Business*. 82: 54-55.

Yin, R. K. (1994). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre. Bookman.

Zahra, S., Filatotchev, I., e Wright, M. (2009). How do threshold firms sustain corporate entrepreneurship? The role of boards and absorptive capacity. *Journal of Business Venturing*. 24: 248-260.

Zahra, S. e Sharma, P. (2004). Family business research: a strategic reflection. *Family Business Review* 17(4): 331–346.

Zahrani, M., Nikmaram, S., e Latifi, M. (2014). Impact of family business characteristics on succession planning: A case study in tehran industrial towns. *Iranian Journal of Management Studies* 7(2): 229-243.

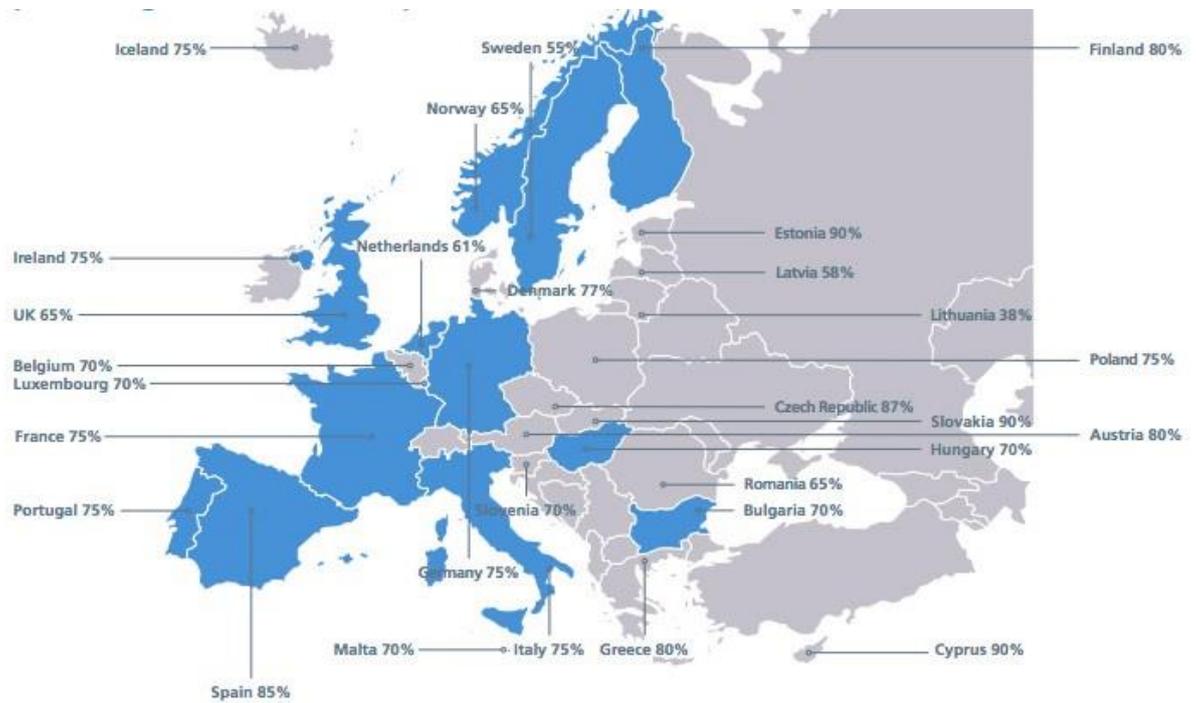
Zellweger, T., Eddleston, K. e Kellermanns, F. (2010) Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*. 1(1): 54–63.

Zhang, J. e Ma, H. (2009). Adoption of professional management in Chinese family business: A multilevel analysis of impetuses and impediments. *Asia Pacific Journal of Management*. 26: 119-139.

Ziniel, W. e Voithofer, W. (2016). Family business successions in austria. Satisfaction and the incumbent-successor relationship. *Budapest Management Review*. 47(11): 29-35.

