



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**A SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES – O
PERFIL DO FUNDADOR**

ANA CLÁUDIA GONÇALVES DA SILVA

DEZEMBRO DE 2017



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**A SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES – O
PERFIL DO FUNDADOR**

ANA CLÁUDIA GONÇALVES DA SILVA

ORIENTAÇÃO – PROF. DOUTORA CARLA MARIA MARQUES CURADO

DEZEMBRO DE 2017

Resumo

As Empresas Familiares são um importante instrumento no tecido empresarial português e mundial. Existem graças às características empreendedoras e de liderança dos seus fundadores. É essencialmente na passagem dos fundadores para os sucessores que a empresa pode vacilar. Esta investigação empírica caracteriza as empresas familiares, o processo de sucessão, as características dos fundadores e como esses perfis interferem com a sucessão e a continuidade da empresa. O estudo exploratório apoia-se em dados recolhidos presencialmente através da análise e observação de cinco empresas familiares portuguesas.

Palavras-chave: Empresas Familiares, Sucessão, Fundadores, Empreendedores, Líderes

Abstract

Family Business are an important instrument in the Portuguese and European business economy. Its existence is related to the entrepreneurship and leadership of its founders. It is mainly in the transition from the founder to its successors that these companies usually tend to fail. This empirical research defines family business, the process of succession, the characteristics of the founders and how their profiles interfere with the success and continuity of the company. The exploratory study is based on data collected in person through the analysis and observation of five Portuguese family businesses.

Keywords: Family Business, Succession, Founders, Entrepreneurs, Leaders

Agradecimentos

Quero agradecer a todos os que contribuíram para a elaboração desta dissertação. Agradeço em especial, aos meus pais, por todo o apoio e oportunidades que me têm proporcionado. Ao meu namorado, pelo companheirismo e dedicação.

Um agradecimento muito especial à Professora Doutora Carla Curado, minha orientadora, a quem agradeço o tempo, a disponibilidade, e o apoio que foi essencial para o sucesso desta investigação.

Por fim, agradeço às empresas e aos fundadores/sucessores envolvidos no estudo, pelo tempo despendido e pela preciosa colaboração.

Índice

Introdução	1
Capítulo I – Revisão de Literatura	
1.1 Empresas Familiares (EF)	3
1.2 A Sucessão nas EF	6
1.2.1 Tipos de Sucessões Familiares	8
1.3 O Perfil do Fundador	10
1.3.1 Empreendedor – Origem e definição	10
1.3.1.1 Motivações, Características e Competências empreendedoras	11
1.3.2 Líder – Definição de Liderança e Líder	12
1.3.2.1 Estilos de Liderança	13
1.4 Os Fundadores e os estilos de Liderança	14
1.5 Questão de Investigação	17
Capítulo II – Metodologia e Dados	
2.1 Metodologia	18
2.2 Análise dos Dados - Breve Caracterização dos Entrevistados	19
2.3 Análise dos Dados - Breve Caracterização das Empresas	20
2.4 Análise dos Elementos que caracterizam o Perfil do Fundador	22
2.4.1 Tomada de Decisões	23
2.4.2 Gestão Familiar e Gestão Empresarial	23
2.4.3 Abdicar do Controlo da Empresa e sua Afetação	24
2.4.4 Importância dos Planos de Sucessão	25

2.4.5 A transmissão da empresa – o futuro sucessor	26
2.5 Discussão dos Resultados	27
Capítulo III – Conclusões, Limitações e Pesquisa futura	
3.1 Conclusão	28
3.2 Limitações e Pesquisa Futura	29
Capítulo IV – Referências Bibliográficas	30
Lista de Figuras	
Figura 1: Modelo da intersecção dos 3 círculos de um EF	3
Figura 2: Categorias de Gestão das EF	5
Figura 3: Distribuição de Poder e Autoridade nas EF	5
Lista de Tabelas	
Tabela 1: Cinco Fases da Sucessão nas EF	10
Lista de Abreviaturas e Siglas	
APEF – Associação Portuguesa de Empresas Familiares	3
EF – Empresas Familiares	1
MLP – Médio e Longo Prazo	5
PIB – Produto Interno Bruto	1
PME – Pequena e Média Empresa	3

Anexos

Anexo 1: Estrutura e Controlo do Capital nas EF	33
Anexo 2: Tipos e Características das Sucessões Familiares	34
Anexo 3: Competências necessárias a um Empreendedor	35
Anexo 4: Síntese de Resultados	36
Anexo 5: Guião de Entrevistas	37
Anexo 6: Análise das Entrevistas	40

1. Introdução

As EF são uma realidade particular do tecido económico e da realidade jurídico-empresarial portuguesa. O que as faz ser um tipo de negócio único é a interação da família com a propriedade e a gestão. Têm como pressuposto serem controladas por uma família e ter um dos membros da família na sua gestão (Laimer, Tonia, 2014; Davis, 2001; Cesari, Gonenc, Ozkan, 2016; Jaskiewicz, Block, Combs, Miller, 2017).

