

# **Governança das Empresas Familiares – A ajuda de terceiros no processo da sucessão da 2ª para a 3ª geração**

**Dissertação, apresentada ao Departamento de gestão, com vista a obtenção do grau de mestre, no âmbito da realização do ciclo de estudos de Mestrado em Gestão de Negócios**

**Autor:**

Serge Dias Ribeiro

Constituição do júri

Presidente: Doutora Paula Cristina

Mendes dos Santos Coelho, Professora

Adjunta da ESTGOH

Arguente: Doutora Maria Joel Lopes

Gonçalves, Professora Adjunta

Convidada da ESTGOH

Orientador: Doutor Nelson Wei Ki

Chang, Professor Adjunto da ESTGOH

**Data:** julho de 2021







# Agradecimentos

A realização desta dissertação é parte fundamental de um objetivo há muito definido. Ao longo deste percurso foram muitas as pessoas que direta e indiretamente contribuíram para atingir este objetivo. Seria um exercício praticamente impossível individualizar todas as pessoas que ao longo do meu percurso académico contribuíram para esta realização, mas se me é permitido, gostava de só de lhes dizer: Muito obrigado família ESTGOH.

Em especial à minha esposa Ana Parente que me apoiou sempre em todas as decisões, pelo companheirismo e dedicação.

Um agradecimento aos meus amigos e colegas de mestrado que sempre se dispuseram em me ajudar na realização desta pesquisa.

Também um agradecimento especial ao Professor Doutor Nelson Chang, meu orientador, a quem agradeço toda a disponibilidade e ajuda que aplicou para o sucesso desta investigação.

Por fim, agradeço a todos os empresários envolvidos neste estudo, pelo tempo despendido e pela preciosa colaboração.



## Resumo

As Empresas Familiares são a base no tecido empresarial português e mundial. São essenciais para o desenvolvimento de uma economia. Este estudo pretende cooperar para a reflexão sobre o efeito da liderança no contexto das Empresas Familiares e as ilações desta no funcionamento das mesmas. O processo de sucessão tem que ser realizado de forma correta para não ser levado ao insucesso. Esta investigação empírica caracteriza as empresas familiares, o processo de sucessão numa fase específica da sucessão, que se trata da segunda para a terceira geração a ajuda de terceiros nesse processo de sucessão para a continuidade da empresa utilizando uma metodologia de investigação qualitativa. O estudo empírico apoia-se em dados recolhidos presencialmente através da análise e observação de sete empresas familiares de diversos ramos da indústria portuguesa numa fase de sucessão concreta.

**Palavras-chave:** Empresas Familiares, Sucessão, Planeamento da sucessão, Dependência



# **Abstract**

Family Businesses are the basis of the Portuguese and world business fabric. They are essential for the development of an economy. This study intends to contribute to the reflection on the effect of leadership in the context of family businesses and its inferences in their functioning. The succession process has to be carried out correctly in order not to fail. This empirical investigation characterizes family businesses, the succession process in a specific succession phase, which is the second to third generation help from third parties in this succession process for the continuity of the company using a qualitative research methodology. The empirical study is based on data collected in person through the analysis and observation of seven family businesses from different branches of Portuguese industry in a phase of concrete succession.

**Keywords:** Family Businesses, Succession, Succession Planning, Dependency



# Índice

<b>Agradecimentos</b> .....	<b>iii</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>v</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>vii</b>
<b>Índice</b> .....	<b>ix</b>
<b>Índice de figuras</b> .....	<b>xi</b>
<b>Lista de Acrónimos</b> .....	<b>xv</b>
<b>1 Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Revisão da literatura</b> .....	<b>3</b>
2.1 Cultura nas empresas familiares.....	5
2.2 Liderança.....	6
2.3 Gestão.....	7
2.4 Problemática da sucessão .....	8
2.5 Processo de sucessão.....	10
2.6 A ajuda de terceiros no processo de sucessão .....	13
<b>3 Metodologia de investigação</b> .....	<b>15</b>
<b>4 Análise das entrevistas</b> .....	<b>17</b>
4.1 Apresentação das empresas .....	17
4.1.1 Empresa A .....	18
4.1.2 Empresa B.....	18
4.1.3 Empresa C.....	18
4.1.4 Empresa D .....	18
4.1.5 Empresa E.....	19
4.1.6 Empresa F.....	19
4.1.7 Empresa G .....	19
4.2 Caraterização da sucessão da 1ª para a 2ª geração .....	19
4.3 Planeamento da sucessão futura .....	20
4.4 A ajuda de terceiros no processo da sucessão .....	22
4.5 Discussão dos resultados.....	23
<b>5 Conclusão</b> .....	<b>25</b>
5.1 Limitações e Pesquisa Futura .....	26
<b>6 Bibliografia</b> .....	<b>27</b>
6.1 Bases de Dados e Outras fontes digitais.....	30
<b>7 ANEXOS</b> .....	<b>1</b>
Anexo 1: Guião de entrevistas .....	1
Anexo 2: Análise das entrevistas .....	3
Anexo 3: Entrevistas .....	9



# Índice de figuras

Figura 1: Modelo dos três círculos de uma empresa família.....	4
--	---







# **Lista de Acrónimos**

APEF – Associação Portuguesa de Empresa Familiares

EF – Empresas Familiares

ESTGOH – Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital

PIB – Produto Interno Bruto

PwC - PricewaterhouseCoopers



# 1 Introdução

Quando falamos em empresas familiares, o primeiro pensamento que temos é num pequeno negócio, por vezes local, que serve para a sobrevivência de uma família que não tem perspectivas de crescer e procurar novos mercados.

O conceito em si é muito vasto e multifacetado, para que não existe uma definição consistente de empresa familiar. Contudo as empresas familiares são uma variante organizacional com determinadas especificações que as diferenciam das outras empresas, daí verificarmos a sua importância, relevância e influência para este estudo.

De uma forma geral, perceber o seu enquadramento evolutivo de modo a que consigamos tirar as lições que pretendemos.

A edição anual de 2012 da consultora PwC Family Business Survey realizou um estudo sobre empresas familiares com base numa amostra de quase 2000 empresas mundiais, em diversos setores e segmentos de mercado e chegaram às seguintes conclusões:

- Existe um crescimento nas vendas das empresas familiares em relação ao ano de 2010, e em que nos mercados emergentes esse crescimento foi mais acentuado, como Europa de Leste, América Latina e Médio Oriente;
- Cresce a confiança, ambição e estimulação nas empresas familiares que faz com que haja uma previsão de crescimento.

Em 2014, na sua publicação anual a PwC referia que as empresas familiares estavam a preocuparem-se com a profissionalização das suas atividades, refinando processos e instituir um sistema de governance sólido, quer para o negócio, quer para a família. Esta mudança traduz um pensamento de curto prazo para médio longo prazo. É cada vez mais evidente um planeamento de sucessão eficaz.

Com mais de 2800 empresas de 50 países diferentes nos diversos setores, em 2016, a PwC mostra que, apesar das condições de mercado terem sofrido algumas alterações, as empresas familiares continuam a revelar vitalidade, sucesso e ambição. Revela também que as empresas familiares são o motor para a mudança e inovação dos mercados.

Mas, contudo, existe a preocupação da sucessão nas empresas familiares. A PwC informa que apenas 57% das empresas familiares relevam um plano de sucessão, apenas 12% chegam à 3ª geração e 1% à 5ª geração.

No que se refere ao mercado português (Neves 2001) algumas das grandes empresas são consideradas familiares, como o Grupo Amorim, Grupo Sonae, Luís Simões ou Salvador Caetano. A Associação Portuguesa de Empresas Familiares (APEF) indica que cerca de 80% das empresas portuguesas são de natureza familiar com um peso de cerca de 50% no PIB. A mesma Associação (2016) informava que as empresas familiares tinham os seguintes desafios:

- “Encontrar capital para crescer sem diluir controlo da família;
- Balancear as necessidades de liquidez da família e da empresa;
- Resolver problemas financeiros associados à mudança de geração;
- Vencer a resistência dos seniores a abdicar do controlo;
- Selecionar e preparar o sucessor mais adequado;
- Gerir rivalidades entre familiares na atividade empresarial;
- Profissionalizar a gestão”.

Verificamos então que as empresas familiares têm um peso bastante significativo tanto no panorama português como mundial, sendo que, concretamente em Portugal, é claramente o tipo de empresa dominante no mercado.

Com este trabalho pretendo analisar as empresas familiares de forma a chegar aos seguintes objetivos:

- Analisar o perfil das empresas familiares existentes no mercado nacional e qual a sua importância;
- Explicar os processos de sucessão;
- Verificar a problemática da sucessão;
- Descobrir se realmente a entrada de terceiros na gestão e liderança das empresas familiares é benéfico para a continuidade das empresas familiares.

A principal finalidade deste estudo é saber até que ponto, para que não haja uma rotura na sucessão, é importante a ajudar de terceiros, tanto a nível de liderança como a nível de gestão e planeamento da organização.

## 2 Revisão da literatura

Ussman, (2004), Coimbra (2008), Cannella, Jones, Withers e Hnátek (2015), Cesari et al., (2016) explicam que as empresas familiares são a forma mais usual a utilizar para a criação de uma empresa no setor privado. São um pilar fundamental no seio empresarial no Mundo. As empresas familiares sustentáveis, estáveis e que investem num futuro a medio e longo prazo podem ser uma peça essencial para o desenvolvimento de um país, mesmo em tempos difíceis.

Costa (2005), no artigo “*Sadia e as consecutivas sucessões nas empresas familiares*” escreve que a empresa familiar

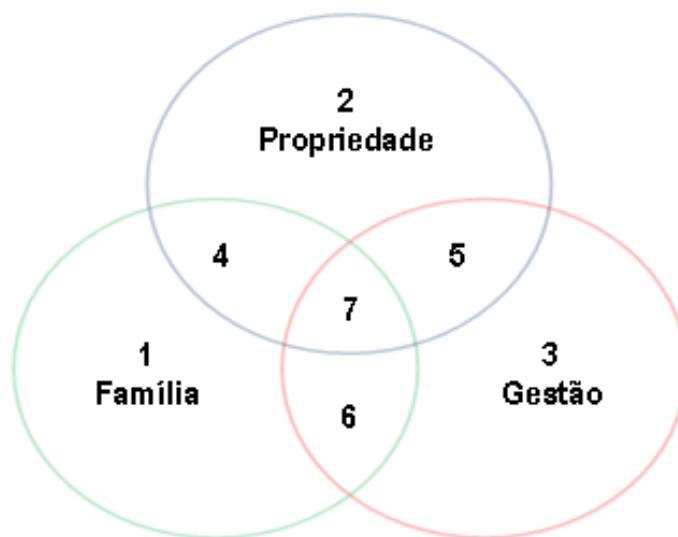
*É aquela empresa criada pelo espírito empreendedor de um fundador, cujo capital maioritário e controlo se encontram nas mãos de uma única família, onde há uma influência recíproca dos sistemas empresarial e familiar, os postos de comando nos conselhos executivo e de administração sempre foram exercidos por membros da família e existiu, da parte do fundador e dos primeiros sucessores, uma clara intenção de manter a família nos principais postos de direção.* (Costa, 2005, p. 3)

Rosalem, e dos Santos (2005, p. 35) em “*Reflexes of the Unemployment on Micro and Small Enterprises Sucession*” definem empresa familiar como “*provavelmente umas das mais antigas formas de negócio surgidas ao longo da evolução da humanidade*”. Segundo Lodi (1987, p. 22), “*empresa familiar é aquela em que o processo de sucessão da gestão está ligado ao fator hereditário e onde os valores institucionais da empresa se identificam com o sobrenome da família ou com a figura de um fundador*”. Procurando responder à questão do que é uma empresa familiar, Lea (1991) argumenta que tal tipo de empresa é aquela totalmente, ou na sua maior parte, controlada por uma pessoa ou membros de uma mesma família.

Gersick et al. (1997), informa-nos de que mundialmente, 65% a 80% das empresas são de carisma familiar, desde as microempresas às grandes empresas, e que num estudo realizado pela Fortune, cerca de 40% das 500 maiores empresas americanas são de governação familiar.

Após estes estudos sobre as empresas familiares surgiram vários modelos para explicar o seu fundamento, ao que se destaca, provavelmente, o modelo mais mencionado por vários autores, Davis e Tagiuri (1987), Lansberg e Ayres (1989), Gersick et al. (1997), Ussman (2004), Rosalem e dos Santos (2005), Ferreira et al. (2011), Cesari et al. (2016) e Jaskiewicz et al. (2017), trata-se do modelo dos três tipos de relações existentes nas empresas familiares.

Figura 1: Modelo dos três círculos de uma empresa família



FONTE: Neves, João Carvalho das (2001) – A sucessão na empresa familiar: a Estrutura de Governo e o Controlo do Capital (figura original de Gersick et Al., 1997)

Este modelo permite-nos entender quais os fatores importantes nas empresas familiares, o que significam, e quais as suas funções. Assim, cada número inserido significa o seguinte:

1. – Membros da família que não têm capital nem trabalham na empresa;
2. – Acionistas que não são membros da família e não trabalham na empresa;
3. – Empregados que não são membros da família;
4. – Membros da família que têm ações na empresa, mas que não trabalham nela;
5. – Acionistas que não são membros da família, mas que trabalham na empresa;
6. – Membros da família que trabalham na empresa, mas não têm ações;
7. – Membros da família que trabalham na empresa e que têm ações.

Com o decorrer do tempo é visível a verificação da dinâmica dos círculos, levando a uma transformação das suas posições de modo a existir um afastamento entre eles, derivado de decisões da chefia ou entrada de novas pessoas, fruto da evolução da empresa.

Uma outra situação que pode ocorrer é o arrastar da sucessão, por vezes, evitável. Este é um processo complexo, não sendo novidade, e que abrange quase todas as condutas da empresa familiar na longevidade da organização.

Para vencer os desafios, as empresas familiares devem ser capazes de explorar os seus fatores críticos de sucesso que podem resumir na sua visão e planificação estratégico de médio e longo prazo, a flexibilidade e a destreza que concessão a concentração da propriedade, a estabilidade dos princípios básicos e as linhas estratégicas fundamentais, o desenvolvimento da responsabilidade social, a qualidade dos bens e serviços produzidos e as políticas de recursos humanos mais personalizadas.

## 2.1 Cultura nas empresas familiares

Ussman (2004), argumentava de que tanto nas empresas familiares como aquelas que não são de carisma familiar, a cultura é formada pela aprendizagem sobre influência do fundador ou da primeira geração. O fundador transmite uma imagem de líder, que fortalece os laços tanto na família como na empresa. Mesmo após o seu desaparecimento, a sua herança cultural, valores e comportamentos próprios irão permanecer no seio da empresa. As gerações seguintes terão a responsabilidade de dar continuidade a esses valores ou então uma oportunidade única de mudança.

A mesma autora explica também de que podemos encontrar traços distintos através de três padrões culturais básicos: paternalista, participativo e profissional.

Na cultura paternalista está vincado a imagem do fundador e dos seus princípios, não facultando autonomia para com os seus colaboradores e nem para a geração seguinte.

A cultura participativa é comum nas empresas da segunda geração, deixando de existir um líder e delegar as responsabilidades e poderes por aqueles que são o rosto da empresa. É o inverso da cultura paternalista, onde podemos verificar uma liderança repartida, fraternal e participativa.

A cultura profissional aparece tendencialmente na terceira geração e seguintes. Procura-se focar nos princípios empresarial na competência e capital colocando de lado a imagem do fundador, mas sem cair no esquecimento. Nesta cultura associa-se a entrada de pessoas não familiares na chefia ou nos departamentos de direção.

## 2.2 Liderança

A liderança é um dos desafios mais importante nas empresas familiares de modo a transferir a ideia de que, um ou mais membros de uma determinada organização podem ser caracterizados como líderes, hierarquizando-os consoante as suas características e comportamentos na organização. Silva et al., (2014 p. 128) define liderança como “*um complexo exercício de reflexão sobre diversas teorias humanas*”.

Necessitamos de considerar três aspetos sobre a liderança: a esfera do poder, a dimensão da influência e o estilo de liderança. A esfera do poder está associada à pessoa que exerce o cargo de decisão e representação da empresa, a dimensão da influência como conjunto de ações que podem influenciar um grupo de interesses em detrimento de outra, e o estilo de liderança que é se não o tipo de personalidade que demonstra quem tem o poder.

A definição de liderança tem sido circunscrita de várias formas, contudo em quase todas as suas transcrições, está vincada a ideia de que, um ou mais membros de uma estrutura empresarial podem ser identificados como líderes, tendo características diferentes dos restantes membros, o que implica uma estrutura hierárquica na sua formação, Marques e Cunha (1996).

Os mesmos autores, Marques e Cunha (1996), informam que a liderança é feita através das abordagens clássica e situacional.

Na abordagem clássica consideram determinados aspetos comportamentais de personalidade de modo a poderem ou não possibilitar a eficácia de um líder.

Na abordagem situacional é realçada a importância de fatores contextuais, em que, por exemplo, um estilo de liderança pode ser adequado ou não a determinadas situações.