Capítulo 7. Anexos

7.1. Anexo 1 - Percentagem de empresas familiares na Europa



Fonte: *European Family Businesses*

7.2. Anexo 2 - Principais problemáticas durante o processo de sucessão

Problemas e preocupações na sucessão
Um proprietário autoritário no negócio familiar.
Conselho de administração apenas para membros da família.
Favorecimento dos membros familiares sobre um empregado não familiar dedicado.
Experiência inadequada no setor de negócio.
Falta de conhecimento e competências para administrar o negócio.
Incapacidade de exercer o poder da autoridade com os irmãos.
Desigualdade/equidade de recompensas entre membros da família.
Problema de comunicação entre membros da família.
Falta de interesse.
Falta de formação adequada.
O homem recebe tratamento preferencial sobre as mulheres.
Relutância em descentralizar o poder.
Capacidade de desenvolver talentos e recursos.
As expectativas dos pais para o negócio são diferentes das dos filhos.
Estilo de trabalho do pai diferente do filho.
Capacidade do sucessor em compartilhar visões e objetivos com o proprietário.
Confiança entre familiares.
Existência de um mentor no negócio familiar.
Tomada de decisão apenas por membros da família.

Fonte: Chung e Yuen (2003)

7.3. Anexo 3 - Principais variáveis influenciadoras do processo de sucessão

Variáveis-chave	Estudos correspondentes	Principais descobertas
Fatores relacionados com o fundador/antecessor		
Motivação; personalidade e características; relação entre fundador e sucessor.	Lansberg (1988); Cabrera Suárez <i>et al.</i> (2001); Zinil e Volthcfer (2016); Chua <i>et al.</i> (1998); Matthews <i>et al.</i> (1999); Donckels e Lambrecht (1999).	Capacidade do antecessor para se afastar do negócio; habilidade para delegar autoridade; capacidade para confiar no sucessor; atitude perante novas ideias; respeito e confiança mútua entre antecessor e sucessor (fator crucial).
Fatores relacionados com o sucessor		
Motivação; competências; formação; experiência de trabalho; capacidade de aprendizagem.	Chua <i>et al.</i> (1998); Sharma <i>et al.</i> (2001); Barach e Ganitsky (1995); Pyromalis <i>et al.</i> (2006); Zinil e Voithofer (2016); Zahrani <i>et al.</i> (2014); Pyromalis e Vozikis (2009).	Compromisso total do sucessor; "encaixe" entre o negócio e os motivos pessoais do sucessor; formação adequada; experiência de trabalho fora da empresa; aprendizagem dentro da empresa está correlacionada com uma sucessão eficaz; comunicação aberta entre sucessor e antecessor.
Fatores específicos da família		
Qualidades das relações familiares; harmonia entre membros familiares; compromisso para com o negócio.	Pyromalis <i>et al.</i> (2006); Cabrera-Suárez <i>et al.</i> (2001).	Dinâmicas familiares e qualidade da comunicação entre a família; prevalência de um clima de confiança entre os membros familiares; a existência de fontes de resistência podem influenciar a sucessão.
Fatores específicos do negócio		
Composição do quadro de administração; experiência com processos de sucessão anteriores; cultura da organização.	Venter <i>et al.</i> (2005); Stavrou (1999).	Potenciais recompensas financeiras e não financeiras; ofertas de trabalho existentes dentro da organização; dimensão da empresa.
Fatores relacionados com o processo de sucessão		
Processo de seleção do sucessor; processo de desenvolvimento do sucessor; estruturas corporativas de <i>governance</i> .	Lansberg (1988); Mayos (2002); Taylor e McGraw (2004); Zahrani <i>et al.</i> (2014).	A sucessão deve ser elaborada com antecedência e gerida como um processo planeado; deve existir uma visão compartilhada quanto aos objetivos e estratégia entre antecessor e sucessor; procedimentos corretos de seleção de candidatos; desenvolver as responsabilidades do sucessor; estabelecer uma adequada estrutura corporativa.