Em Portugal, cerca de 70%-80% das empresas são de natureza familiar, sendo responsáveis por 60% do PIB e 50% do Emprego. As EF estão presentes praticamente em todos os sectores de atividade e ocupam também um papel extremamente importante na economia global representando entre 65% a 80% das empresas a nível mundial. É, portanto, inegável que continuam a ser um motor nas economias de todo o mundo (Ussman, 2004; Coimbra, 2008; Ferreira, Martins, Oliveira, Quinta, Coutinho, Carneiro, 2011; Laimer *et al.*, 2014; APEF, 2016; PWC, 2016; Hnátek, 2015).

As EF enfrentam problemas decorrentes da estreita ligação entre a vida familiar e a atividade empresarial. Divergências entre a divisão de capital, grande número de familiares detentores de capital, pouco envolvimento, dificuldades em chegar a acordo, falta de recursos e existência de rivalidades e conflitos são alguns dos exemplos decorrentes dessa estreita ligação. (Chami, 2001; Sitthipongpanich, Polsiri, 2015; Strike, Berrone, Sapp, Congiu, 2015; Jaskiewicz *et al.*, 2017).

São poucas as EF que se conseguem manter sustentáveis a longo prazo. Apenas cerca de 30% das EF sobrevive à passagem da primeira para a segunda geração e só 15% sobrevivem à passagem para a terceira geração. Se analisarmos quantas empresas pensam na sua sucessão e desenvolvem um plano concluímos que apenas 15% do total de EF o faz (Vagnoni, Bracci, 2008; Ferreira *et al.*, 2011; PWC, 2016; Hnátek, 2015).

Nas EF as crenças e os valores da organização identificam-se com os da família e/ou fundador. Este tipo de empresa surge da iniciativa de um empreendedor, seguindo um projeto, um sonho ou desafio de vida. Grande parte são criadas pelos fundadores com o objetivo de criar um negócio a pensar no futuro dos seus filhos. (Freire, Soares, Nakayama, Spanhol, 2010; Freitas, Barth, 2012; Silva, Fossa, 2014; Cline, Yore, 2016).

Os fundadores são líderes e é nos estilos de liderança que encontramos a chave da sucessão das EF. É importante, compreender se existe alguma relação entre os perfis, motivações e o desempenho da empresa no processo da sucessão. Ao conseguirmos compreender de que forma as dificuldades poderão ser acauteladas, ou mesmo resolvidas, poder-se-á reunir conclusões para que possam melhorar e perpetuar nas gerações seguintes (Vale, Correa, Reis, 2014; IAPMEI, 2016; Lardon, Deloof, Jorissen, 2017).

Com este trabalho exploratório pretendemos analisar EF de forma a alcançar os seguintes objetivos:

Analisar o perfil dos fundadores estudados;

Identificar relações dos fundadores com as operações de sucessão;

Analisar os planos de sucessão.

Desta forma a questão de investigação que vou compreender é: Haverá relação entre o(s) perfil(is) do fundador e o(s) tipo(s) de sucessão adotada em empresas familiares?

Capítulo I – Revisão da Literatura

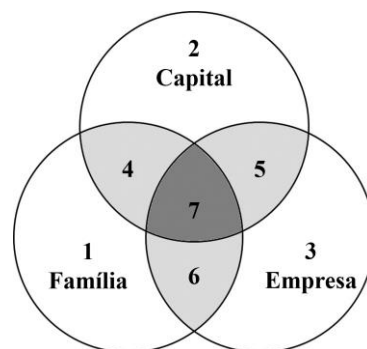
1.1 Empresas Familiares (EF)

As EF são a forma empresarial mais comum, a forma inicial de qualquer organização no sector privado. Surgiram depois da Revolução Industrial, mas só no Séc. XX lhes foi dada a devida importância. A EF é a forma predominante no tecido empresarial no mundo. Na Europa, cerca de 50% do total das empresas com mais de 100 trabalhadores são de natureza familiar. Na categoria de PME's, as EF representam 77% do total de empresas (Ussman, 2004; Cannella, Jones, Withers, 2015; Coimbra, 2008; Cesari et al., 2016; Hnátek, 2015).