No estudo da liderança, para Rosa (1994), as orientações teóricas, podem agrupar-se em quatro preocupações:

- Orientação para a tarefa e para as pessoas – a liderança que é exercida tendencialmente num ou noutro sentido de acordo com a personalidade do líder. A dupla capacidade, tarefas e pessoas, é resultado de um longo processo de afirmação, através do desenvolvimento de competências de análise como capacidade de identificação, divisão e resolução de tarefas, capacidade de interação com pessoas e grupos, capacidade de ponderação e distanciamento de tarefas e de relações.
- Autocracia, consulta, participação e delegação – refere as relações de poder entre o líder e os subordinados, isto é, de que maneira e qual o limite de participação dos funcionários no mecanismo de tomada de decisões.
- A liderança como conjunto de funções atribuídas – o líder é responsável pela concretização dos objetivos, o que faz com que a condução do processo para esse fim seja da sua responsabilidade, constituindo uma função específica própria;
- O líder definido como perfil de essências – focalização do líder como conjunto de essências pessoais correspondendo a um determinado perfil foi e continua a ser o aspeto de maior interesse e que mais ocupa os investigadores.

Segundo Yukl (1989), a temática da liderança é de extrema importância ao nível da sucessão, considerando as mudanças associadas à performance da organização. Liderar não é gerir.

O líder através das suas influências, na organização, assume o papel de moderador nas intervenções da mesma, de modo, a que cada elemento dê o seu melhor contributo.

## 2.3 Gestão

No estudo desta temática, podemos definir que os conceitos de liderança e gestão não são equivalentes, mas podem estar entrelaçados numa função de tarefas nas organizações. Autores defendem de que o gestor integra três categorias: decisórios, informacionais e interpessoais:

- Decisórios – negocia com os diferentes parceiros da empresa, decide atribuir as funções de cada um dentro da empresa e tenta melhorar as condições de trabalho dentro da organização;

- Informacionais – divulga as informações que sejam necessárias tanto para dentro como para fora da empresa;
- Interpessoais – cumpre obrigações de motivação, orientação e encorajamento com as pessoas que tem sobre o comando.

Gerir não é o mesmo que liderar. A gestão de uma empresa está associada com a administração de todos os recursos que ela possui. Neles se incluem tanto os materiais e financeiros como os humanos e tecnológicos.

O gestor empresarial é a pessoa que direciona todos estes recursos aos objetivos da empresa. Este profissional pode já ser um dos sócios do negócio, como pode ser alguém contratado para essa missão.

Possui funções como definir e planejar objetivos, organizar os recursos, liderar as pessoas e controlar para que tudo saia como planeado. Em prazos mais alargados, o planeamento feito inclui a adaptação da empresa às novas exigências do mercado e o seu crescimento.

## 2.4 Problemática da sucessão

*“Tanto a empresa como a família apenas conseguirão sobreviver se a família servir a empresa. Nenhuma das duas funcionará se a empresa for gerida de forma a servir a família. A palavra determinante em empresa familiar não é família, tem que ser empresa”* (Almeida, 2011, p. 20). Talvez seja este um dos grandes problemas da sucessão. As gerações que virão terão de perceber que nas empresas familiares em primeiro lugar está a empresa e só depois a família.

Todo o contexto empresarial está ligado entre si, como família, negócio, colaboradores parceiros e mercado, o que na sucessão pode-se converter numa ameaça quando existir conflitos familiares em que o sucessor esteja envolvido.

Não podemos colocar de parte a relação pai-filho, na sua qualidade como um ponto forte na sucessão. Quando existe rotura nesse aspeto, o processo de aprendizagem do sucessor pode não se concretizar da melhor forma o que leva a que não haja um profissionalismo apropriado ao desenvolvimento das competências de liderança, criando uma das problemáticas da sucessão.

O planeamento para a sucessão numa empresa familiar é delicado, pois mexe com emoções. Em determinadas empresas é complicado tratar desse processo, daí ser necessário tratar o mais cedo possível para que corra tudo pelo melhor para que todos os processos sejam assimilados pelos gestores, pois é um processo longo e complexo e assim é preparado o sucessor para aprender a liderar e administrar a empresa familiar.

O potencial fator de insucesso mais óbvio para uma empresa familiar é o processo sucessório. Até porque este plano é importante no desenvolvimento de uma ligação entre o curto e o longo prazo. E a gestão, profissional ou familiar? Segundo a PwC, 65% destas empresas incluem no conselho de administração elementos que não são da família. Mas são as empresas maiores e as mais antigas que exibem uma maior probabilidade de contar com membros não executivos que não fazem parte da família: 79% das empresas com um volume de negócio bastante avultados contam com este tipo de gestores.

Mas alguns profissionais vão-se queixando que muitas vezes as decisões são tomadas "à mesa do jantar" sem que eles tenham intervenção. Por outro lado, há quem acredite que são chamados como mediadores entre elementos da família. No processo de sucessão temos de pensar no dono, ou no presidente, que vai ser sucedido. É fundamental mantê-lo ocupado e sobretudo valorizado. Deixa de ser presidente executivo, pode passar a ser não executivo do conselho de administração ou presidente de uma fundação ou de uma associação. O processo de sucessão tem, pois, de ser planeado tanto para quem entra como para quem está de saída.

O que o passado nos indica sobre a sucessão em empresas familiares, que se trata de um processo complexo e diligente, é que varia entre uma sucessão vocacionada para dentro da família, dita sucessão tradicional ou natural, ou então encarar como uma oportunidade de mudança, e aí procurar um sucessor externo que seja capaz de lidar com a gestão e conflitos adjacentes da sua nomeação levando a cabo mudanças profundas na empresa, trata-se da sucessão preparada.

A sucessão tradicional nas empresas familiares caracteriza-se por aquele sucessor que nunca teve outra ocupação, idealizando a evidência de que será o sucessor. Mesmo não existindo um processo formal, ela é realizada de forma interna e confidencial.

A sucessão preparada promove o diálogo entre as chefias, reconhecendo potencialidades no sucessor. Neste caso acarreta alguns riscos, não existindo garantias de que a sucessão

provém da família, tratando-se de um sucessor externo e a saída inesperada mas consciente do fundador.

É óbvio que todas as empresas, tanto as familiares como as não familiares, passem por um processo de sucessão. Uma planificação errada da sucessão pode originar um grande problema para a própria empresa e que pode chegar mesmo à extinção. O melhor a fazer é realizar um processo de sucessão que garanta a sustentabilidade da empresa, e olhar para essa sucessão com naturalidade.

A imagem do fundador é aquela que definimos como padrão, com o desejo de arriscar sempre para ter algo mais. Os fundadores são acima de tudo, empreendedores.

A bibliografia sobre o empreendedorismo não nos consegue identificar uma definição simples e objetiva do seu significado, pois existem várias abordagens sobre a mesma. Os autores, no global, definiam os empreendedores como pessoas sem medo e que gostavam de arriscar pois investiam o seu próprio dinheiro para criar projetos, neste caso empresas. Define-se o fundador como “... a sobrevivência das empresas familiares depende do papel desenvolvido por uma figura central que é o fundador...” (Martins, 1999, p. 42)

## 2.5 Processo de sucessão

O processo de sucessão deve ser talvez um dos passos mais importantes para a continuidade de uma empresa. Terá de ser um processo lento e complexo, para se tomar as decisões mais acertadas, pois poderá não existir uma oportunidade para voltar atrás na decisão. Tanto para o fundador, como para os possíveis sucessores, funcionários e parceiros de negócio, a sucessão pode trazer problemas.

Lodi (1987) defende que o processo de sucessão está dividido em três fases, em que só se avança para a seguinte fase se a anterior estiver concluída:

- A formação de base dos sucessores;
- O seu plano de desenvolvimento;
- As medidas de carácter organizacional e jurídico.

Na primeira fase, a educação que é transmitida desde pequeno no sucessor, com princípios éticos e morais recebidos familiarmente são os pontos fortes para que a sucessão seja

concretizada da melhor forma. Também a formação acadêmica e experiência profissional fora da empresa familiar são uma mais-valia. Um último aspeto e não menos relevante é que os erros do futuro sucessor sejam realizados longe da empresa e não tenham consequências para o que se avizinha.

A segunda inicia-se sobre o desenvolvimento do sucessor e o seu conhecimento sobre o negócio em si, todos os processos negociais existentes, sem colocar de parte a formação contínua, de modo a estar sempre atualizado e fazer uma reciclagem sobre os conhecimentos.

Por fim, a terceira fase que é também importante, tratando-se das modificações estruturais necessárias no modo a simplificar e preparar o caminho do sucessor. Modificações essas que podem ser o pilar fundamental para uma sucessão bem conseguida. Não esquecer que o aconselhamento jurídico pode ser fundamental para que tudo corra dentro da normalidade em todos estes pontos.

Este processo para Ussman (2004), é mais doloroso aquando da saída do fundador, pois é quando este percebe que a sua etapa na empresa familiar chega ao fim. O sentimento de posse por parte do fundador é forte o que pode por vezes dificultar esta transição. Por vezes, existe uma tendência de desvalorização por parte do fundador em relação ao seu sucessor o que pode gerar conflitos e é aquele que dificulta mais a sucessão.

Em relação às empresas familiares, alguns analistas da PwC apresentam uma visão sobre a eficácia do planeamento da sucessão, definida numa necessária sequência de dez processos para que seja bem-sucedida. Sobre a liderança, a experiência deve ser alcançada fora da empresa familiar à medida que a complexidade do volume dos negócios cresce, é fundamental conjugar o cargo da liderança com uma vasta experiência profissional adquirida, desenvolvendo um plano de objetivos que envolva laborar fora e que permita obter as competências próprias de que a empresa familiar necessita. No plano estratégico para o médio e longo prazo, para garantir a continuidade do negócio, normalmente a geração seguinte analisa geralmente o processo de sucessão como uma oportunidade para modernizar o negócio, seguindo as tendências do mercado atual onde é importante que as mudanças tenham lugar num contexto de objetivos de longo prazo, daí ser fundamental dispor de um plano estratégico, desenvolvido juntamente com a atual geração. Referente ao processo de decisão, é necessário alargar pelos membros que têm poder de decidir consoante o negócio vai crescendo e passando de geração em geração, criando uma base

de decisão forte para não ficar apenas dependente de uma só pessoa. Todas as informações devem ser disponibilizadas a todos os membros de modo a tomarem decisões em grupo. A gerência deve ter um papel fundamental no modo como se exerce a supervisão de todo o processo de sucessão para que o sucessor tenha as condições necessárias para exercer o cargo. Quem abandona o cargo deve clarificar as intenções de total separação de poderes aquando a sua saída do cargo, de forma a evitar interferir nos processos de direção da empresa. Assim que possível, iniciar o processo de sucessão, comunicar esse processo a quem de direito para não criar qualquer tipo de problema nas funções de quem será o sucessor. Verificar se todos os processos estão a ser realizados consoante as implicações legais e fiscais, não sendo criadas dificuldades no campo da jurisdição, pois poderão trazer no futuro algumas complicações. Investir na formação e educação, para criarem experiência nos processos de decisão futuros. Fazer a separação entre o que faz parte da empresa e o que fez parte da empresa, pois a saída de gerações da empresa com a garantia de benefícios monetários da empresa pode ser um estorvo a nível financeiro para o futuro da empresa.

A sucessão é um dos processos que todas as empresas atravessam, tendo a sua importância, por isso, necessita de ser planeado e orientado oportunamente. Existem diversos motivos que determinam que nunca é cedo demais para o atual líder iniciar o processo de sucessão. Numa perspetiva de sucessão tradicional, a geração seguinte deseja ter uma visão clara e objetiva do seu futuro na empresa. A sua incorporação necessita de ser preparada com toda a envolvência que necessita, também com o tempo necessário para que o sucessor se organize nas novas funções que irá desempenhar.

Realizada antecipadamente, a sucessão pode ser determinante no esforço da sustentabilidade do projeto de negócio. Caso contrário, pode comprometer toda a envolvência do negócio, desde empregos às relações construídas com as partes interessadas, como fornecedores e clientes ou até mesmo relações familiares. Sendo um processo de uma sensibilidade e complexidade elevadas, procurar o apoio de consultadoria especializada externa pode ser essencial para desbloquear algum processo que esteja ainda por resolver, e que seja importante para a continuidade do projeto da empresa.

Para análise conjunta do planeamento do processo de sucessão, será necessário subdividir em três fases, 1,2 e 3.

Na fase 1, planeamento do processo de sucessão, é necessário diagnosticar a situação inicial em termos de empresa familiar e todo o seu envolvente. Criar e disponibilizar formações para a equipa que será a próxima a ter a gestão da empresa. Analisar os enquadramentos da organização, metodologias de trabalho, objetivos calendarizados de desenvolvimento. Definir todas as ações que o gestor irá desempenhar na organização.

Na fase 2, definir os princípios de gestão. Determinar o modelo de gestão da empresa e o guia a seguir.

Na fase 3, implementar as ações planeadas nos pontos 1 e 2. Reestruturar processos de gestão, caso seja necessário, criar formalismos ao nível da gestão, desenvolver competências.

Planear o processo de sucessão pode trazer vantagens, pois ajuda os gerentes a distinguir aquilo que a empresa precisa do que a família pretende, redução de conflitos, desenvolver uma visão e uma missão em conjunto para o desenvolvimento correto da empresa. Melhor capacidade de resposta e de continuidade da empresa e dos envolvidos no processo de sucessão.

## 2.6 A ajuda de terceiros no processo de sucessão

As empresas familiares crescem e desenvolvem os seus negócios através da ambição de sucesso e afirmação perante a sociedade num curto médio prazo. No entanto torna-se cada vez mais evidente as debilidades na formulação de um plano estratégico nas empresas familiares que não analisam corretamente o processo de sucessão. Verifica-se que essa adoção torna-se eficaz com a possibilidade da ajuda de terceiros no processo de sucessão. Começa a ter uma elevada importância profissionalizar as famílias, de modo a que haja um planeamento na sua estrutura assumindo uma importância e necessidade acrescida no contexto da necessidade de uma ligação entre o curto e o longo prazo do sucesso da empresa familiar.

Algumas pesquisas realizadas a nível mundial, demonstram que essa profissionalização é cada vez mais importante no processo de sucessão das empresas familiares. Prova disso são alguns dos resultados que são mencionados pela PwC, a nível mundial, que menciona que as empresas mais antigas apresentam uma maior probabilidade de contar com membros executivos que não fazem parte da família, e que é um dos motivos para a longevidade das empresas familiares.

No entanto, a nível nacional, essa ajuda de terceiros no processo de sucessão será importante para que a empresa familiar se mantenha no mercado? Será que os gestores estão com pressuposição de querer essa ajuda no processo de sucessão? Será que as empresas estão preparadas para essa mudança? Que características necessita de ter esse elemento externo para ser necessário nesse processo?

### **3 Metodologia de investigação**

Este trabalho serve para tentar descobrir o problema da sucessão em empresas familiares, a partir da 3ª geração, recorrendo aos temas de processo de sucessão, os seus obstáculos e os argumentos presentes para a sua continuidade, não esquecendo o passado. Todo o seu processo de sucessão até ao momento atual e recorrendo à ajuda de terceiros para que a continuidade da sucessão esteja presente.

Observando os objetivos e questões de investigação, o método que se adequa à realização desta investigação é o estudo de caso.

Trata-se de uma investigação empírica, na qual através da recolha de dados, e com uma observação detalhada e pormenorizada para compreender melhor o objeto de estudo (Hill e Hill, 2012).

Uma abordagem através dos dados iremos procurar onde queremos explorar questões e encontrar respostas para “como?” e “porquê?” de modo a que o processo de estudo de caso seja viável ou que encontre uma conclusão plausível, pois através dessa pessoa podemos colmatar alguns “vícios” que possam existir nas EF e que dê continuidade ao processo de trabalho da empresa.

A análise de dados qualitativos envolve descobrir e entender um cenário de forma geral, utilizando informações individuais, como por exemplo, a entrevista. Tanto a análise qualitativa quanto a análise quantitativa utilizam métodos e pesquisas diferenciados de todos os dados para reconhecer as semelhanças e diferenças do que está a ser investigado.

A análise de dados qualitativos tende a ser mais complexa e especificada do que a análise de dados quantitativos, porém pode ser feita de forma mais agradável obtendo resultados mais compensadores, quando é utilizado conhecimento em técnicas profissionais e tecnológicas de análise, como o software MAXQDA. Para analisar esses dados qualitativos, são necessários conteúdos de aplicação para analisar os dados obtidos. Em primeiro lugar, utilizar um software moderno para analisar todas as informações que serão facultadas, desde textos, áudios, imagens entre outros. Depois necessita de ter conhecimento sobre o método de pesquisa utilizado para que não se perca informação necessária. Informaticamente são essenciais as informações semelhantes e as informações opostas.

Com todas as vantagens da análise de dados qualitativos pode ser ainda mais vantajoso se existir uma junção de pesquisa qualitativa e quantitativa, isso pode facilitar a compreensão dos dados e também facilitar na análise de dados em massa.