Fonte: Elaborado pelo próprio

7.4. Anexo 4 - Entrevista ao fundador do grupo Angel Pilot

Entrevista a Alessandro Balzer, fundador do grupo Angel Pilot:	
Pergunta 1	Em que ano veio para Portugal?
Pergunta 2	Quais foram as suas motivações para trocar Itália por Portugal?
Pergunta 3	A moto de água foi o primeiro produto a ser vendido na Angel Pilot. Quando decidiu diversificar para motos e barcos e porquê?
Pergunta 4	As empresas que surgiram anos mais tarde, nomeadamente a Porti Nauta e a Pro Rent representam a aposta da Angel Pilot na melhoria da oferta de serviços. A diversificação dos serviços é uma preocupação constante para si?
Pergunta 5	Quando começou a pensar na sucessão do grupo Angel Pilot e como pensa desenvolver o processo de sucessão?
Pergunta 6	Quando pensa que a sucessão irá acontecer?
Pergunta 7	Tenciona transferir a 100% a liderança do grupo Angel Pilot?
Pergunta 8	Receia afastar-se totalmente do controlo do grupo Angel Pilot?
Pergunta 9	Já tem candidatos seleccionados para o cargo máximo do grupo Angel Pilot?
Pergunta 10	Confia plenamente no potencial sucessor e nas suas competências para gerir as empresas e dar continuidade à sua expansão?
Pergunta 11	Na sua opinião, o potencial sucessor detém características de um líder?
Pergunta 12	O compromisso do potencial sucessor para com o negócio é adequado ao nível das exigências do grupo Angel Pilot?
Pergunta 13	Procura estabelecer um ambiente onde o potencial sucessor se sinta confortável para tomar decisões e/ou errar?
Pergunta 14	O grupo Angel Pilot oferece alguma recompensa financeira e/ou não financeira ao potencial sucessor de forma a tornar o negócio mais atrativo para o mesmo?
Pergunta 15	Do seu ponto de vista, a formação académica e a experiência de trabalho do sucessor são variáveis-chave para a ocorrência de uma sucessão eficaz?

Fonte: Elaborado pelo próprio

Pergunta 16	Existe uma boa relação entre si e o potencial sucessor?
Pergunta 17	Considera a sua relação pai/filha idêntica à sua relação pai/filho?
Pergunta 18	As potenciais diferenças existentes entre você e os seus filhos podem afetar o negócio ou são complementares?
Pergunta 19	A preocupação de envolver a sua descendência no negócio de forma precoce foi, para si, uma prioridade? Por outras palavras, encarou a infância dos seus filhos como uma oportunidade para os mesmos criarem um contacto direto com o grupo empresarial?
Pergunta 20	Partilha das mesmas expectativas, objetivos e visão do negócio com o potencial sucessor?
Pergunta 21	Apercebe-se de potenciais dificuldades que a sua filha, Stefania, eventualmente sente na gestão do negócio, devido ao facto de ser uma mulher num setor denominado por homens? Como pensa ultrapassar essas dificuldades?
Pergunta 22	O seu estilo de trabalho é diferente do potencial sucessor?
Pergunta 23	Considera que os diferentes estilos de trabalho complementares?
Pergunta 24	O que tem feito para garantir que o conhecimento que possui sobre a área de negócio da empresa é transmitido para a geração seguinte?
Pergunta 25	Empenha-se em satisfazer todas as partes interessadas no processo de sucessão, como por exemplo, os fornecedores, clientes e membros não familiares?
Pergunta 26	Como procura garantir a satisfação de todas as partes envolvidas no planeamento da sucessão?
Pergunta 27	A seu ver, quais são as áreas dentro do grupo Angel Pilot que necessitam de uma maior atenção durante o processo de sucessão?
Pergunta 28	Como classifica as dinâmicas familiares existentes dentro do grupo Angel Pilot?
Pergunta 29	Como procura ultrapassar potenciais divergências entre membros familiares?
Pergunta 30	A nível da profissionalização, quando pensou que a mesma seria necessária?
Pergunta 31	Quantos colaboradores tem o grupo Angel Pilot?

- Pergunta 32** Pensa ser necessário contratar um membro não familiar para ocupar uma posição na administração do grupo Angel Pilot?
- Pergunta 33** Como descreve o processo de recrutamento?
- Pergunta 34** Procura criar um ambiente onde os seus empregados se sintam apoiados, reconhecidas e satisfeitos com o seu trabalho?
- Pergunta 35** Os empregados não familiares recebem recompensas similares às dos empregados familiares?
- Pergunta 36** Os empregados não familiares têm algum tipo de autoridade para tomar decisões?
- Pergunta 37** Os colaboradores são recompensados, de algum modo, com base no seu mérito?
- Pergunta 38** Existe algum sistema de controlo para avaliar a produção e/ou comportamento organizacional?
- Pergunta 39** O grupo Angel Pilot opera em territórios estrangeiros?
- Pergunta 40** Quais foram as razões que levaram o grupo Angel Pilot a apostar na internacionalização?
- Pergunta 41** Aproveitou as competições de *jet ski* para estabelecer contactos com fornecedores?
- Pergunta 42** Como tem vivido o grupo Angel Pilot no difícil contexto que a economia portuguesa tem ultrapassado nos últimos anos?