A definição de EF não é fácil. Na literatura existem várias definições sendo raras as que se constituem como consensuais. De acordo com a definição instituída pela APEF as EF são “aquelas em que uma Família detém o controlo, em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa” (Coimbra 2008 cit, p.2). Por outro lado, a EF pode ser definida como uma empresa fundada por vários sócios, ou herdada por vários grupos familiares que partilham traços familiares culturais (Gallo, Ribeiro, 1996; Oliveira, Gustavo, Silva, 2012; Cannella et al., 2015; Cesari et al., 2016; Coimbra, 2008; Lardon et al., 2017; Vries, 2017).

Existem três elementos que são comuns às EF - a família, a empresa e o capital, (Figura 1) (Gersick, Hampton, Lansberg, Davis, 1997; Ferreira et al., 2011; Cesari et al., 2016; Jaskiewicz et al., 2017):

Figura 1: Modelo da intersecção dos 3 círculos de uma EF



Fonte: Gersick, et al (1997)

1. Membros da família que não têm capital nem trabalham na empresa;
2. Detentores de participações sociais 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 participações no capital, mas que não trabalham na empresa;
5. Detentores de participações sociais que não são membros da família, mas que trabalham na empresa;
6. Membros da família que trabalham na empresa, mas não têm participações no capital;
7. Membros da família que têm participações no capital e trabalham na empresa.

A análise deste modelo permite identificar quais as fontes de conflito na esfera do negócio das EF. Desajustamentos entre as posições de capital, divergências de interesses entre os membros, questões relacionadas com poder e as capacidades pessoais são alguns exemplos. As fontes de conhecimento, análise e poder são influenciadas por diversos fatores como a tradição, a cultura, o direito sucessório e a religião (Chami, 2001; Davis 2001; Sitthipongpanich et al., 2015; Strike et al., 2015; Cesari et al., 2016; Vries, 2017).

O grande desafio das EF é aumentar a performance do desempenho empresarial enquanto a família se compromete a manter a titularidade. Para que a família, a empresa e o capital possam coexistir interligados, torna-se importante a existência de relações harmoniosas entre os elementos envolvidos no negócio. Um relacionamento de qualidade é fundamental para o sucesso da EF (Chami, 2001; Elstrodt, 2003; Caspar, Dias, Elstrodt, 2010; Sitthipongpanich et al., 2015; Hnátek, 2015).

A gestão das EF pode subdividir-se em três categorias: tradicional, híbrida e influência familiar, (Figura 2) (Lethbridge, 1997; Ussman, 2004; Ferreira *et al.*, 2011; Cesari *et al.*, 2016; Lardon *et al.*, 2017).

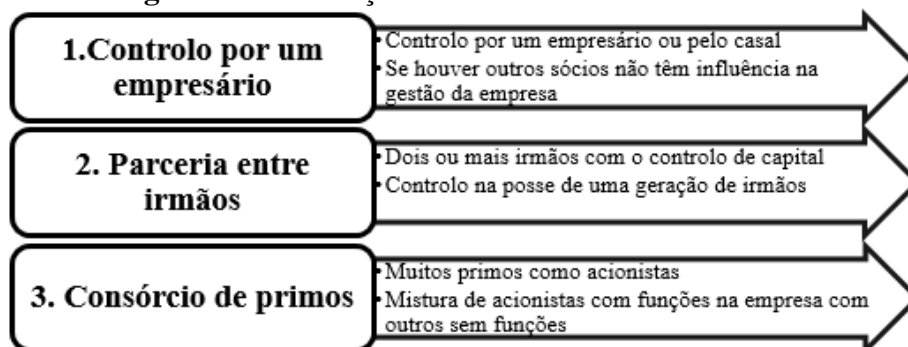
Figura 2: Categorias de Gestão das EF

Tradicional	Híbrida	Influência familiar
<ul style="list-style-type: none"> •Capital fechado; •Pouca transparência administrativa e financeira; •Família domina completamente todos os negócios da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> •Capital aberto; •Existe maior transparência em assuntos administrativos; •Maior profissionalismo; •Família continua a deter grande maioria dos negócios da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • A maioria das ações está à mercê do mercado; •Família afastada da administração mas com influência estratégica nas decisões finais e na participação significativa no capital.