A análise quantitativa tenta encontrar resultados de forma direta e objetiva. Informações que são analisadas diretamente através de dados concretos, números. São mais objetivos no que toca à conclusão final. A investigação qualitativa envolve classificação de dados, essa análise também é conhecida como de caracterização de processos e o seu objetivo é entender os dados recolhidos e destacar mensagens, recursos ou descobertas importantes.

Este método de pesquisa é muito importante para quem aplica, já que exige um esforço real e intencional dos resultados obtidos. Por parte de quem trabalha este método, a análise de dados qualitativos significa abrir a mente para situações e expressões que podem ser contrárias ao que se esperava.

É preciso atenção, disciplina e compreensão de que cada informação pode ser essencial e valiosa na resolução do projeto e no desenvolvimento das decisões estratégicas, assim como é preciso saber que uma visão por mais que pareça boa, se não encontrar fundamentação, deverá ser rejeitada.

O software MAXQDA ajudará a desenvolver este projeto de forma completa com todo o suporte profissional obtendo resultados qualitativos.

Para este estudo que apresento, a melhor análise é a qualitativa, pois é a análise que nos indica mais profunda e abertamente todo o conteúdo necessário para compreender os processos, as dificuldades e limitações, os objetivos programados e finalidades mais sucintas.

## **4 Análise das entrevistas**

1. A empresa
  - a. Descrição da empresa
  - b. Informação da empresa e do sucessor
  - c. Momentos importantes da empresa
2. A sucessão
  - a. Análise da sucessão anterior
  - b. Processo de sucessão procedido
  - c. Informação sobre familiares que trabalham na empresa
  - d. Abdicar do controlo
  - e. Plano de sucessão existente de momento, a sua importância e enquadramento do sucessor
3. A ajuda de terceiros
  - a. Dificuldades na sucessão
  - b. Análise de ajuda de terceiros na sucessão
  - c. Características dos elementos externos para ajudar na sucessão
  - d. Dependência da ajudar de terceiros para o processo de sucessão

### **4.1 Apresentação das empresas**

Todas as entrevistas foram realizadas nas sedes das empresas e em horário pós-laboral de modo a que o entrevistado estivesse mais à vontade e não existisse qualquer intervenção externa. Devido à privacidade dos entrevistados e das suas empresas, a informação foi tratada de modo anónima e confidencial, de forma a não colocar em risco as informações facultadas. As entrevistas tiveram uma duração média de 1H30m, com as respetivas transcrições e apontamentos da informação necessária para o estudo. De acrescentar que para dar ênfase no estudo, a clareza e a simplicidade das respostas dadas pelos entrevistados, foram essenciais para o aprofundar do conhecimento e compreensão das suas empresas e dos processos de sucessão.

#### **4.1.1 Empresa A**

A empresa A está no ramo da indústria das carroçarias desde 1975, e é o seguimento de um negócio criado pelo fundador noutra país. Na atualidade é gerida pelos filhos do fundador, com a ajuda de 28 colaboradores. Neste momento a empresa está apenas dedicada ao mercado nacional, no entanto já realizou e ainda está a realizar produção para países da Europa mas com valor reduzido no volume de faturação. Cada um dos sócios tem um papel fundamental dentro da empresa para que todo o trabalho esteja em sintonia e seja realizado da melhor forma.

#### **4.1.2 Empresa B**

A empresa B inicia-se em 1988 na área dos transportes de mercadorias. Devido ao falecimento do fundador, o filho teve que assumir o controlo da empresa. Com cerca de 55 funcionários, a empresa dedica-se principalmente com o mercado de transporte de mercadorias a nível internacional, o que reflete com cerca de 90% do seu volume de negócio. O sócio-gerente é que gere toda a empresa com a ajuda da esposa e da sua mãe. Vive intensamente todo este projeto.

#### **4.1.3 Empresa C**

A empresa C foi fundada no ano de 1979, pelo fundador no ramo do calçado e componentes para a moda. Uma modesta fabrica, com cerca de 80 empregados, é gerida por um dos filhos do fundador com a ajuda de alguns familiares diretos. Devido a todas as condicionantes do mercado, a empresa vive praticamente do mercado externo, onde todos os seus produtos são vendidos para o exterior. Para além de gerir a empresa, o gerente também é o rosto da empresa em muito eventos internacionais.

#### **4.1.4 Empresa D**

A empresa D nasce em 1980 e está no ramo da indústria de têxteis lares. Atualmente tem 18 funcionários e com expectativas de aumentar, pois está em curso a criação de uma nova linha de produção. O seu mercado está dividido entre o nacional e o internacional. Após vontade do fundador, um dos filhos deu seguimento ao negócio.

#### **4.1.5 Empresa E**

A empresa E é fundada em 1990 e está na área da hidráulica, mais concretamente macacos hidráulicos. Tratando-se de uma pequena empresa tem cerca de 10 funcionários é liderada por um dos filhos do fundador. Tem o mercado nacional como o principal escoamento dos seus produtos, mas nasce a vontade de crescer ainda mais e procurar novos mercados.

#### **4.1.6 Empresa F**

A empresa F inicia a sua atividade em 1990 a operar na indústria de compra, venda e transformação de madeiras. Neste momento tem cerca de 20 empregados. Todo o negócio está envolvido entre Portugal e Espanha. O mercado interno absorve muito das suas matérias-primas. O fundador da empresa foi um tio do gerente, que transitou para ele a administração e gestão.

#### **4.1.7 Empresa G**

A empresa G está no ramo da confeção desde 1987, e é a união de duas empresas desse ramo. Atualmente tem 44 funcionários e pensa em aumentar, pois existem muitos trabalhos em carteira. O mercado europeu é o principal mercado. O gerente assumiu as responsabilidades após a debilidade dos fundadores da empresa. Unicamente é quem tem todas as tomadas de decisão

### **4.2 Caracterização da sucessão da 1ª para a 2ª geração**

Todas as empresas entrevistadas já obtiveram um processo de sucessão. Sendo um processo delicado, lento e complexo, podendo causar debilidades e expor a fraqueza das empresas caso não seja bem executado. A passagem de testemunho da empresa, quer na sua proporção de propriedade quer na dimensão de gestão, e de árdua importância e a sua má realização pode dar origem ao fim da empresa familiar como organização.

A empresa A teve uma sucessão tradicional, pois foi algo que já estava planeado pelo fundador e que apenas necessitou de todos os processos necessários pois o sucessor já se encontrava na parte administrativa da empresa. Foi uma sucessão bem executada.

A empresa B tratou da sucessão de modo tradicional, apesar de ter sido repentino devido ao falecimento do fundador. Foi um processo delicado e complexo, mas bem realizado, pois não foi colocado em dúvida qualquer aspeto.

A empresa C optou pela sucessão tradicional, com a passagem de testemunho do fundador para os gerentes da empresa familiar. Sendo um processo delicado, todas as providências foram realizadas corretamente e de forma confidencial.

A empresa D teve uma sucessão tradicional. Tendo alguns percalços, todo o planeamento foi realizado de forma que fosse de acordo com o que pretendia. Os fundadores tiveram a iniciativa de tratarem do processo de sucessão.

A empresa E realizou o processo tradicional. Devido a problemas de saúde do fundador, o gerente assumiu o controlo da empresa, não existindo contratemplos que colocassem a sucessão e a empresa em dificuldades. Todos estavam cientes das decisões que estavam a ser tomadas.

A empresa F optou pela sucessão tradicional. Por iniciativa do fundador, todo o processo foi realizado dentro da normalidade. Devido à burocracia, tratou-se de um processo lento, mas sem obstáculos pelo meio.

A empresa G teve uma sucessão planeada, onde os fundadores da empresa reuniram-se e viram que estava na altura de transferir a gestão da empresa para um membro da família com capacidades para gerir a empresa.

### 4.3 Planeamento da sucessão futura

O processo de sucessão é um processo complexo e cuidadoso que se espaça no tempo, daí ser necessário pensar em todos os procedimentos necessários para o sucesso desse processo. No entanto, nem todas as empresas familiares estão preparadas para esse desenvolvimento, pois é notório na de tão baixa percentagem de sucesso na sucessão da 2ª geração para a 3ª geração e seguintes. Por esse motivo e para perceber se existia planeamento no processo futura, perante as empresas entrevistadas, a informação foi de seguinte modo:

A empresa A ainda não pensou na sucessão, por vários motivos, mas espera planejar essa sucessão, pois é importante para a empresa e para a família que tudo corra bem. Ainda não tem nenhum sucessor definido.

A empresa B não tem a sucessão ainda planeada nem organizada pois também ainda não tem nenhum sucessor. No entanto quando se controla uma empresa, é importante que o processo de sucessão seja organizado corretamente.

A empresa C já tem o processo de sucessão em curso, pois o progenitor do gerente está prestas a assumir o controlo da empresa. Nesta sucessão o processo foi planeado, apesar de demoroso e bastante burocrático.

A empresa D neste momento não tem nenhum plano de sucessão. Mas com a definição da sucessão, acredita que seja muito importante planejar esse processo para não ficar nada para trás pois os tempos são os tempos, as mentalidades, os mercados, as exigências são outras.

A empresa E não tem nenhum processo de sucessão organizado porque não tem ninguém definido para assumir a administração da empresa. Mas acredita plenamente que é importante planejar esse processo.

A empresa F não tem delineado o processo de sucessão, pois ainda não tem ninguém que possa assumir essas tarefas. No contexto global do mercado acredita que seja importante planejar esse processo, pois é um passo fundamental para que a sucessão tenha sucesso.

A empresa G de momento não tem traçado o processo de sucessão pois também não existe ninguém para dar continuidade ao negócio da família. Acredita que é importante planejar esse processo como todos os outros processos que envolvam o futuro de uma empresa.

De um modo geral nesta pesquisa, realizar e planejar o processo de sucessão não é uma das prioridades dos gerentes. Sabem da importância para o futuro das organizações e após uma análise de alguns fatores, acreditam que pensaram de outra forma sobre este assunto.

## 4.4 A ajuda de terceiros no processo da sucessão

Uma das sugestões para tentar resolver o insucesso da continuidade das Empresas Familiares, pois pelos dados estatísticos existentes analisamos que a percentagem das Empresas Familiares chegarem à 3ª geração, foi incluir no processo de sucessão a ajuda de terceiros. Gestores com competências, capacidade de análise, espírito de observação. Conhecimentos ao nível de gestão empresarial, marketing e comunicação. Ter competências pessoais, relacionais, de conhecimento e técnicas.

A empresa A demonstra uma imagem positiva em relação à necessidade de ajuda de terceiros no processo de sucessão. No entanto o elemento externo necessita de estar enquadrado nas dinâmicas de mercado em que a empresa está inserida. Mas ainda não demonstram que esse processo será realizado com a ajuda de terceiros.

A empresa B analisa de forma saudável a ajuda de terceiros no processo de sucessão se for necessário. A experiência para resolver problemas, clarificar os papéis dos subordinados e os objetivos, gerir conflitos e construir espírito de equipa e manter uma boa rede de contatos para ajudar na sucessão. Numa primeira abordagem ao tema, a gerência opinou de forma negativa sobre a necessidade dessa ajuda.

A empresa C não vê com bons olhos a ajuda de terceiros no processo de sucessão. Na sua opinião, a imagem de terceiros na gestão de uma empresa é uma imagem e falta de capacidade de quem está para suceder. Mas na empresa quem suceder terá as bases necessárias para gerir da melhor forma a empresa.

A empresa D não descarta a ajuda de terceiros no processo de sucessão, pois tem noção que existe uma grande probabilidade de a sucessão ser mal sucedida. As características necessárias são que acima de tudo tem que saber a que a empresa e a gestão necessitam para gerir a empresa. Também ter bases das competências necessárias de um gestor.

A empresa E examina de forma positiva a possibilidade de ajuda de terceiros no processo da sucessão. Acredita que por vezes é necessário uma visão externa para ter uma perceção de como estão as situações, tanto da empresa como do mercado, tudo que envolve o contexto empresarial. No entanto, ainda não consegue dar uma resposta concreta sobre essa possibilidade.

A empresa F acredita que não seja necessária ajuda de terceiros. Não vê nenhuma vantagem em ter ajuda de terceiros na sucessão da gestão de uma empresa familiar. Acredita que a família consegue ajudar a resolver os problemas caso eles existam.

A empresa G ainda não tem uma opinião sobre a possibilidade de ajuda de terceiros se existirem dificuldades no processo de sucessão. Também não informou a ideia que tem dessa possibilidade.

Um dos aspectos que mais contribuiu para a falência das empresas é a falta de preparação do processo e a falta de aptidões empresariais dos sucessores. Os entrevistados demonstraram que também existe alguma falta de informação nesse processo.

## 4.5 Discussão dos resultados

Como este estudo pretende-se estudar empresas familiares de diversos setores que estejam no mesmo “patamar” de sucessão, neste estudo concreto, na transição da 2ª para a 3ª geração, e que possam ter dificuldades e que necessitem de ajuda de terceiros para que seja uma sucessão com êxito. São os elementos qualitativos que irão ajudar a entender os resultados alcançados. Para se garantir a investigação pretende-se uma amostra por múltiplo caso dentro do grupo homogêneo das empresas familiares.

A fim de obter os resultados, o meio utilizado para esse tratamento de informação qualitativa foi o programa de software MAXQDA, um programa informático adequado para dados qualitativos como as entrevistas utilizadas neste trabalho (anexo 1).

Neste universo, a predominância de sucessão existente anteriormente é a sucessão natural. Todos os entrevistados já estavam de uma certa forma interligados com a gestão das empresas familiares. Apenas a empresa G é que teve uma sucessão planeada. No aspecto do planeamento da sucessão futura, apesar de ainda estar longe ao nível temporal, os entrevistados demonstraram que ainda não têm definido esse plano montado e nem estão com esse pensamento para breve. Apenas a empresa C já tem esse planeamento delineado e que futuramente irá colocar em prática. Sobre a ajuda de terceiros no processo da sucessão as opiniões dividem-se entre a positividade e a negatividade que a ajuda de terceiros pode trazer para o processo e para a evolução da empresa em si. No caso das empresas A, B, D e E analisam de forma positiva a ajuda de terceiros no processo de

sucessão, ainda que com algumas reticências. O planejamento da sucessão é fundamental para impedir o colapso, pois é um processo complexo e rigoroso, responsável pela sobrevivência da empresa. De forma negativa analisam as empresas C, F e G a ajuda e a possibilidade de terceiros no processo de sucessão e gestão das empresas familiares. Não conseguem verificar aspectos importantes que possam ser necessários para o sucesso da empresa.

Na análise dos dados fornecidos, a informação não será suficientemente para retirar conclusões evidentes que a ajuda de terceiros no processo de sucessão é uma vantagem para que a percentagem de empresas familiares conseguem chegar à 3ª geração e ter sucesso. No entanto essa ajuda já é visualizada de outra forma e muito provável que aconteça numa ou noutra empresa. Poderá ser uma mais-valia no futuro.

## 5 Conclusão

A sucessão nas empresas familiares é um desafio com as respectivas necessidades diferentes em cada empresa e devem ser devidamente planeadas e geridas. A chave da continuidade das empresas familiares são as boas relações familiares que contribuem para um desenvolvimento sustentável tanto para a empresa como para a economia nacional e mundial.

A influência do fundador na transição para a segunda geração é crucial, que caso seja realizada de forma errada pode ser mesmo a razão do insucesso da sucessão. Esta cooperação entre o fundador e o sucessor é necessária pois é a passagem de conhecimento, responsabilidades, experiências, métodos de trabalho e formas de liderança é a chave para que todos os procedimentos da sucessão sejam realizados da forma exata e haja uma continuidade no negócio.

A expressão popular “pai rico, filho nobre e neto pobre” elucida uma atualidade inerente nas sucessões das empresas familiares, explicando por vezes a razão do insucesso, onde se verifica que não existe um plano de sucessão estrategicamente delineado, aumentando a probabilidade de não se conseguir dar continuidade do negócio familiar com a sucessão dentro da família.

Deste modo, a presente dissertação teve como objetivo, após uma análise de sete empresas, identificar se realmente é necessário a ajuda de terceiros na sucessão da 2ª para a 3ª geração da empresa. Numa forma geral, todas as empresas que participaram neste estudo têm como objetivo manter a empresa no seio familiar, transitar toda a informação, quer no plano financeiro e gestão quer no plano administrativo e de produção, mas nem todas analisam a ajuda de terceiros como um método necessário para as sucessões seguintes. Tendo em conta que não está definida de que forma se processará a sucessão pois estão ainda numa fase preliminar, e não existindo da parte da gerência uma cogitação clara sobre este problema, podemos apenas efetuar algumas considerações sem conclusões evidentes.

Para finalizar, entendemos evidenciar a importância que assinalamos das relações de liderança e do processo de sucessão no contexto das Empresas Familiares.