Fonte: Elaborado pelo próprio

7.5. Anexo 5 - Entrevista à potencial sucessora do grupo Angel Pilot

Entrevista a Stefania Balzer, filha de Alessandro Balzer e potencial sucessora do grupo Angel Pilot

- Pergunta 1** Quando é que entrou para o grupo Angel Pilot?
- Pergunta 2** Que motivos levaram à sua entrada na Angel Pilot?
- Pergunta 3** As recompensas financeiras e/ou não financeiras influenciaram a sua decisão de integrar o grupo Angel Pilot?
- Pergunta 4** Como avalia o seu compromisso para com o grupo Angel Pilot?
- Pergunta 5** Durante a sua infância teve oportunidade de ter contacto direto com o negócio?
- Pergunta 6** O contacto, de forma antecipada, com o negócio foi uma decisão sua ou do seu pai?
- Pergunta 7** Sente que os seus objetivos pessoais estão alinhados com a oferta existente dentro da Angel Pilot?
- Pergunta 8** As suas responsabilidades dentro da Angel Pilot estão bem definidas?
- Pergunta 9** Como classifica a sua relação com o fundador e com os restantes membros familiares?
- Pergunta 10** Acredita que a área de formação do sucessor é uma componente essencial para o potencial bom desempenho da Angel Pilot?
- Pergunta 11** Procura investir de forma contínua na sua formação?
- Pergunta 12** Crê que recebe o apoio e confiança necessários para liderar o grupo Angel Pilot no futuro?
- Pergunta 13** Acredita que a sua visão estratégica, expetativas e objetivos coincidem com os do seu pai?
- Pergunta 14** Sentia a necessidade de provar algo ao seu pai?
- Pergunta 15** Quando é que percebeu que poderá assumir a cadeira do seu pai?
- Pergunta 16** O que pensa que poderá mudar quando a sucessão ocorrer?
- Pergunta 17** Como é que os seus irmãos e restantes membros familiares encaram o seu legado?
- Pergunta 18** Mantém uma relação próxima com os seus irmãos?

Fonte: Elaborado pelo próprio

- Pergunta 19** Acredita existir algum tipo de preconceito no seu setor devido ao facto de ser mulher e desenvolver um trabalho num setor que é essencialmente dominado por homens?
- Pergunta 20** Como procura ultrapassar as dificuldades de ser mulher num negócio onde o cliente final é, na maioria das vezes, do sexo oposto?
- Pergunta 21** Considera existir uma liderança autoritária dentro do grupo Angel Pilot?
- Pergunta 22** É capaz de exercer o poder de autoridade sobre os seus irmãos e restantes membros familiares?
- Pergunta 23** Neste momento tem algum tipo de autoridade para tomar decisões?
- Pergunta 24** Quanto tempo demora a tomar uma decisão?
- Pergunta 25** Pede conselhos, muda de opinião frequentemente?
- Pergunta 26** Fala-se de negócios à mesa?
- Pergunta 27** Foi educada para ser uma líder?
- Pergunta 28** A sua geração terá o desafio de lidar com a inovação digital. Neste momento é algo a que procura dar resposta de forma a manter o grupo Angel Pilot competitivo no mercado?
- Pergunta 29** A diversificação na oferta de produtos é algo que procura continuar a desenvolver?
- Pergunta 30** O grupo Angel Pilot procura apostar em estratégias de longo prazo as quais tendem a oferecer um retorno maior, mas mais lento?

Fonte: Elaborado pelo próprio

7.6. Anexo 6 - Entrevista a Alexandra Balzer

Entrevista a Alexandra Balzer, filha de Alessandro Balzer	
Pergunta 1	Quando é que entrou para o grupo Angel Pilot?
Pergunta 2	Que motivos levaram à sua entrada na Angel Pilot?
Pergunta 3	As recompensas financeiras e/ou não financeiras influenciaram a sua decisão de aderir ao grupo empresarial?
Pergunta 4	Como define a sua adaptação à Angel Pilot?
Pergunta 5	Como avalia o seu compromisso para com a Angel Pilot?
Pergunta 6	Sente-se motivada por trabalhar num setor que difere da sua formação académica?
Pergunta 7	As suas responsabilidades dentro do grupo Angel Pilot estão bem definidas?
Pergunta 8	Como classifica a sua relação com o seu pai e com os restantes membros familiares?
Pergunta 9	Sendo responsável por um departamento importante dentro da Angel Pilot, é possível indicar-nos algumas das suas contribuições para o negócio?
Pergunta 10	Procura manter-se atualizada sobre as novas tendências e investir na sua formação?

Fonte: Elaborado pelo próprio