Fonte: Adaptado Ussman (2004)

A estrutura de gestão nas EF deve ter em consideração os interesses dos sócios/acionistas familiares a MLP. Em termos de distribuição de poder e autoridade dos negócios podem identificar-se algumas formas de controlo da gestão, como mostra o (Anexo 1): Controlo por um empresário, parceria entre irmãos/sócios e consórcio de primos. Dentro de cada tipo existem variados desafios que limitam o crescimento e o desenvolvimento das EF, como podemos observar (Figura 3) (Neves, 2001; Strike *et al.*, 2015; Cesari *et al.*, 2016; Jaskiewicz *et al.*, 2017).

Figura 3: Distribuição de Poder e Autoridade nas EF



Fonte: Adaptado Neves (2001)

1.2 A Sucessão nas EF

A sucessão é um processo complexo e dinâmico que envolve continuidade. Consiste na substituição de uma geração por outra, começa quando a nova geração toma consciência da existência de uma EF, à qual é necessário dar seguimento. Dá-se início ao envolvimento de duas gerações que irá redesenhar e redefinir os sistemas família e empresa, (Freire et *al.*, 2010; Oliveira et *al.*, 2012; Cardona, Balvin, 2014; Mussolino, Calabro, 2014).

O envolvimento e passagem de conhecimento para as gerações futuras não é fácil. Devido à complexidade do processo são vários os atores que influenciam a sucessão de uma EF, (Freire et *al.*, 2010; Ussman 2004; Ferreira et *al.*, 2011; Oliveira et *al.*, 2012; Cardona et *al.*, 2014, Silva et *al.*, 2014):

1. O Fundador: A saída da 1ª geração é mais dolorosa. O fundador sente uma profunda tristeza ao compreender que para ele esta saída representa o fim. Existe um sentimento muito forte de posse relativamente à empresa o que dificulta a transferência de poderes. Por estarem no poder há bastante tempo e se considerarem conhecedores do mercado é comum a tendência de desvalorização das competências dos filhos, o que gera conflitos. Muitas vezes, o fundador, que sempre lutou pela sobrevivência da empresa, acaba por pô-la em causa por não abrir mão daquilo que é na sua visão unicamente seu.

2. O Sucessor: existe sempre o desejo de ver os filhos à frente dos destinos da empresa. Mas nada garante que a capacidade de liderar e a orientação para o negócio dos sucessores tenha a mesma qualidade da do fundador.

3. Sucessor Mulher: a EF, normalmente, é um mundo masculino. Quando se fala de sucessão nunca se põe a hipótese de uma mulher. Existe a tendência de quando não existem filhos homens salta-se a geração (genros, sobrinhos, etc.).

4. A família: a família assume extrema importância no que toca à existência de regulamentação, como os Conselhos de Família e Protocolo de Família, não decidindo nada sem que este tipo de convénios aconteça.

5. Os colaboradores: os mais antigos ficam receosos pois mantinham uma relação informal e de amizade com o patrão. Com a entrada do sucessor, muitas vezes, a relação é diferente. Dá-se também a entrada de novos funcionários com modos de trabalho diferentes.

6. A organização/empresa: a sucessão gera momentos de tensão. Mexe diretamente na organização da empresa podendo impactar todos os que nela operam e dela dependem. Quando este processo se aproxima a situação económico-financeira da empresa tem tendência deteriorar-se. A sucessão pode trazer renascimento com um filho sucessor competente ou fazer com que a empresa acabe definitivamente.

A sucessão não acontece apenas nas EF quando estas se vêm a braços com o falecimento do empresário, a sua idade avançada, ou com impossibilidades derivadas de motivos de saúde. Acontece também quando a fase de desenvolvimento da empresa exige uma estrutura diferente. (Ussman, 2004; Cardona et al., 2014; Silva et al., 2014; Strike et al., 2015; Cline et al., 2016).