## 5.1 Limitações e Pesquisa Futura

Utilizando este tipo de método de investigação, a entrevista, leva a que haja algumas limitações pois estamos numa fase pandémica e as pessoas ainda estão um pouco receosas com o contacto presencial. A falta de interesse por parte de alguns gestores e o medo de exporem alguma situação fora do normal, mas isso não iria acontecer pois o anonimato foi o mote para a precaver as empresas e os empresários. O presente estudo foi realizado através de uma análise de sete empresas, apesar de ser um grupo de empresas razoável para este estudo, o facto é que não foi suficiente para retirarmos uma conclusão credível mas se existir outro estudo aumentado o número de empresas, podem ter outro tipo de resultados e até terem outro tipo de conclusões mais concretas. Uma sugestão para pesquisas futuras seria realizar estudos semelhantes, por setores de atividade, ou regiões, ou por gerações no processo de sucessão através de uma amostra estatisticamente extensível à população de Empresas Familiares em Portugal, recorrendo à APEF. A maior limitação é a reduzida existência de dados estatísticos sobre EF portuguesas para realizar estudos. Sobre este tema em concreto não creio que exista uma investigação aprofundada, no entanto existem vários estudos com referência ao processo de sucessão, mas que abordam apenas uma empresa por caso. Neste ponto, não podemos encontrar uma chave para a longevidade das Empresas Familiares.

## 6 Bibliografia

- Almeida, P. N. (coord.). (2011). *Livro Branco da Sucessão Empresarial Portuguesa – O Desafio da sucessão Empresarial em Portugal*. AEP – Associação Empresarial de Portugal; <https://bibliografia.bnportugal.gov.pt/bnp/bnp.exe/registo?1957765>
- Cabrera-Suárez, K. (2005). *Leadership Transfer and the Successor's Development in the Family Firm, The Leadership Quarterly*, 71-96; <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984304001213>
- Cannella, A. A., Jones, C. D., e Withers, M. C. (2015). Family – Versus Lone-Founder – Controlled public corporations: Social identity theory and boards of directors. *Academy of Management Journal*, 58, 436-459; <https://www.jstor.org/stable/43589370>
- Cesari, A. D., Gonenc, H., e Ozkan, N. (2016). The effects of corporate acquisitions on CEO compensation and CEO turnover of family firms. *Journal of Corporate Finance*, 38, 294-317; <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0929119916300165>
- Coimbra, A. (2008). Overview of Family Business Relevant Issues – Country Fiche Portugal, *KMU Forschung Austria: European Commission*; <https://docplayer.net/5004871-Overview-of-family-business-relevant-issues.html>
- Costa, A. J. D. (2005), *Sadia e as Consecutivas Sucessões nas Empresas Familiares*; <https://ideas.repec.org/p/fup/wpaper/0023.html>
- Cruz, D. M. G. (2013) *Liderança e Sucessão nas Empresas Familiares – Um caso de Estudo* [Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos] <https://core.ac.uk/download/pdf/143401366.pdf>
- Davis, J. (2001). *Governing the Family Run Business*, Boston: Harvard Business School Press; <https://hbswk.hbs.edu/item/governing-the-family-run-business>
- Diogo, A. R. C. (2014) *A Sucessão nas Empresas Familiares* [Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Empresa] [http://repositorio.ipv.pt/bitstream/20.500.11960/1273/1/Ana\\_Diogo.pdf](http://repositorio.ipv.pt/bitstream/20.500.11960/1273/1/Ana_Diogo.pdf)

- Ferreira, L., Martins, A., Oliveira, A. G., Quinta, M., Coutinho, R., e Carneiro, S. (2011). O desafio da sucessão empresarial em Portugal. *Câmara do Comércio e da Indústria*; [https://www.fundacaoep.pt/uploads/DOCUMENTOS/2011-12SUCESSAO\\_Livro-Branco.pdf](https://www.fundacaoep.pt/uploads/DOCUMENTOS/2011-12SUCESSAO_Livro-Branco.pdf)
- Gersick, K. E., Hampton, M. M., Lansberg, I, e Davis, J. A., (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Boston: Harvard Business School Press; <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=130>
- Hnátek, M., (2015). Entrepreneurial thinking as a key factor of family business success. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815031894>
- Jaskiewicz, P., Block, J. H., Combs, J. G., e Miller, D., (2017). The effects of founder and family ownership on hired CEO's incentives and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 10, 73-103; <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/etap.12169>
- Leal, J. S. (2011) *Empresas Familiares – Reflexão sobre o seu governo e sucessão* [Mestrado em Direito e Gestão] <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/10315/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Empresas%20Familiares%2C%20Reflex%C3%A7%C3%A3o%20sobre%20o%20seu%20Governo%20e%20Sucess%C3%A3o.%20Joana%20Silva%20Leal%20%28MDG%29.PDF>
- Lopes, A. (2014) *Business Model Canvas: O caso da “ARTSOF- Empresa de perfumes e cosméticos, SA ”* [Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de MESTRE EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS – GESTÃO PME] <https://pt.scribd.com/document/336082604/Relatorio-Final-ALopes>
- Lucas, M. F.C. (2013) *A Gestão Familiar de PME Influências e Particularidades* [Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão (2º ciclo de estudos)] <https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/2890/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Mestrado%20Gest%C3%A3o%20Manuel%20Lucas.pdf>
- Marques, C. A., e Cunha, M. P., (1996). *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

[https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=Vx1nDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=Comportamento+Organizacional+e+Gest%C3%A3o+de+Empresas&ots=1ScYpUL3wO&sig=v1PyqzDlpDSI3DEZfE296a-1f\\_I&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Comportamento%20Organizacional%20e%20Gest%C3%A3o%20de%20Empresas&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=Vx1nDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=Comportamento+Organizacional+e+Gest%C3%A3o+de+Empresas&ots=1ScYpUL3wO&sig=v1PyqzDlpDSI3DEZfE296a-1f_I&redir_esc=y#v=onepage&q=Comportamento%20Organizacional%20e%20Gest%C3%A3o%20de%20Empresas&f=false)

Martins, J. C., (1999). *Empresas Familiares*. Lisboa: Temas de Economia; <http://repositorio.ipv.pt/handle/20.500.11960/1273>

Oliveira, A. C. B. (2016) *Desempenho das Empresas Familiares: A escolha do indicador é relevante?* [Dissertação de Mestrado Mestrado em Economia Industrial e da Empresa] <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/44698/1/Ana%20Cl%C3%A1udia%20Barbosa%20Oliveira.pdf>

Paulo, D. N. A. (2009) *Empresas Familiares em Portugal: “Sucessão Competente”* [MESTRADO EM: Ciências Empresariais] <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/1619>

Pestana, L. J. (2017) *Estrutura de Capitais nas Empresas Familiares* [Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Finanças] <https://core.ac.uk/download/pdf/143401366.pdf>

PWC (2016). *Inquérito Global sobre Empresas Familiares 2016*, Lisboa, 1-33; <https://www.pwc.pt/publicacoes/family-business/pwc-family-business-2016.pdf>

Rosa, D. A; Rafael; Cardoso, R. V; Mazon, V. E.R. (2016) *Gestão de empresas familiares: Uma Revisão de Literatura* <https://www.revistaespacios.com/a17v38n13/a17v38n13p19.pdf>

Rosa, L., (1994). *Cultura Empresarial – Motivação e Liderança (Psicologia das Organizações)*. Lisboa: Editorial Presença; <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0723.pdf>

Rosalem, V., Santos, A. C. (2005), Reflexes of the Unemployment on Micro and Small Enterprises Succession; <https://www.semanticscholar.org/paper/Os-reflexos-do>

desemprego-sobre-a-sucess%C3%A3o-em-micro-  
Rosalem/583d4cbfa290fcc4629d2e2981f0c996157f6b37

Ussman, Ana (2004). *Empresas Familiares*, 1.ª ed., Lisboa: Edições Sílabo;  
<https://www.redalyc.org/pdf/1970/197015470004.pdf>

Yukl, G. A. (1989). *Leadership in Organizations* (2ª ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920638901500207>

Whitaker, J. S. V. (2014) *Aspectos Jurídicos e Societários nas Sociedades Familiares* [Mestrado Científico em Ciências Jurídico-Empresariais]  
<https://eg.uc.pt/bitstream/10316/34818/1/Aspectos%20Juridicos%20e%20Societarios%20nas%20Sociedades%20Familiares.pdf>

## 6.1 Bases de Dados e Outras fontes digitais

<https://www.europeanfamilybusinesses.eu/uploads/Modules/Publications/efb-kpmg-fb-barometer-2017-online.pdf>

<https://www.pwc.pt/pt/publicacoes/family-business.html>

<https://empresasfamiliares.pt/estudo-pwc/>

<https://www.pwc.com/gx/en/pwc-family-business-survey/assets/pwc-family-business-survey-2012.pdf>

<https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/6233/1/Working%20paper%20-%20%C3%93rg%C3%A3os%20de%20governo%20da%20fam%C3%ADlia%20empres%C3%A1ria.pdf>

<http://www.empresasfamiliares.pt/o-que-e-uma-empresa-familiar?article=291-desafios-colocados-as-empresas-familiares>

<https://empresasfamiliares.pt/>

<https://www.pwc.pt/pt/sala-imprensa/press-room/2017/processo-de-sucessao-nas-empresas-familiares.html>





# 7 ANEXOS

## Anexo 1: Guião de entrevistas

Na Guião de entrevista

Bom dia.

O meu nome é Serge Dias Ribeiro sou aluno da ESTGOH – Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital e de momento estou a frequentar o 2º ano de Mestrado em Gestão de Negócios.

Antes de mais, gostaria de agradecer a sua disponibilidade para a marcação desta entrevista de modo a responder a algumas questões sobre a sua empresa e a sua sucessão na gestão.

Ao permitir esta entrevista, serão realizados todos os procedimentos necessários para que a informação que me facultar seja tratada de modo confidencial e apenas demonstrada o que realmente seja importante para a tese que estou a escrever sobre as empresas familiares e a sua sucessão.

Protocolo da entrevista

A entrevista será dividida em três partes, a empresa, a sucessão e a entrada de gestores externos para a sucessão.

Parte I – A Empresa

1. Nome da empresa? Ano de fundação? Ramo de atividade?
2. Descreva, por favor, um pouco do seu percurso, e da empresa desde do ano da sua fundação até aos dias de hoje?
3. Quais os momentos mais marcantes na história da empresa?

Parte II – A sucessão

4. Estamos perante uma empresa familiar, que está na 2ª geração e em breve estará na 3ª geração. Conte como foi a passagem de “testemunho” do seu pai/mãe para si?
5. A sua empresa já passou por um processo de sucessão? Como se procedeu?
6. Sendo uma empresa familiar, quantos membros da família trabalham na empresa? Quais os cargos que ocupam?
7. Sempre incentivou a sua família a vir trabalhar para a empresa para darem seguimento ao trajeto da empresa, ou deixou-os sempre decidir o seu futuro?

8. Procurou transmitir aos seus filhos/familiares a cultura de gestão da empresa? De que forma? Considera um dos pontos importantes para a sucessão?
9. Já pensou abdicar do controlo da empresa?
10. A empresa tem neste momento algum plano de sucessão?
11. É importante planear esse processo?
12. Se nomeasse o seu sucessor, ou se já nomeou, quais os aspetos importantes que ele necessita para a sucessão?

Parte III – A ajuda de terceiros na sucessão

13. Na sucessão, podem existir dificuldades ao que poderá necessitar de ajuda de terceiros. Já pensou nessa situação?
14. Como analisa a ajuda de terceiros na sucessão da empresa? E na gestão da empresa?
15. A ajuda de terceiros seria visto positivamente?
16. Quais as características que o elemento externo necessita de ter, na sua opinião, para ajudar na gestão e sucessão da empresa?
17. Acredita que a empresa consegue realizar o processo de sucessão sem a ajuda de elementos externos?

# **GOVERNAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES**

**A ajuda de terceiros no processo de sucessão nas Empresas Familiares**

## **Anexo 2: Análise das entrevistas**

Governança das Empresas Familiares – A ajuda de terceiros no processo de sucessão da 2ª para a 3ª geração

	Análise das entrevistas							
	Empresa “A”	Empresa “B”	Empresa “C”	Empresa “D”	Empresa “E”	Empresa “F”	Empresa “G”	
Distribuição de Poder	De momento somos 4 irmãos e quase todos trabalhamos na empresa, à exceção da minha irmã que apenas é sócia. Os 3 somos sócios-gerentes. Tenho uma sobrinha que já trabalhou aqui na empresa, mas sendo uma empresa mais destinada a funções praticadas por homens, não se sentia muito “à vontade” pelo que seguiu o rumo à sua vida para outras paragens.	Neste momento somos 4. Eu, a minha esposa, a minha mãe e o meu cunhado. Sou o sócio-gerente da empresa, a minha esposa é sócia apenas a desempenhar funções administrativas/controlo de tráfego. A minha mãe é administrativa. O meu cunhado não tem qualquer ligação com a gestão da empresa, apenas é motorista sendo a minha irmã também sócia da empresa mas não trabalha na empresa.	Na empresa somos 7 familiares. Eu, a minha esposa, os meus dois filhos, um cunhado, uma cunhada e um sobrinho. A minha esposa é sócia, os meus filhos, um deles está na parte da gestão e recursos humanos e o outro está nas relações internacionais. Ambos cargos de extrema importância. O meu cunhado é encarregado geral da fábrica, a minha cunhada e o meu sobrinho são encarregados de linhas de produção. Também cargos de elevada responsabilidade.	Familiares diretos são 6, como gerente, a minha esposa na parte administrativa, a minha irmã, a minha filha mais velha está também connosco na parte da gestão, visto que já a terminar o curso. Depois temos alguns primos e estão nas linhas de produção. Alguns com alguma responsabilidade, outros apenas são funcionários cerca de 12. Em total trabalham 18 miliares.	Neste momento somo 8 pessoas da mesma família a trabalhar na empresa. Quase todos eles têm cargos de elevada competência e responsabilidade. Não vou mencionar um a um pois senão estamos aqui quase toda a noite... (risos).		Atualmente somos apenas 3. Já fomos mais, mas de momento somos apenas 3. Todos ocupamos cargos fundamentais para a empresa.	Somos 12 elementos da família a trabalhar na empresa. Estão em diversos setores de atividade da própria empresa. Desde da gestão até ao operário. Sempre temos aberta as portas para os familiares.
Tipo de processo de sucessão sucedido	Como já era algo que estava planeado pelo meu pai (o fundador), foi uma sucessão tradicional de pai para filho, neste caso filhos. (risos) Apenas necessitamos de tratar de toda a documentação necessária, pois em relação às funções a desempenhar por cada um de nós já estavam delineadas.	Foi um processo, apesar de tradicional, muito repentino. Tinha acabado de terminar a minha licenciatura, andava à procura de emprego quando aconteceu esta tragédia. Infelizmente tive que optar entre a minha vida profissional ou continuar com a empresa familiar. Creio que tomei a decisão certa, apesar que ainda tenho vontade de exercer na minha área, naquilo que estudei.	Foi um processo tradicional. Na altura achamos, tanto eu e os meus irmãos como o meu pai que estava na altura haver essa sucessão. Foi criado todos os procedimentos necessários para que essa sucessão tivesse acontecido dentro da normalidade e legalidade.	Como disse anteriormente, foi um processo normal e dito processo tradicional. Após alguns anos de experiência, os meus pais decidiram que estava na hora de eu assumir o controlo da empresa. Numa primeira fase com a ajuda deles, depois sozinho como estou neste momento, onde os meus pais não têm qualquer interferência nas decisões que são tomadas na empresa. Apesar que, em algumas situações é-lhes pedido uma opinião.	O processo de sucessão como já referi foi normal, pois todos os intervenientes estavam conscientes das necessidades da empresa e das competências de cada um. No meu caso, sendo alguém com alguma formação e já estando na área há algum tempo torna esse processo normal.	A transição foi algo inesperado, pois a família não estava a contar que a sucessão fosse na altura em que aconteceu. Víamos no meu tio, o fundador da empresa, a pessoa competente e capaz de gerir a empresa por mais alguns anos. Mas depois da decisão que ele tomou, verificamos que realmente ele tinha razão. Já não estava totalmente capaz de gerir a empresa para bem de todos.	Foi o processo normal. Os fundadores da empresa reuniram-se e viram que estava na altura de transferir a gestão da empresa para um membro da família com capacidades para gerir e continuar com o trabalho que estava a ser feito.	

# GOVERNAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES

## A ajuda de terceiros no processo de sucessão nas Empresas Familiares

<p>Abdicar do controlo da empresa</p>	<p>De momento ainda não. Apesar que ser sócio-gerente de uma empresa que desgasta muito a nossa vida, tanto pessoal como social, onde criamos “inimigos” em qualquer lado sem por vezes conhecer a origem. Realmente já pensei várias vezes em desistir, mas abdicar do controlo da empresa não.</p>	<p>Não. Apesar de querer um dia exercer na área em que me formei, ainda não pensei em abdicar do controlo e gestão da empresa. Agora, se visse algum interesse por parte de algum dos meus filhos, creio que talvez começasse a pensar nisso (risos).</p>	<p>Se me falar em desistir, não, nunca me passou pela cabeça. Agora abdicar do controlo da empresa, talvez. Sabe, isto de gerir uma empresa é complicado. Não temos fins-de-semana nem feriados. E quando já temos uma empresa, como a minha onde já somos 60 empregados, ainda torna as coisas mais complicadas, temos que estar sempre a pensar que temos que alimentar essas 60 famílias, temos que os ajudar a crescer como eles a nós.</p>	<p>Gerir uma empresa, ainda por cima familiar onde por vezes existem muitos conflitos familiares, não é fácil e muito desgastante psicologicamente. Mas ainda não abdiquei do controlo, nem me passou pela cabeça tal coisa. Agora, quando a minha filha estiver preparada para assumir o controlo, aí sim, penso em retirar-me e viver a vida (risos). É verdade. Ser gerente de uma empresa tira muitas horas de sono, por vezes não temos fins-de-semana. Não temos muitas vezes aqueles momentos em família.</p>	<p>Sinceramente é algo que não me preocupa de todo. Ainda espero estar na gestão da empresa por alguns anos, e acredito que quem estiver predestinado para ficar, irá certamente começar muito antes de assumir o controlo, saber como funciona todo o mecanismo e dinâmica da empresa. Também, certamente, irá ter o meu apoio e de todos aqueles que diretamente têm funções de chefias.</p>	<p>Ainda não. E nem pensei nisso ainda. (risos)</p>	<p>Ainda não. Ainda é cedo para pensar e tratar disso.</p>
<p>Plano de sucessão</p>	<p>(Risos) Ainda não. Já temos alguns anos disto, mas ainda não pensamos em ir para a reforma. (risos). Haveremos de lá chegar. Depois pensamos nisso.</p>	<p>Não. Como disse, ainda não pensei nisso visto que ainda nenhum dos meus filhos quer seguir com a empresa. Mas tenho que começar a pensar nisso. Acho que seria importante ter isso delineado para quem me irá suceder. Assim já sabe o que fazer, ou pelo menos tem umas ideias orientadoras.</p>	<p>Sim temos. O meu filho está prestes a assumir o controlo da empresa. Vou-me dedicar à minha “agricultura”. Está na hora. (risos)</p>	<p>Neste momento não tem nenhum plano de sucessão.</p>	<p>Como ainda não é algo que pensamos que seja a curto prazo, ainda não temos qualquer tipo de plano de sucessão.</p>	<p>Neste momento não. Caso haja algum problema que existir uma sucessão, creio que será uma sucessão natural, tradicional melhor dizendo.</p>	<p>Não. Como ainda não pensei em abdicar da gestão da empresa, também ainda não pensamos na sucessão.</p>
<p>Importância do planeamento do processo de sucessão</p>	<p>Sim. Quando fomos nós a receber essa sucessão, apesar de ser uma sucessão tradicional, foi pensada, planeada e organizada. Sabíamos que seria importante que todos os procedimentos estivessem de acordo com</p>	<p>Sim. Quando se controla e gere uma empresa, é importante que haja alguém, ou algo, que nos “ensine” o que fazer, ter umas linhas orientadoras, pois é importante para não dissabores, e que cometa erros de principiantes. É claro que</p>	<p>Digamos que é importante sim. É um processo complicado, demorado e bastante burocrático. Logo, não é só deixar entregar “as pastas” e ir embora. É preciso ajudar a controlar tudo. Logo é</p>	<p>Sim é. Apesar de eu na minha altura não ter tido esse planeamento, agora os tempos são outros, as mentalidades são outras, os mercados são outros, as exigências são outras. É mesmo necessários planear muito bem todo</p>	<p>Sim, é importante. Como já disse, quem vier certamente irá fazer primeiro o trabalho de campo, irá passar umas temporadas aqui na empresa, tentar perceber todas as</p>	<p>No contexto global do mercado creio que sim, que seja importante planear esse processo, pois é um passo fundamental para que a sucessão tenha sucesso</p>	<p>Claro que sim. Todos os processos que envolvem o futuro de uma empresa são importantes para o seu futuro.</p>

Governança das Empresas Familiares – A ajuda de terceiros no processo de sucessão da 2ª para a 3ª geração

	o que tínhamos já pensado e planeado no passado.	quando chegar a altura, irei planejar esse processo de sucessão.	importante planejar o processo de sucessão.	esse processo de modo a não ficar nada para trás.	dinâmicas da empresa, sentir a empresa e envolver-se com tudo aquilo que envolve a empresa. Só assim poderá ter sucesso na gestão da empresa.		
Necessidade de ajuda de terceiros neste processo	Como é óbvio já pensei nessa situação. Talvez pelo desgaste dos vários anos que estou aqui, o stress do dia-a-dia, é claro que já pensei nas dificuldades que vamos ter na sucessão. E acredito que irá existir algumas complexidades neste processo. Apesar da boa relação que existe na nossa família, e como ainda não existe ninguém preparado para assumir essa função, apesar de como já disse ter tido uma sobrinha a trabalhar aqui, ainda não está ninguém destinado para isso.	A mentalidade dos nossos sucessores é totalmente diferente da minha geração. Eu tive que me ajustar aos acontecimentos. Os sucessores não pensam assim. Pensam que tudo é fácil, porque nós pais colocamos isso dessa forma. Sinceramente ainda não pensamos profundamente na sucessão mas poderemos ter alguns problemas nesse aspeto. Agora se iremos necessitar de ajuda de terceiros? Não sei. Mas talvez é algo que devo reter caso seja necessário.	Muito honestamente creio que não será necessário ajuda de terceiros. A experiência de quem vai assumir a gestão com a ajuda do irmão vai fazer com que não seja necessário a ajuda de terceiros. Mas também ainda não me debrucei sobre essa situação.	Sim já. E por falar de uma empresa familiar, na sucessão da 2ª para a 3ª geração, e onde existe uma grande probabilidade de a sucessão ser mal sucedida, já pensei várias vezes nessa equação. E poderá ser uma solução.	Caso fosse necessário por algum motivo, creio que sim, a ajuda de terceiros na gestão da empresa seria uma solução. Sei que existem membros na família que iriam ajudar sem dúvida, mas mesmo assim, alguém que seja da área iria fazer a diferença. E é claro que seria uma mais-valia tanto para quem iria suceder como para a empresa. Mas ainda não pensamos nisso.	Ainda não me debrucei sobre esse assunto em concreto.	Em todas as sucessões existem dificuldades. Mas ainda não pensei profundamente na temática. Se iremos precisar de ajuda externa? Não lhe sei responder.
Caracterização da ajuda de terceiros no processo	Como digo muitas vezes, se vier para ajudar, e tiver as características que procuramos, é sempre bem-vindo. Se quando chegar a altura e necessitarmos dessa pessoa, iremos ao mercado buscá-la. Apesar de termos um volume de negócios considerado, creio que a gestão é fácil de se fazer.	Análise de forma saudável para a empresa. Ter alguém da área da gestão a gerir uma empresa é sempre benéfico, tanto para a empresa como para os gerentes. Mas agora que me fala nisso, acho que é importante pensar em alguém fora do ambiente familiar para ajudar na sucessão da gestão.	Quando se fala em ajuda de terceiros na sucessão de uma empresa, deduzimos logo que essa empresa não tem ninguém com capacidades técnicas na área da gestão para assumir e controlar uma empresa. Logo, nesse ponto, creio que é muito importante alguém da área da gestão e que conheça toda a metodologia de funcionamento de uma empresa para ajudar a mesma a crescer e a não se	Toda a ajuda que seja para somar é sempre positiva, tanto para a empresa como para a gestão. E é claro que a ajuda de terceiros vem sempre para somar, pois também o que está em jogo é o seu próprio futuro, o seu currículo. Na ajuda da sucessão, pode ter ou não alguma relevância, isto se não for bem-sucedida. Mas como já está tudo orientado,	Se é para ajudar a empresa a crescer é vista de forma positiva. Por vezes necessitamos de uma visão de fora da esfera da família para ter uma a perceção de como estão as situações, tanto da empresa como de mercado, tudo que envolve a contexto empresarial.	Não creio que numa empresa familiar seja necessária ajuda de terceiros. A empresa familiar sempre se houve adaptar às necessidades inerentes. Mesmo na gestão da empresa, creio que não seja necessária ajuda de alguém de fora.	Não conheço, sinceramente, a realidade em termos práticos dessa ajuda. Logo não posso opinar sobre isso.

# GOVERNAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES

## A ajuda de terceiros no processo de sucessão nas Empresas Familiares

			perder. Agora, de momento no nosso exemplo não é necessário. Tenho um sucessor da área que sabe o que pretende tanto para a empresa como para ele. E também sei que terá do seu lado alguém que o ajudará sempre que necessário. Também posso dizer que não me vou ausentar definitivamente de todo. Andarei sempre por aí. (risos)	creio que não terá importância.			
Caraterísticas fundamentais do elemento externo	Caso seja necessário, no meu ponto de vista, terá de estar um pouco por dentro no nosso ramo. Terá de saber o que o mercado necessita enquadrado no momento em que se encontra ou irá encontrar. Além disso tem que ser alguém dinâmico, motivador e com carácter de responsabilidade.	A experiência na gestão é fundamental. Depois saber aplicar numa empresa como a nossa é ainda melhor. Resolver os problemas, clarificar os papéis dos subordinados e os objetivos, gerir conflitos e construir espírito de equipa e manter uma boa rede de contatos são aspetos fundamentais para um elemento externo ajudar a gerir a empresa.	O fundamental para mim é ser alguém com experiência na área e saber o que está e o que pretende fazer. Mas acima de tudo planeamento, organização e método de trabalho e gestão.	Acima de tudo saber o que a empresa e a gestão necessita para ter sucessão. Esse é o ponto fundamental. Depois todas as competências necessárias num gestor, espírito de equipa, conhecimento de gestão empresarial, marketing e de comunicação, saber planear e organizar as necessidades da empresa.	A gestão necessita sempre um sentido de conquista, ambição, espírito de iniciativa e criatividade. Capacidade de análise, conhecimentos teóricos e práticos de gestão comercial, comunicação, gestão de informação.	Não estou a ver nenhuma em especial de momento.	As características têm que ser as que são necessárias de um gestor, de alguém que conhece, analisa e organiza todos os procedimentos necessários para o bom funcionamento de uma empresa. Tem que ter conhecimentos de gestão de tempo, informação e competências técnicas sobre o mercado
Realização do processo de sucessão	Essa é uma questão um pouco prematura, pois como ainda não pensamos na sucessão, nem temos ninguém definido para assumir esse papel. Será difícil dizer se esse processo será realizado com ou sem ajuda. Mas	Numa primeira abordagem ao tema, e uma opinião sincera, creio que não. Da forma como estão as necessidades para a sucessão, creio que todos nós iremos necessitar dessa ajuda para que a empresa não entre num declínio financeiro. A ajuda de terceiro terá um papel importante.	Sim, porque quem me vai suceder já tem as bases necessárias para continuar com as funções de gestor. Tem a teoria e a prática, logo não irá necessitar de ajuda de terceiros.	Sinceramente é algo que já falamos em algumas reuniões que tivemos e está em cima da mesa. A sucessora poderá necessitar de alguma ajuda numa fase inicial, e claro que irei estar por perto quando isso acontecer mas não quero	Neste momento não lhe consigo responder a essa pergunta com uma resposta concreta, mas se achar conveniente, sim aceito a ajuda de elementos externos.	Sim acredito que não seja necessária ajuda de terceiros. Nós, família, estamos aqui para ajudar a resolver os problemas caso eles existem.	Como o processo de sucessão não está delineado, não lhe consigo informar sobre essa questão.

Governança das Empresas Familiares – A ajuda de terceiros no processo de sucessão da 2ª para a 3ª geração

---

	sinceramente esperamos ter uma sucessão natural como tivemos no passado.			ter muito intervenção depois de sair.			
Conclusão	Indefinido	Analisa de forma negativa a ajuda de terceiros	Pensa não necessitar de ajuda de terceiros neste processo	Analisa de forma positiva a ajuda de terceiros	Indefinido	Pensa não necessitar de ajuda de terceiros neste processo	Indefinido

# GOVERNAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES

## A ajuda de terceiros no processo de sucessão nas Empresas Familiares

### Anexo 3: Entrevistas

Na Guião de entrevista

Bom dia.

O meu nome é Serge Dias Ribeiro sou aluno da ESTGOH – Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital e de momento estou a frequentar o 2º ano de Mestrado em Gestão de Negócios.

Antes de mais, gostaria de agradecer a sua disponibilidade para a marcação desta entrevista de modo a responder a algumas questões sobre a sua empresa e a sua sucessão na gestão.

Ao permitir esta entrevista, serão realizados todos os procedimentos necessários para que a informação que me facultar seja tratada de modo confidencial e apenas demonstrada o que realmente seja importante para a tese que estou a escrever sobre as empresas familiares e a sua sucessão.

Protocolo da entrevista

**A entrevista será dividida em três partes, a empresa, a sucessão e a entrada de gestores externos para a sucessão.**

#### **Parte I – A Empresa**

##### **18. Nome da empresa? Ano de fundação? Ramo de atividade?**

R: A empresa A foi fundada em 1975, através do meu pai (o fundador da empresa) e um amigo que se tornara sócio na altura. Estamos no ramo da indústria de carroçarias para viaturas, reboques e semirreboques.

##### **19. Descreva, por favor, um pouco do seu percurso, e da empresa desde do ano da sua fundação até aos dias de hoje?**

R: A empresa A foi fundada após os meus pais virem de Moçambique. Criaram a empresa para dar continuidade a um negócio criado e desenvolvido lá. Inicialmente estávamos ligados à indústria da metalúrgica, criação de portões, janelas, corrimão em ferro entre outros, com um amigo de longa data. Após alguns anos o meu pai (o fundador) e o sócio necessitaram de alterar o género de negócio que tinham, mudam-se para a criação de carroçarias para viaturas. Em 1990, após terminar o 12º ano de escolaridade, vim trabalhar para a empresa, onde sou sócio-gerente juntamente com os meus 3 irmãos.

##### **20. Quais os momentos mais marcantes na história da empresa?**

R: Um dos momentos mais marcantes na história da empresa foi aquando o falecimento do sócio que fundara a empresa com o meu pai em 2000. Foram vários anos de negociação com a família para podermos adquirir a parte dele da sociedade. Também a dura crise de 2008 que fizera com que tivéssemos que despedir alguns dos funcionários na altura.

## Parte II – A sucessão

**21. Estamos perante uma empresa familiar, que está na 2ª geração e em breve estará na 3ª geração. Conte como foi a passagem de “testemunho” do seu pai/mãe para si?**

R: Decorria o ano de 2005, e o fundador da empresa (o meu pai) decidiu que seria a altura para a empresa passar para a gestão de nós os 4. Foi uma sucessão tradicional, onde apenas foi tratado toda a burocracia, pois já estava definido todas as funções a desempenhar entre mim e os meus irmãos.

**22. A sua empresa já passou por um processo de sucessão? Como se procedeu?**

R: Como já era algo que estava planeado pelo meu pai (o fundador), foi uma sucessão tradicional de pai para filho, neste caso filhos. (risos) Apenas necessitamos de tratar de toda a documentação necessária, pois em relação às funções a desempenhar por cada um de nós já estavam delineadas.

**23. Sendo uma empresa familiar, quantos membros da família trabalham na empresa? Quais os cargos que ocupam?**

R: De momento somos 4 irmãos e quase todos trabalhamos na empresa, à exceção da minha irmã que apenas é sócia. Os 3 somos sócios-gerentes. Tenho uma sobrinha que já trabalhou aqui na empresa, mas sendo uma empresa mais destinada a funções praticadas por homens, não se sentia muito “à vontade” pelo que seguiu o rumo à sua vida para outras paragens.

**24. Sempre incentivou a sua família a vir trabalhar para a empresa para darem seguimento ao trajeto da empresa, ou deixou-os sempre decidir o seu futuro?**

R: Sim. Tanto eu como os meus irmãos sempre deixamos os nossos filhos escolherem o seu desejo profissional. Mexer com “ferro” não é para qualquer um. É necessário gostar. Como nas outras profissões, claro. Não podemos obrigar os nossos filhos a seguirem com o negócio quando não é da vontade deles, mas também não queremos que a empresa termine assim do nada, pois está uma vida por detrás destas paredes.

**25. Procurou transmitir aos seus filhos/familiares a cultura de gestão da empresa? De que forma? Considera um dos pontos importantes para a sucessão?**

R: Quando vim trabalhar para a empresa, não tive praticamente muita escolha. Apesar de os meus pais não nos proibirem de continuar os estudos, o facto é que também não era a nossa vontade continuar a estudar. (risos) Queríamos era vir trabalhar para ter dinheiro para sair, ter motas. (risos) Agora em relação os meus filhos e sobrinhos, todos nós deixamos que sejam eles a escolher se querem ou não trabalharem na

## GOVERNAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES

### A ajuda de terceiros no processo de sucessão nas Empresas Familiares

empresa. Alguns já trabalharam cá, foi-lhes incumbido a cultura do nosso pai (e avô deles). A imagem dele é fundamental para que a empresa tenha sucesso. Passou várias etapas difíceis da vida, tanto social como de saúde para manter a empresa “viva” e manter os nossos postos de trabalho.

#### **26. Já pensou abdicar do controlo da empresa?**

R: De momento ainda não. Apesar que ser sócio-gerente de uma empresa que desgasta muito a nossa vida, tanto pessoal como social, onde criamos “inimigos” em qualquer lado sem por vezes conhecer a origem. Realmente já pensei várias vezes em desistir, mas abdicar do controlo da empresa não.

#### **27. A empresa tem neste momento algum plano de sucessão?**

R: (Risos) Ainda não. Já temos alguns anos disto, mas ainda não pensamos em ir para a reforma. (risos). Haveremos de lá chegar. Depois pensamos nisso.

#### **28. É importante planear esse processo?**

R: Sim. Quando fomos nós a receber essa sucessão, apesar de ser uma sucessão tradicional, foi pensada, planeada e organizada. Sabíamos que seria importante que todos os procedimentos estivessem de acordo com o que tínhamos já pensado e planeado no passado.

#### **29. Se nomeasse o seu sucessor, ou se já nomeou, quais os aspetos importantes que ele necessita para a sucessão?**

R: Ainda não. Como já disse, uma sobrinha minha já trabalhou aqui, mas não se adaptou. Apesar de ser licenciada em gestão de empresas, de momento ainda não está ninguém “destinado” para nos suceder.

### Parte III – A ajuda de terceiros na sucessão

#### **30. Na sucessão, podem existir dificuldades ao que poderá necessitar de ajuda de terceiros. Já pensou nessa situação?**

R: Como é óbvio já pensei nessa situação. Talvez pelo desgaste dos vários anos que estou aqui, o stress do dia-a-dia, é claro que já pensei nas dificuldades que vamos ter na sucessão. E acredito que irá existir algumas complexidades neste processo. Apesar da boa relação que existe na nossa família, e como ainda não existe ninguém preparado para assumir essa função, apesar de como já disse ter tido uma sobrinha a trabalhar aqui, ainda não está ninguém destinado para isso.

#### **31. Como analisa a ajuda de terceiros na sucessão da empresa? E na gestão da empresa?**

R: Como digo muitas vezes, se vier para ajudar, e tiver as características que procuramos, é sempre bem-vindo. Se quando chegar a altura e necessitarmos dessa pessoa, iremos ao mercado buscá-la. Apesar de termos um volume de negócios considerável, creio que a gestão é fácil de se fazer.

**32. A ajuda de terceiros seria visto positivamente?**

R: Como disse anteriormente, se vier para ajudar sim. Agora para ser sincero, ainda não pensamos profundamente neste ponto de situação. Isto tudo vai depender muito dos nossos sucessores. Caso não tenham competências para aguentar com a nossa empresa, e se for necessário ir ao mercado buscar alguém, sim acho que seria positivo para nós e para a empresa.

**33. Quais as características que o elemento externo necessita de ter, na sua opinião, para ajudar na gestão e sucessão da empresa?**

R: Caso seja necessário, no meu ponto de vista, terá de estar um pouco por dentro no nosso ramo. Terá de saber o que o mercado necessita enquadrado no momento em que se encontra ou irá encontrar. Além disso tem que ser alguém dinâmico, motivador e com carácter de responsabilidade.

**34. Acredita que a empresa consegue realizar o processo de sucessão sem a ajuda de elementos externos?**

R: Essa é uma questão um pouco prematura, pois como ainda não pensamos na sucessão, nem temos ninguém definido para assumir esse papel. Será difícil dizer se esse processo será realizado com ou sem ajuda. Mas sinceramente esperamos ter uma sucessão natural como tivemos no passado.

# GOVERNAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES

## A ajuda de terceiros no processo de sucessão nas Empresas Familiares

Na Guião de entrevista

Bom dia.

O meu nome é Serge Dias Ribeiro sou aluno da ESTGOH – Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital e de momento estou a frequentar o 2º ano de Mestrado em Gestão de Negócios.

Antes de mais, gostaria de agradecer a sua disponibilidade para a marcação desta entrevista de modo a responder a algumas questões sobre a sua empresa e a sua sucessão na gestão.

Ao permitir esta entrevista, serão realizados todos os procedimentos necessários para que a informação que me facultar seja tratada de modo confidencial e apenas demonstrada o que realmente seja importante para a tese que estou a escrever sobre as empresas familiares e a sua sucessão.

Protocolo da entrevista

**A entrevista será dividida em três partes, a empresa, a sucessão e a entrada de gestores externos para a sucessão.**

### Parte I – A Empresa

#### **1. Nome da empresa? Ano de fundação? Ramo de atividade?**

R: A empresa B foi fundada em 1988 e está no ramo dos transportes de mercadorias.

#### **2. Descreva, por favor, um pouco do seu percurso, e da empresa desde do ano da sua fundação até aos dias de hoje?**

R: Em 1987, o meu pai (o fundador da empresa) foi despedido da empresa onde trabalhava. Então tirou a carta de pesados e comprou um camião. Em 1988 fundou a empresa e neste momento tem uma frota de 34 camiões. Vim para a empresa em 2000 após concluir a licenciatura em geografia na qual nunca exerci na área.

#### **3. Quais os momentos mais marcantes na história da empresa?**

R: Depois da data da fundação da empresa, vários são os momentos marcantes na vida da empresa, desde a venda de veículos para pagar dívidas, a falta de serviço ou mesmo até há cerca de 10 anos nos terem ardido várias galeras num incêndio no nosso parque, em que tivemos que suportar as despesas.

### Parte II – A sucessão

#### **4. Estamos perante uma empresa familiar, que está na 2ª geração e em breve estará na 3ª geração. Conte como foi a passagem de “testemunho” do seu pai/mãe para si?**

R: Infelizmente a minha passagem de “testemunho” não foi a que desejava. Tive que suceder o meu pai após a sua morte. Tenho uma irmã que nunca quis saber do negócio da família. Tenho apenas a minha mãe a trabalhar na empresa, mas não entende nada do negócio.

**5. A sua empresa já passou por um processo de sucessão? Como se procedeu?**

R. Foi um processo, apesar de tradicional, muito repentino. Tinha acabado de terminar a minha licenciatura, andava à procura de emprego quando aconteceu esta tragédia. Infelizmente tive que optar entre a minha vida profissional ou continuar com a empresa familiar. Creio que tomei a decisão certa, apesar de ainda ter vontade de exercer na minha área, naquilo que estudei.

**6. Sendo uma empresa familiar, quantos membros da família trabalham na empresa? Quais os cargos que ocupam?**

R: Neste momento somos 4. Eu, a minha esposa, a minha mãe e o meu cunhado. Sou o sócio-gerente da empresa, a minha esposa é sócia apenas a desempenhar funções administrativas/controlo de tráfego. A minha mãe é administrativa. O meu cunhado não tem qualquer ligação com a gestão da empresa, apenas é motorista sendo a minha irmã também sócia da empresa mas não trabalha na empresa.

**7. Sempre incentivou a sua família a vir trabalhar para a empresa para darem seguimento ao trajeto da empresa, ou deixou-os sempre decidir o seu futuro?**

R: Gostava que os meus filhos continuassem com o negócio da família. Mas creio que será difícil, visto que nenhum deles está com a ideia de seguir os estudos no caminho de gerir o negócio. Mas, de qualquer forma, não interfiro nas decisões deles. Quero o melhor para eles, quero que eles sigam os seus sonhos. Mas que gostava que um deles “pegasse” no negócio, gostava, senão estaria a mentir.

**8. Procurou transmitir aos seus filhos/familiares a cultura de gestão da empresa? De que forma? Considera um dos pontos importantes para a sucessão?**

R: Desde crianças que a ideologia e mentalidade empreendedora está implementada na família. Sim considero muito importante a cultura de gestão vinda de geração em geração. Podemos alterar alguns métodos para corresponder o mercado atual, mas nunca nos devemos desviar do que é a cultura de gestão implementada pelo fundador da empresa.

**9. Já pensou abdicar do controlo da empresa?**

R: Não. Apesar de querer um dia exercer na área em que me formei, ainda não pensei em abdicar do controlo e gestão da empresa. Agora, se visse algum interesse por parte de algum dos meus filhos, creio que talvez começasse a pensar nisso (risos).

**10. A empresa tem neste momento algum plano de sucessão?**

R: Não. Como disse, ainda não pensei nisso visto que ainda nenhum dos meus filhos quer seguir com a empresa. Mas tenho que começar a pensar nisso. Acho que seria importante ter isso delineado para quem me irá suceder. Assim já sabe o que fazer, ou pelo menos tem umas ideias orientadoras.

## **GOVERNAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES**

### **A ajuda de terceiros no processo de sucessão nas Empresas Familiares**

#### **11. É importante planejar esse processo?**

R: Sim. Quando se controla e gere uma empresa, é importante que haja alguém, ou algo, que nos “ensine” o que fazer, ter umas linhas orientadoras, pois é importante para não haja dissabores, e que cometa erros de principiantes. É claro que quando chegar a altura, irei planejar esse processo de sucessão.

#### **12. Se nomeasse o seu sucessor, ou se já nomeou, quais os aspetos importantes que ele necessita para a sucessão?**

R: Ainda não temos nada nem ninguém definido para a minha sucessão. É claro que gostava que algum dos meus filhos tomasse conta do negócio que o meu pai criou. E claro queria que ele mantivesse a postura de líder e de gestão que tanto eu como o fundador da empresa transmitiu-lhe na sua educação.

### **Parte III – A ajuda de terceiros na sucessão**

#### **13. Na sucessão, podem existir dificuldades ao que poderá necessitar de ajuda de terceiros. Já pensou nessa situação?**

R: A mentalidade dos nossos sucessores é totalmente diferente da minha geração. Eu tive que me ajustar aos acontecimentos. Os sucessores não pensam assim. Pensam que tudo é fácil, porque nós pais colocamos isso dessa forma. Sinceramente ainda não pensamos profundamente na sucessão mas poderemos ter alguns problemas nesse aspeto. Agora se iremos necessitar de ajuda de terceiros? Não sei. Mas talvez é algo que devo reter caso seja necessário.

#### **14. Como analisa a ajuda de terceiros na sucessão da empresa? E na gestão da empresa?**

R: Analiso de forma saudável para a empresa. Ter alguém da área da gestão a gerir uma empresa é sempre benéfico, tanto para a empresa como para os gerentes. Mas agora que me fala nisso, acho que é importante pensar em alguém fora do ambiente familiar para ajudar na sucessão da gestão.

#### **15. A ajuda de terceiros seria visto positivamente?**

R: Sim seria. Estamos a falar de uma pessoa da área da gestão, com experiência para uma função que é extremamente importante numa empresa. E quando não temos ninguém na família com essas características, é importante arranjar alguém de fora.

#### **16. Quais as características que o elemento externo necessita de ter, na sua opinião, para ajudar na gestão e sucessão da empresa?**

R: A experiência na gestão é fundamental. Depois saber aplicar numa empresa como a nossa é ainda melhor. Resolver os problemas, clarificar os papéis dos subordinados e os objetivos, gerir conflitos e construir espírito de equipa e manter uma boa rede de contatos são aspetos fundamentais para um elemento externo ajudar a gerir a empresa.

#### **17. Acredita que a empresa consegue realizar o processo de sucessão sem a ajuda de elementos externos?**

R: Numa primeira abordagem ao tema, e uma opinião sincera, creio que não. Da forma como estão as necessidades para a sucessão, creio que todos nós iremos necessitar dessa ajuda para que a empresa não entre num declínio financeiro. A ajuda de terceiro terá um papel importante.

# GOVERNAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES

## A ajuda de terceiros no processo de sucessão nas Empresas Familiares

Na Guião de entrevista

Bom dia.

O meu nome é Serge Dias Ribeiro sou aluno da ESTGOH – Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital e de momento estou a frequentar o 2º ano de Mestrado em Gestão de Negócios.

Antes de mais, gostaria de agradecer a sua disponibilidade para a marcação desta entrevista de modo a responder a algumas questões sobre a sua empresa e a sua sucessão na gestão.

Ao permitir esta entrevista, serão realizados todos os procedimentos necessários para que a informação que me facultar seja tratada de modo confidencial e apenas demonstrada o que realmente seja importante para a tese que estou a escrever sobre as empresas familiares e a sua sucessão.

Protocolo da entrevista

**A entrevista será dividida em três partes, a empresa, a sucessão e a entrada de gestores externos para a sucessão.**

### Parte I – A Empresa

#### **1. Nome da empresa? Ano de fundação? Ramo de atividade?**

R: A empresa C foi fundada no ano de 1979 pelo meu pai (fundador). Estamos inseridos no ramo do calçado e componentes para a moda.

#### **2. Descreva, por favor, um pouco do seu percurso, e da empresa desde do ano da sua fundação até aos dias de hoje?**

R: O meu pai em 1979 criou a empresa C. Desde que nasci, sempre vivi entre os componentes do calçado, desde das peles às solas do calçado, passando por todo o processo de criação de um sapato. Eu e os meus irmãos. Os meus irmãos deram continuidade aos estudos e hoje estão formados e a exercer nas áreas de estudo. Eu não. Terminei o 12º ano e vim trabalhar para a empresa. Talvez por ser o mais velho, e dar continuidade ao negócio. Neste momento sou o sócio-gerente da empresa, mas não por muito tempo.

#### **3. Quais os momentos mais marcantes na história da empresa?**

R: Sendo uma empresa familiar, todas as histórias são marcantes, têm um sentimento especial. Talvez a minha ascensão à gerência da empresa tenha sido o momento mais marcante para mim e também para a empresa, pois podemos passar uma nova ideia, novos conceitos para a empresa de modo a crescer e a desenvolver mais e mais. Posso dizer que neste momento estamos bem lançados nos componentes para a moda em geral, o que engrandece todo o nosso sacrifício durante alguns anos.

## Parte II – A sucessão

**4. Estamos perante uma empresa familiar, que está na 2ª geração e em breve estará na 3ª geração. Conte como foi a passagem de “testemunho” do seu pai/mãe para si?**

R: Foi um processo normal. Tanto o meu pai, como eu e os meus irmãos vimos que estava na altura de passar esse “testemunho”.

**5. A sua empresa já passou por um processo de sucessão? Como se procedeu?**

R: Foi um processo tradicional. Na altura achamos, tanto eu e os meus irmãos como o meu pai que estava na altura haver essa sucessão. Foi criado todos os procedimentos necessários para que essa sucessão tivesse acontecido dentro da normalidade e legalidade.

**6. Sendo uma empresa familiar, quantos membros da família trabalham na empresa? Quais os cargos que ocupam?**

R: Na empresa somos 7 familiares. Eu, a minha esposa, os meus dois filhos, um cunhado, uma cunhada e um sobrinho. A minha esposa é sócia, os meus filhos, um deles está na parte da gestão e recursos humanos e o outro está nas relações internacionais. Ambos cargos de extrema importância. O meu cunhado é encarregado geral da fábrica, a minha cunhada e o meu sobrinho são encarregados de linhas de produção. Também cargos de elevada responsabilidade.

**7. Sempre incentivou a sua família a vir trabalhar para a empresa para darem seguimento ao trajeto da empresa, ou deixou-os sempre decidir o seu futuro?**

R: Sempre fui muito aberto e sempre os deixei decidir pelo seu futuro. Inicialmente não queria que eles viessem para cá, pois isto por vezes não é vida, mas tanto um como outro estudaram e tiraram os cursos que quiseram. Um estudou gestão e por isso está na parte de gestão. O outro tirou relações internacionais e também viu que podia ajudar a empresa a crescer a nível internacional, o que foi uma mais-valia para a empresa.

**8. Procurou transmitir aos seus filhos/familiares a cultura de gestão da empresa? De que forma? Considera um dos pontos importantes para a sucessão?**

R: Sempre passei a ideologia de que sem trabalho e dedicação não há compensação. Sempre transmiti que temos que trabalhar no duro para ter frutos no futuro. O meu pai transmitiu isso, e eu transmiti aos meus filhos. Espero que eles um dia passem aos meus netos essa ideia. O que seria uma grande felicidade para mim.

**9. Já pensou abdicar do controlo da empresa?**

R: Se me falar em desistir, não, nunca me passou pela cabeça. Agora abdicar do controlo da empresa, talvez. Sabe, isto de gerir uma empresa é complicado. Não temos fins-de-semana nem feriados. E quando já temos uma empresa, como a minha onde já somos 60 empregados, ainda torna as coisas mais complicadas, temos que estar sempre a pensar que temos que alimentar essas 60 famílias, temos que os ajudar a crescer como eles a nós.

## GOVERNAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES

### A ajuda de terceiros no processo de sucessão nas Empresas Familiares

#### **10. A empresa tem neste momento algum plano de sucessão?**

R: Sim temos. O meu filho está prestes a assumir o controlo da empresa. Vou-me dedicar à minha “agricultura”. Está na hora. (risos)

#### **11. É importante planear esse processo?**

R: Digamos que é importante sim. É um processo complicado, demoroso e bastante burocrático. Logo, não é só deixar entregar “as pastas” e ir embora. É preciso ajudar a controlar tudo. Logo é importante planear o processo de sucessão.

#### **12. Se nomeasse o seu sucessor, ou se já nomeou, quais os aspetos importantes que ele necessita para a sucessão?**

R: Sim já tenho o meu sucessor. Apesar de ser só um, o outro filho também irá ter um papel importante na empresa. Sem ele a empresa também não crescer o que queremos que ela cresça. O importante neste momento é terem os pés bem assentes no chão e saberem que apesar de a empresa estar bem economicamente e a trabalhar bem, não podem deitar-se à sombra da bananeira e esperar que o trabalho caia do céu. Vão ter que trabalhar e muito. Para a sucessão não necessita de muitos aspetos, pois ele já sabe o que fazer para dar continuidade ao trabalho já feito também parte por ele.

### Parte III – A ajuda de terceiros na sucessão

#### **13. Na sucessão, podem existir dificuldades ao que poderá necessitar de ajuda de terceiros. Já pensou nessa situação?**

R: Muito honestamente creio que não será necessário ajuda de terceiros. A experiência de quem vai assumir a gestão com a ajuda do irmão vai fazer com que não seja necessário a ajuda de terceiros. Mas também ainda não me debrucei sobre essa situação.

#### **14. Como analisa a ajuda de terceiros na sucessão da empresa? E na gestão da empresa?**

R: Quando se fala em ajuda de terceiros na sucessão de uma empresa, deduzimos logo que essa empresa não tem ninguém com capacidades técnicas na área da gestão para assumir e controlar uma empresa. Logo, nesse ponto, creio que é muito importante alguém da área da gestão e que conheça toda a metodologia de funcionamento de uma empresa para ajudar a mesma a crescer e a não se perder. Agora, de momento no nosso exemplo não é necessário. Tenho um sucessor da área que sabe o que pretende tanto para a empresa como para ele. E também sei que terá do seu lado alguém que o ajudará sempre que necessário. Também posso dizer que não me vou ausentar definitivamente de todo. Andarei sempre por aí. (risos)

#### **15. A ajuda de terceiros seria visto positivamente?**

R: De um modo geral, sim creio que é positivo tanto para a empresa como para quem tem funções de chefia numa empresa. Ter alguém do ramo e com experiência é sempre importante e vejo como que seja positivo para todos. Uma empresa familiar tem sempre o problema de olhar apenas para a família e não ter uma visão mais aberta de

todas as situações. Pensam sempre que quem está dentro e da família é que tem razão. Mas nem sempre isso é verdade. Por vezes é necessário sair do núcleo forte para poder visualizar de outro modo as coisas. Para se crescer por exemplo.

**16. Quais as características que o elemento externo necessita de ter, na sua opinião, para ajudar na gestão e sucessão da empresa?**

R: O fundamental para mim é ser alguém com experiência na área e saber o que está e o que pretende fazer. Mas acima de tudo planeamento, organização e método de trabalho e gestão.

**17. Acredita que a empresa consegue realizar o processo de sucessão sem a ajuda de elementos externos?**

R: Sim, porque quem me vai suceder já tem as bases necessárias para continuar com as funções de gestor. Tem a teoria e a prática, logo não irá necessitar de ajuda de terceiros.

# GOVERNAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES

## A ajuda de terceiros no processo de sucessão nas Empresas Familiares

Na Guião de entrevista

Bom dia.

O meu nome é Serge Dias Ribeiro sou aluno da ESTGOH – Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital e de momento estou a frequentar o 2º ano de Mestrado em Gestão de Negócios.

Antes de mais, gostaria de agradecer a sua disponibilidade para a marcação desta entrevista de modo a responder a algumas questões sobre a sua empresa e a sua sucessão na gestão.

Ao permitir esta entrevista, serão realizados todos os procedimentos necessários para que a informação que me facultar seja tratada de modo confidencial e apenas demonstrada o que realmente seja importante para a tese que estou a escrever sobre as empresas familiares e a sua sucessão.

Protocolo da entrevista

**A entrevista será dividida em três partes, a empresa, a sucessão e a entrada de gestores externos para a sucessão.**

### Parte I – A Empresa

#### **1. Nome da empresa? Ano de fundação? Ramo de atividade?**

R: A empresa D foi criada em 1980 pelos meus pais e de momento estamos no ramo da indústria de têxtil lar.

#### **2. Descreva, por favor, um pouco do seu percurso, e da empresa desde do ano da sua fundação até aos dias de hoje?**

R: Após trabalharem durante anos numa empresa do gênero, os meus pais decidiram criar a sua própria empresa. Com muito esforço financeiro lá conseguiram criar a empresa que sempre sonharam. A ideia de quererem criar uma empresa sempre esteve na cabeça deles. Tirei um curso profissional na área da gestão, onde estive em empresas do ramo a exercer. Após alguns anos, e por vontade dos meus pais, vim trabalhar para a empresa. Hoje sou gerente da empresa, e prestes a passar a “pasta” à minha filha mais velha que está a terminar o curso.

#### **3. Quais os momentos mais marcantes na história da empresa?**

R: São muitos os momentos marcantes na história da empresa. Não consigo numerá-los nem mencionar os mais marcantes. Talvez pela negativa, um grande incêndio que tivemos em meados dos anos 90 que levou a uma depressão de alguns familiares. Com grande esforço conseguimos ultrapassar esse momento. Pela positiva, talvez o prêmio excelência recebido em 2004 pelas mãos do Presidente da República, Sr. Jorge Sampaio, onde nos foi reconhecido o mérito tanto a nível nacional como internacional pelo nosso profissionalismo.

## Parte II – A sucessão

**4. Estamos perante uma empresa familiar, que está na 2ª geração e em breve estará na 3ª geração. Conte como foi a passagem de “testemunho” do seu pai/mãe para si?**

R: Creio que se tratou de um processo normalíssimo. Já trabalhava com o meu pai, e estava na altura de dar aquele passo no crescimento da empresa. Talvez o meu pai já não tivesse com disponibilidade mental para dar continuidade a esse processo, passou essa responsabilidade para mim. Digamos que foi um processo normal, sem qualquer problema.

**5. A sua empresa já passou por um processo de sucessão? Como se procedeu?**

R: Como disse anteriormente, foi um processo normal e dito processo tradicional. Após alguns anos de experiência, os meus pais decidiram que estava na hora de eu assumir o controlo da empresa. Numa primeira fase com a ajuda deles, depois sozinho como estou neste momento, onde os meus pais não têm qualquer interferência nas decisões que são tomadas na empresa. Apesar que, em algumas situações é-lhes pedida uma opinião. É claro que me ajudam muitas vezes a tomar decisões importantes para a empresa.

**6. Sendo uma empresa familiar, quantos membros da família trabalham na empresa? Quais os cargos que ocupam?**

R: Familiares diretos são 6. Eu, como gerente, a minha esposa na parte administrativa, a minha irmã, sócia da empresa está nas relações internacionais e o meu cunhado é comercial, o meu sobrinho mais velho é responsável de uma linha de produção. A minha filha mais velha está também connosco na parte da gestão, visto que está a terminar o curso. Depois temos alguns primos que estão nas linhas de produção. Alguns com alguma responsabilidade, outros apenas são funcionários cerca de 12. Num total trabalham 18 familiares.

**7. Sempre incentivou a sua família a vir trabalhar para a empresa para darem seguimento ao trajeto da empresa, ou deixou-os sempre decidir o seu futuro?**

R: Tanto eu como a minha irmã, estudamos de modo a dar continuidade ao negócio da família. Podíamos ter optado por outro curso qualquer, mas não. A minha filha mais velha sempre foi boa com os números (risos). Sempre deu importância à empresa e tem gosto de trabalhar aqui. O meu filho está ligado ao desporto. Talvez não queira nada com a empresa (risos). Da parte da minha irmã, o meu sobrinho está na linha de produção. Tirou um curso nessa área. Não sei se quer fazer disto vida. O meu sobrinho mais novo está a estudar ainda, mas está ligado à informática. Não vai seguir com o negócio da família. Pelo menos por enquanto. Tanto eu como a minha irmã sempre deixamos os nossos filhos seguirem aquilo que desejavam, mas não posso negar que talvez dei um empurrãozinho à minha filha para ela ir para este curso (risos). É o meu orgulho.

## GOVERNAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES

### A ajuda de terceiros no processo de sucessão nas Empresas Familiares

**8. Procurou transmitir aos seus filhos/familiares a cultura de gestão da empresa? De que forma? Considera um dos pontos importantes para a sucessão?**

R: Para me suceder no controlo da empresa tem que gostar de dar seguimento ao negócio da família. Senão não vale apenas manter o negócio da família. Não vou negar que sempre tentei transmitir a cultura de gestão da empresa aos meus filhos. Ainda bem que a minha mais velha seguiu os meus conselhos (risos). Mas é realidade, sempre tentei passar a ideia de que seria importante manter a empresa dentro de uma ideia de empresa familiar.

**9. Já pensou abdicar do controlo da empresa?**

R: Gerir uma empresa, ainda por cima familiar onde por vezes existem muitos conflitos familiares, não é fácil e muito desgastante psicologicamente. Mas ainda não abdiquei do controlo, nem me passou pela cabeça tal coisa. Agora, quando a minha filha estiver preparada para assumir o controlo, aí sim, penso em retirar-me e viver a vida (risos). É verdade. Ser gerente de uma empresa tira muitas horas de sono, por vezes não temos fins-de-semana. Não temos muitas vezes aqueles momentos em família.

**10. A empresa tem neste momento algum plano de sucessão?**

R: Neste momento não tem nenhum plano de sucessão.

**11. É importante planear esse processo?**

R: Sim é. Apesar de eu na minha altura não ter tido esse planeamento, agora os tempos são outros, as mentalidades são outras, os mercados são outros, as exigências são outras. É mesmo necessário planear muito bem todo esse processo de modo a não ficar nada para trás.

**12. Se nomeasse o seu sucessor, ou se já nomeou, quais os aspetos importantes que ele necessita para a sucessão?**

R: Sim já temos um sucessor, ou melhor, uma sucessora. A minha filha, para além de ser a mais velha dos primos, é aquela que tem competências literárias para gerir uma empresa. A teoria que estudou será uma grande ajuda para o seu futuro, mas a experiência do dia-a-dia é que a vai ajudar a crescer no que toca à gestão da empresa. Creio que de momento não existem aspetos que possa dizer que são importantes. Eles irão aparecer aos poucos, e consoante eles vão aparecendo, é que a vai ajudar.

### Parte III – A ajuda de terceiros na sucessão

**13. Na sucessão, podem existir dificuldades ao que poderá necessitar de ajuda de terceiros. Já pensou nessa situação?**

R: Sim já. E por falar de uma empresa familiar, na sucessão da 2ª para a 3ª geração, e onde existe uma grande probabilidade de a sucessão ser mal sucedida, já pensei várias vezes nessa equação. E poderá ser uma solução.

**14. Como analisa a ajuda de terceiros na sucessão da empresa? E na gestão da empresa?**

R: Toda a ajuda que seja para somar é sempre positiva, tanto para a empresa como para a gestão. E é claro que a ajuda de terceiros vem sempre para somar, pois também o que está em jogo é o seu próprio futuro, o seu currículo. Na ajuda da sucessão, pode ter ou não alguma relevância, isto se não for bem-sucedida. Mas como já está tudo orientado, creio que não terá importância.

**15. A ajuda de terceiros seria visto positivamente?**

R: Não coloco a resposta no passado. Coloco no presente. Sim é vista positivamente. Não descarto a ajuda de terceiros na gestão da empresa. Isto numa fase inicial.

**16. Quais as características que o elemento externo necessita de ter, na sua opinião, para ajudar na gestão e sucessão da empresa?**

R: Acima de tudo saber o que a empresa e a gestão necessita para ter sucessão. Esse é o ponto fundamental. Depois todas as competências necessárias num gestor, espírito de equipa, conhecimento de gestão empresarial, marketing e de comunicação, saber planear e organizar as necessidades da empresa.

**17. Acredita que a empresa consegue realizar o processo de sucessão sem a ajuda de elementos externos?**

R: Sinceramente é algo que já falamos em algumas reuniões que tivemos e está em cima da mesa. A sucessora poderá necessitar de alguma ajuda numa fase inicial, e claro que irei estar por perto quando isso acontecer mas não quero ter muito intervenção depois de sair.

# GOVERNAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES

## A ajuda de terceiros no processo de sucessão nas Empresas Familiares

Na Guião de entrevista

Bom dia.

O meu nome é Serge Dias Ribeiro sou aluno da ESTGOH – Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital e de momento estou a frequentar o 2º ano de Mestrado em Gestão de Negócios.

Antes de mais, gostaria de agradecer a sua disponibilidade para a marcação desta entrevista de modo a responder a algumas questões sobre a sua empresa e a sua sucessão na gestão.

Ao permitir esta entrevista, serão realizados todos os procedimentos necessários para que a informação que me facultar seja tratada de modo confidencial e apenas demonstrada o que realmente seja importante para a tese que estou a escrever sobre as empresas familiares e a sua sucessão.

Protocolo da entrevista

**A entrevista será dividida em três partes, a empresa, a sucessão e a entrada de gestores externos para a sucessão.**

### Parte I – A Empresa

#### **1. Nome da empresa? Ano de fundação? Ramo de atividade?**

R: A empresa E é fundada pela minha família em 1990. Inicialmente estávamos na área da comercialização de peças hidráulicas, após algumas reformulações decidimos apostar mais concretamente nos macacos hidráulicos.

#### **2. Descreva, por favor, um pouco do seu percurso, e da empresa desde do ano da sua fundação até aos dias de hoje?**

R: A empresa é criada pela minha família, pai e irmãos dele. Decidiram criar a empresa para dar apoio a um conjunto de empresas que estava a ser implementadas na região. Após alguns anos, não lhe consigo dizer em concreto quantos foram, eles decidiram apostar na criação de uma empresa mais transformadora, criação de macacos hidráulicos, em vez de uma empresa armazenista. A minha ligação à empresa é recente. Estudei, e após a minha ida para o exército, onde fiz algumas missões, voltei para o meu país e onde comecei a trabalhar na empresa. Sou sócio gerente da empresa, juntamente com os meus irmãos.

#### **3. Quais os momentos mais marcantes na história da empresa?**

R: A história da empresa conta-se com alguns pontos marcantes, entre eles um grave problema financeiro que a empresa teve, onde pensamos que todos os nossos bens iriam desaparecer e que iríamos ter que fechar a empresa. No entanto através de algumas ajudas conseguimos ultrapassar esse problema e hoje podemos considerar que somos uma das empresas líderes no nosso ramo de negócio. Também podemos

considerar o falecimento do fundador da empresa foi extremamente complicado de conviver com essa perda, pois para além de ser repentina, foi dolorosa. Sermos PME líder desde 2000 também enaltece a nossa vontade de fazer mais e melhor.

## Parte II – A sucessão

### **4. Estamos perante uma empresa familiar, que está na 2ª geração e em breve estará na 3ª geração. Conte como foi a passagem de “testemunho” do seu pai/mãe/familiar para si?**

R: Foi uma sucessão normal, repentina mas normal. Com a situação de saúde do fundador, em que estava bastante debilitado todos os sócios decidiram colocar o futuro da empresa na geração seguinte, neste caso a minha, e onde numa reunião e apesar de eu estar na parte administrativa da empresa, foi-me apresentada a proposta de ser aquele que ficava à frente da empresa. É claro que quando se está por dentro do negócio e onde te sentes bem é mais fácil de tomar algumas decisões.

### **5. A sua empresa já passou por um processo de sucessão? Como se procedeu?**

R: O processo de sucessão como já referi foi normal, pois todos os intervenientes estavam cientes das necessidades da empresa e das competências de cada um. No meu caso, sendo alguém com alguma formação e já estando na área há algum tempo torna esse processo normal.

### **6. Sendo uma empresa familiar, quantos membros da família trabalham na empresa? Quais os cargos que ocupam?**

R: Neste momento somo 8 pessoas da mesma família a trabalhar na empresa. Quase todos eles têm cargos de elevada competência e responsabilidade. Não vou mencionar um a um pois senão estamos aqui quase toda a noite... (risos).

### **7. Sempre incentivou a sua família a vir trabalhar para a empresa para darem seguimento ao trajeto da empresa, ou deixou-os sempre decidir o seu futuro?**

R: As portas da empresa estão abertas a todos os membros da nossa família. Todos sem exceção. Mas são aqueles que querem trabalhar e procuram trabalho, não para aqueles que estão à procura de um emprego. Aqui ou se trabalha e ajuda a empresa a crescer e querer mais, ou então não vale apenas vir para cá.