Um dos aspetos mais críticos do processo de sucessão é o facto de os empresários não prepararem atempadamente a sua saída. Os fundadores apresentam receio e resistência em aceitar a sua substituição. Em consequência, a empresa pode sair muito prejudicada desta situação, uma vez que não há nenhum sucessor preparado para ocupar o cargo. Devido à resistência por parte dos fundadores há uma grande percentagem de EF que não ultrapassam este processo sucessório, acabando por fechar. Neste sentido alerta-se para a necessidade de disponibilização de tempo por parte dos empresários para resolver atempadamente esta questão. Estarão a contribuir não só para

o sucesso e continuidade da empresa, como também para o bem-estar familiar. Assim, a sucessão torna-se muito mais tranquila garantido uma transição mais suave não pautada pela rutura profunda com o passado. (Ussman, 2004; Freire *et al.*, 2010; Ferreira *et al.*, 2011; Oliveira *et al.*, 2012; Cardona *et al.*, 2014; Silva *et al.*, 2014; Strike *et al.*, 2015; Cline *et al.*, 2016; Cesari *et al.*, 2016; Jaskiewicz *et al.*, 2017).

Algumas causas de insucesso no processo de sucessão podem ser identificadas. A falta de herdeiros ou motivação de erros estratégicos (falta de coragem para a mudança, diversificação ou tomada de decisões difíceis), grande necessidade de controlo de toda a empresa ou insuficiência de capital acumulado. O aspeto que mais contribui para a falência destas empresas é a falta de preparação da sucessão aliada à falta de competência dos sucessores para liderar. (Elstrodt, 2003; Ussman, 2004; Freire *et al.*, 2010; Cardona *et al.*, 2014; Laimer *et al.*, 2014; Cannella *et al.*, 2015; Strike *et al.*, 2015; Vries, 2017).

1.2.1 Tipos de sucessões familiares

Existem dois tipos de sucessões, a Sucessão Natural e a Preparada, (Anexo 2). A primeira consiste na metodologia mais frequente encontrada em EF. Caracteriza-se pelo crescimento do filho como sucessor que nunca teve outra ocupação. A ideia de que o filho iria ser o sucessor foi-se tornando evidente para toda a família. Mesmo sem processo formal a escolha intuitiva a fazer seria atribuir-lhe o lugar de sucessor aquando da morte ou doença do pai. A sucessão deveria ser realizada de forma interna e em que o sucessor seria escolhido em função da idade. Este modelo envolve alguns perigos. Os jovens sempre se identificaram com a empresa e nunca se viram noutra ambiente. Herdam as qualidades e também os defeitos da organização. O facto de saberem que vão ocupar o cargo, pode desmotivá-los para evoluírem profissionalmente e perderem o

espírito competitivo, (Ussman, 2004; Ferreira et al., 2011; Oliveira et al., 2012; Cardona et al., 2014; Silva et al., 2014; Strike et al., 2015; Cline et al., 2016).

A Sucessão Preparada surgiu por contraponto a uma visão mais tradicional e natural. Este tipo de sucessão promove o diálogo e o reconhecimento do mérito entre os diversos agentes. Neste caso, a formalização dá-se mais cedo e é anunciado formalmente quem é o sucessor. O sucessor assume o lugar de topo enquanto o responsável máximo ainda está na empresa. Também a sucessão preparada acarreta alguns riscos. O facto de não haver garantias de que o filho escolhido é o mais indicado (o que também acontece na Natural), a obrigatória colaboração da família, e a saída inesperada do fundador (Neves, 2001; Ussman, 2004; Ferreira et al., 2011; Oliveira et al., 2012; Cardona et al., 2014; Silva et al., 2014; Strike et al., 2015; Cline et al., 2016).

É inevitável que todas as empresas passem por um processo de sucessão. Pela transferência do poder e da gestão para familiares próximos ou para membros não familiares. O que acontece é que a não preparação para esta mudança gradual acaba por fazer com que as empresas fracassem e que cheguem mesmo à extinção. A melhor forma de conseguir que o processo de sucessão garanta a sustentabilidade da EF é conjugar a preparação da sucessão com naturalidade. Associar as experiências das rotinas e dos envolvidos da atividade económica a par da relação binomial família-empresa. (Neves, 2001; Ussman, 2004; Freire et al., 2010; Ferreira et al., 2011; Oliveira et al., 2012; Cardona et al., 2014; Mussolino et al., 2014; Silva et al., 2014; Strike et al., 2015; Cline et al., 2016; Cesari et al., 2016; Jaskiewicz et al., 2017).

Contudo, em ambas as sucessões podem identificam-se cinco fases, conforme se verifica (Tabela 1).