### **8. Procurou transmitir aos seus filhos/familiares a cultura de gestão da empresa? De que forma? Considera um dos pontos importantes para a sucessão?**

R: Creio que a cultura de gestão está implementada no nosso ADN. Somos uma família onde a gestão e a administração estão de mãos dadas. Como exemplo, tenho um familiar, uma irmã mais em concreto, que é administradora de uma grande empresa nacional. Uma empresa cotada em bolsa. Isso demonstra a cultura de gestão que é vivida na nossa família ao longo destes anos. Não considero nenhum ponto fundamental para que a sucessão tenha sucesso. Se quem estiver destinado a ser o sucessor na empresa, certamente irá ter o ADN da família, de uma cultura de gestão

## GOVERNAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES

### A ajuda de terceiros no processo de sucessão nas Empresas Familiares

acima da média, que irá saber lidar com todos os processos, dificuldades e situações que irão aparecer pela frente.

#### **9. Já pensou abdicar do controlo da empresa?**

R: Sinceramente é algo que não me preocupa de todo. Ainda espero estar na gestão da empresa por alguns anos, e acredito que quem estiver predestinado para ficar, irá certamente começar muito antes de assumir o controlo, saber como funciona todo o mecanismo e dinâmica da empresa. Também, certamente, irá ter o meu apoio e de todos aqueles que diretamente têm funções de chefias.

#### **10. A empresa tem neste momento algum plano de sucessão?**

R: Como ainda não é algo que pensamos que seja a curto prazo, ainda não temos qualquer tipo de plano de sucessão.

#### **11. É importante planear esse processo?**

R: Sim, é importante. Como já disse, quem vier certamente irá fazer primeiro o trabalho de campo, irá passar umas temporadas aqui na empresa, tentar perceber todas as dinâmicas da empresa, sentir a empresa e envolver-se com tudo aquilo que envolve a empresa. Só assim poderá ter sucesso na gestão da empresa.

#### **12. Se nomeasse o seu sucessor, ou se já nomeou, quais os aspetos importantes que ele necessita para a sucessão?**

R: De momento ainda não está nada definido. Ainda não existe ninguém na família com esse perfil para gerir a empresa. Mas caso fosse necessário, sim poderíamos ter nessa pessoa. Apesar que teria de vir trabalhar para a empresa primeiro. Sentir a empresa, envolver-se com ela, perceber todos os mecanismos necessários pra que a empresa possa continuar a crescer como tem vindo a crescer.

### Parte III – A ajuda de terceiros na sucessão

#### **13. Na sucessão, podem existir dificuldades ao que poderá necessitar de ajuda de terceiros. Já pensou nessa situação?**

R: Caso fosse necessário por algum motivo, creio que sim, a ajuda de terceiros na gestão da empresa seria uma solução. Sei que existem membros na família que iriam ajudar sem dúvida, mas mesmo assim, alguém que seja da área iria fazer a diferença. E é claro que seria uma mais-valia tanto para quem iria suceder como para a empresa. Mas ainda não pensamos nisso.

#### **14. Como analisa a ajuda de terceiros na sucessão da empresa? E na gestão da empresa?**

R: Se é para ajudar a empresa a crescer é vista de forma positiva. Por vezes necessitamos de uma visão de fora da esfera da família para ter uma a perceção de como estão as situações, tanto da empresa como de mercado, tudo que envolve a contexto empresarial.

**15. A ajuda de terceiros seria visto positivamente?**

R: Sim seria. Creio que se é para ajudar e visto de forma positiva.

**16. Quais as características que o elemento externo necessita de ter, na sua opinião, para ajudar na gestão e sucessão da empresa?**

R: A gestão necessita sempre de um sentido de conquista, ambição, espírito de iniciativa e criatividade. Capacidade de análise, conhecimentos teóricos e práticos de gestão comercial, comunicação, gestão de informação.

**17. Acredita que a empresa consegue realizar o processo de sucessão sem a ajuda de elementos externos?**

R: Neste momento não lhe consigo responder a essa pergunta com uma resposta concreta, mas se achar conveniente, sim aceito a ajuda de elementos externos.

# GOVERNAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES

## A ajuda de terceiros no processo de sucessão nas Empresas Familiares

Na Guião de entrevista

Bom dia.

O meu nome é Serge Dias Ribeiro sou aluno da ESTGOH – Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital e de momento estou a frequentar o 2º ano de Mestrado em Gestão de Negócios.

Antes de mais, gostaria de agradecer a sua disponibilidade para a marcação desta entrevista de modo a responder a algumas questões sobre a sua empresa e a sua sucessão na gestão.

Ao permitir esta entrevista, serão realizados todos os procedimentos necessários para que a informação que me facultar seja tratada de modo confidencial e apenas demonstrada o que realmente seja importante para a tese que estou a escrever sobre as empresas familiares e a sua sucessão.

Protocolo da entrevista

**A entrevista será dividida em três partes, a empresa, a sucessão e a entrada de gestores externos para a sucessão.**

### Parte I – A Empresa

#### **1. Nome da empresa? Ano de fundação? Ramo de atividade?**

R: A empresa F foi fundada em 1990 pelo meu tio. Estamos a operar na indústria de compra, venda e transformação de madeiras. Um ramo de atividade com muito trabalho de momento e com escassez de mão-de-obra.

#### **2. Descreva, por favor, um pouco do seu percurso, e da empresa desde do ano da sua fundação até aos dias de hoje?**

R: A empresa nasceu de um projeto pessoal do meu tio que na altura era solteiro e sem descendentes, e então decidiu investir num ramo de atividade que tem muita saída aqui na zona do pinhal interior, a compra e venda de madeira para cavacos. Com a procura de madeira para vários setores de atividade, o meu tio decidiu então investir mais um pouco numas novas máquinas industriais para criar uma atividade que estava com escassez de produtos no mercado. Uma ideia ganhadora, pois de momento, podemos afirmar que estamos com uma volume de negócios muito acima do normal.

#### **3. Quais os momentos mais marcantes na história da empresa?**

R: Creio que o momento mais marcante foi, sem dúvida, o grande incêndio de 2017. Para além dos milhares de euros que perdemos em matéria-prima, perdemos também muita maquinaria de elevado valor. Maquinaria que tínhamos espalhados por vários locais, pois estávamos numa época muito forte a nível de corte de madeira. Financeiramente a empresa sentiu essa tragédia. Aqueles meses que se seguiram ao incêndio, creio que temi pela empresa que o meu tio tinha criado. A liquidez que

tínhamos disponível mal dava para pagar as contas correntes da empresa. E com os atrasos em algumas matérias por causa da burocracia, levou-nos a temer pelo pior. Mas é certo que tudo se resolveu.

## Parte II – A sucessão

### **4. Estamos perante uma empresa familiar, que está na 2ª geração e em breve estará na 3ª geração. Conte como foi a passagem de “testemunho” do sucessor para si?**

R: Tratou-se de uma sucessão natural, aquando o meu tio decidiu que já não tinha as valências necessárias para ter o equilíbrio fundamental para ter uma gestão e controlo correto para a empresa em si. E então antes que houvesse algum problema, realizamos de modo confidencial o processo de sucessão.

### **5. A sua empresa já passou por um processo de sucessão? Como se procedeu?**

R: A transição foi algo inesperado, pois a família não estava a contar que a sucessão fosse na altura em que aconteceu. Víamos no meu tio, o fundador da empresa, a pessoa competente e capaz de gerir a empresa por mais alguns anos. Mas depois da decisão que ele tomou, verificamos que realmente ele tinha razão. Já não estava totalmente capaz de gerir a empresa para bem de todos, dele, da família, dos empregados, dos clientes e dos fornecedores. Todo o processo, apesar de ter sido internamente e de modo confidencial, foi realizado dentro de todos os parâmetros legais.

### **6. Sendo uma empresa familiar, quantos membros da família trabalham na empresa? Quais os cargos que ocupam?**

R: Atualmente somos apenas 3. Já fomos mais, mas de momento somos apenas 3. Todos ocupamos cargos fundamentais para a empresa.

### **7. Sempre incentivou a sua família a vir trabalhar para a empresa para darem seguimento ao trajeto da empresa, ou deixou-os sempre decidir o seu futuro?**

R: Sim, a empresa teve e terá sempre as portas abertas para a família. Apesar de ser um ramo de atividade maioritariamente realizada por elementos do sexo masculino, não fica a porta fechada para membros do sexo feminino. No entanto, não vejo ninguém a querer vir trabalhar para a empresa a não ser para o escritório. Mas aí já temos os cargos todos preenchidos. (risos)

### **8. Procurou transmitir aos seus filhos/familiares a cultura de gestão da empresa? De que forma? Considera um dos pontos importantes para a sucessão?**

R: Neste momento apenas tenho uma filha. Mas não sei o que ela deseja fazer no futuro. Dentro dos restantes membros da família que queiram suceder na gestão da empresa, não vejo ninguém com essa vontade. Mas isso não significa que não o haja. Agora claro que é importante transmitir a cultura de gestão da empresa aos membros que irão suceder. Só assim poderão saber o que realmente é importante na empresa e na família. Esse ponto é, para mim, o ponto mais importante para uma boa sucessão.

## GOVERNAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES

### A ajuda de terceiros no processo de sucessão nas Empresas Familiares

#### **9. Já pensou abdicar do controlo da empresa?**

R: Ainda não. E nem pensei nisso ainda. (risos)

#### **10. A empresa tem neste momento algum plano de sucessão?**

R: Neste momento não. Caso haja algum problema na sucessão, creio que será uma sucessão natural, tradicional melhor dizendo.

#### **11. É importante planear esse processo?**

R: No contexto global do mercado creio que sim, que seja importante planear esse processo, pois é um passo fundamental para que a sucessão tenha sucesso.

#### **12. Se nomeasse o seu sucessor, ou se já nomeou, quais os aspetos importantes que ele necessita para a sucessão?**

R: Dentro dos membros da família creio que ainda não existe ninguém com as competências para gerir a empresa. Para ter sucesso na gestão da empresa, é necessário conseguir ter o equilíbrio entre o interesse da família e os interesses da empresa familiar. Saber gerir esses conflitos é muito, mas mesmo muito importante.

### Parte III – A ajuda de terceiros na sucessão

#### **13. Na sucessão, podem existir dificuldades ao que poderá necessitar de ajuda de terceiros. Já pensou nessa situação?**

R: Ainda não me debrucei sobre esse assunto em concreto.

#### **14. Como analisa a ajuda de terceiros na sucessão da empresa? E na gestão da empresa?**

R: Não creio que numa empresa familiar seja necessária ajuda de terceiros. A empresa familiar sempre soube adaptar às necessidades inerentes. Mesmo na gestão da empresa, creio que não seja necessária ajuda de alguém de fora.

#### **15. A ajuda de terceiros seria visto positivamente?**

R: Não vejo nenhuma vantagem em ter ajuda de terceiros na sucessão da gestão da empresa. Caso exista algum problema, estou aqui eu para ajudar a resolver.

#### **16. Quais as características que o elemento externo necessita de ter, na sua opinião, para ajudar na gestão e sucessão da empresa?**

R: Não estou a ver nenhuma em especial de momento.

#### **17. Acredita que a empresa consegue realizar o processo de sucessão sem a ajuda de elementos externos?**

R: Sim acredito que não seja necessária ajuda de terceiros. Nós, família, estamos aqui para ajudar a resolver os problemas caso eles existam.

Na Guião de entrevista

Bom dia.

O meu nome é Serge Dias Ribeiro sou aluno da ESTGOH – Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital e de momento estou a frequentar o 2º ano de Mestrado em Gestão de Negócios.

Antes de mais, gostaria de agradecer a sua disponibilidade para a marcação desta entrevista de modo a responder a algumas questões sobre a sua empresa e a sua sucessão na gestão.

Ao permitir esta entrevista, serão realizados todos os procedimentos necessários para que a informação que me facultar seja tratada de modo confidencial e apenas demonstrada o que realmente seja importante para a tese que estou a escrever sobre as empresas familiares e a sua sucessão.

Protocolo da entrevista

**A entrevista será dividida em três partes, a empresa, a sucessão e a entrada de gestores externos para a sucessão.**

### **Parte I – A Empresa**

#### **1. Nome da empresa? Ano de fundação? Ramo de atividade?**

R: Decorria o ano de 1987 quando os fundadores da empresa G se uniram e criaram uma empresa na área da confeção.

#### **2. Descreva, por favor, um pouco do seu percurso, e da empresa desde do ano da sua fundação até aos dias de hoje?**

R: Os fundadores criaram a empresa com o intuito de desenvolver uma determinada área geográfica, que na altura estava muito pouco desenvolvida. Criaram e “puxaram” empresas do ramo para a região onde a empresa está sediada. Com o passar dos anos, e com a debilidade dos fundadores, tive que assumir a gestão da empresa. Neste momento sou eu que administro a empresa e tenho todas as tomadas de decisão.

#### **3. Quais os momentos mais marcantes na história da empresa?**

R: Desde a sua fundação, a empresa teve momentos altos e momentos baixos. Todas as crises existentes, infelizmente, tivemos que as passar com alguma dificuldade. Mas o momento mais marcante na história da empresa, na minha ótica, é quando assumimos um papel fundamental na região e criamos uma “cooperativa” juntamente com as outras empresas de modo a dinamizar uma região deficitária a nível empresarial. Esta ideia de união partiu de um dos fundadores desta empresa, que para além de fundador, foi presidente dessa “cooperativa”. Isto trouxe uma imagem muito positiva da nossa empresa e trouxe também alguma estabilidade a nível financeira.

## GOVERNAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES

### A ajuda de terceiros no processo de sucessão nas Empresas Familiares

#### Parte II – A sucessão

**4. Estamos perante uma empresa familiar, que está na 2ª geração e em breve estará na 3ª geração. Conte como foi a passagem de “testemunho” do seu pai/mãe para si?**

R: Normal. Analisamos todas as situações, e verificamos que estava na altura de assumir o controlo e gestão da empresa.

**5. A sua empresa já passou por um processo de sucessão? Como se procedeu?**

R: Foi o processo normal. Os fundadores da empresa reuniram-se e viram que estava na altura de transferir a gestão da empresa para um membro da família com capacidades para gerir e continuar com o trabalho que estava a ser feito.

**6. Sendo uma empresa familiar, quantos membros da família trabalham na empresa? Quais os cargos que ocupam?**

R: Somos 12 elementos da família a trabalhar na empresa. Estão em diversos setores de atividade da própria empresa. Desde da gestão até ao operário. Sempre temos aberta as portas para os familiares.

**7. Sempre incentivou a sua família a vir trabalhar para a empresa para darem seguimento ao trajeto da empresa, ou deixou-os sempre decidir o seu futuro?**

R: Sempre dei liberdade há minha família para seguirem os seus sonhos. Nunca mencionei que viessem trabalhar para a empresa para darem seguimento a um projeto criado pelos nossos antepassados.

**8. Procurou transmitir aos seus filhos/familiares a cultura de gestão da empresa? De que forma? Considera um dos pontos importantes para a sucessão?**

R: A cultura de empresário está no sangue, é algo evidente. Nos projetos que alguns dos membros da família vê-se que existe uma cultura de empreendedorismo, gestão e liderança. Portanto da minha parte, a transmissão dessa cultura é muito evidente.

**9. Já pensou abdicar do controlo da empresa?**

R: Ainda não. Ainda é cedo para pensar e tratar disso.

**10. A empresa tem neste momento algum plano de sucessão?**

R: Não. Como ainda não pensei em abdicar da gestão da empresa, também ainda não pensamos na sucessão.

**11. É importante planear esse processo?**

R: Claro que sim. Todos os processos que envolvem o futuro de uma empresa são importantes para o seu futuro.

**12. Se nomeasse o seu sucessor, ou se já nomeou, quais os aspetos importantes que ele necessita para a sucessão?**

R: Neste momento não existe nenhum sucessor. Ter mentalidade ganhadora para mim é o mais importante. Só assim se consegue levar uma empresa ao sucesso.

**Parte III – A ajuda de terceiros na sucessão**

**13. Na sucessão, podem existir dificuldades ao que poderá necessitar de ajuda de terceiros. Já pensou nessa situação?**

R: Em todas as sucessões existem dificuldades. Mas ainda não pensei profundamente na temática. Se iremos precisar de ajuda externa? Não lhe sei responder.

**14. Como analisa a ajuda de terceiros na sucessão da empresa? E na gestão da empresa?**

R: Não conheço, sinceramente, a realidade em termos práticos dessa ajuda. Logo não posso opinar sobre isso.

**15. A ajuda de terceiros seria visto positivamente?**

R: Não lhe sei responder a essa questão.

**16. Quais as características que o elemento externo necessita de ter, na sua opinião, para ajudar na gestão e sucessão da empresa?**

R: As características têm que ser as que são necessárias de um gestor, de alguém que conhece, analisa e organiza todos os procedimentos necessários para o bom funcionamento de uma empresa. Tem que ter conhecimentos de gestão de tempo, informação e competências técnicas sobre o mercado.

**17. Acredita que a empresa consegue realizar o processo de sucessão sem a ajuda de elementos externos?**

R: Como o processo de sucessão não está delineado, não lhe consigo informar sobre essa questão.