Tabela 1: Cinco Fases da Sucessão nas EF

1	Preambular: os intervenientes não têm consciência de que se está a formar um processo de sucessão. Crianças e jovens vão mantendo uma relação intuitiva com a empresa interiorizando valores que os predispõem para a continuidade no meio
2	Envolvimento: a nova geração entra para a empresa e já conhece os colaboradores pelo que a sua integração se torna fácil. Passam por muitos cargos e envolvem-se de forma natural. Não têm experiência profissional por isso têm uma formação prática e ganham experiência unicamente na empresa.
3	Formalização: por doença, morte do responsável máximo, ou necessidade de mudança, o poder passa automaticamente para o sucessor.
4	Afirmação: o sucessor é capaz de continuar com a missão da família. Introduce mudanças e rejuvenesce a empresa.
5	Efetivação: o sucessor é, de forma incontestada, o responsável máximo

Fonte: Ussman (2004)

1.3 Perfil do Fundador

1.3.1 Empreendedor - origem e definição

Os fundadores, antes de tudo, são empreendedores. Homens que possuem o desejo e o impulso de realizar, aliados à disposição para o risco (Freitas et *al.*, 2012).

A bibliografia demonstra que não existe uma definição simples e incontroversa de empreendedorismo, existindo várias abordagens. O primeiro a utilizar a expressão foi Richard Cantillon no Séc. XVIII e depois Jean-Baptiste Say. Ambos definiam os empreendedores como pessoas que correm riscos porque investem o seu próprio dinheiro em empreendimentos. Adam Smith caracterizou o empreendedor como um proprietário capitalista, fornecedor de capital e administrador. Mais tarde, em 1978, J. Schumpeter associa o empreendedorismo à inovação. Recentemente, Peter Drucker confirma que a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança e o risco como oportunidade para o negócio ou serviço diferenciado (Paulino, Rossi, 2003; Schmidt, Dreher, 2008; Vale et *al.*, 2014).

Outra definição contempla que ser empreendedor é acima de tudo uma atitude que preza a independência e a realização pessoal. Detetar uma oportunidade e possuir o conhecimento, criatividade e iniciativa para, isoladamente ou em conjunto, enfrentar a

incerteza e transformar essa oportunidade em criação de valor. (Souza, Santos, Lima, Cruz, Lezana, 2016)

Num outro estudo, o empreendedorismo é definido como “qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por parte de um indivíduo, de uma equipa de indivíduos, ou de negócios estabelecidos” (GEM, 2014). O GEM - *Global Entrepreneurship Monitor* é o maior estudo mundial, sobre empreendedorismo, que visa avaliar a atividade empreendedora nos diferentes países. (GEM, 2014).

1.3.1.1 Motivações, Características e Competências empreendedoras

A relação de sucesso de um projeto está diretamente ligada aos atributos e comportamentos dos seus empreendedores. Nas EF as características do fundador têm uma estreita e forte relação com a empresa. A personalidade do fundador configurará a imagem da empresa, os valores e o comportamento social. Os empreendedores têm uma atitude mental que os leva a verem oportunidades criadas pela mudança precisamente onde outros veem, ou tendem a ver, problemas. (Paulino et al., 2003; Schmidt et al., 2008; Baptista, Teixeira, Portela, 2008; IAPMEI, 2016; Lardon et al., 2017)

No GEM considera-se que as pessoas podem ser levadas ao empreendedorismo por dois motivos alternativos: necessidade ou oportunidade. Entende-se por empreendedorismo induzido pela oportunidade aquele que resulta do desejo de aproveitar, por iniciativa própria, uma possibilidade de negócio existente no mercado, através da criação de uma empresa. O empreendedorismo induzido pela necessidade resulta da ausência de outras oportunidades de obtenção de rendimentos que leva os indivíduos à criação de um negócio (GEM, 2014).

As diferenças de motivação podem refletir diferenças em termos de perfil ou de desempenho individual dos empreendedores. (Paulino et al., 2003; Schmidt et al., 2008)

Não existe um perfil pré-definido que indique quem possui ou não as características necessárias para ser empreendedor. É, no entanto, possível verificar que uma grande percentagem dos empreendedores combina um conjunto de características e competências. As competências transversais dos empreendedores centram-se em quatro grupos: pessoais; relacionais; conhecimentos e técnicas, conforme se verifica no (Anexo 3). As pessoais resultam da formação pessoal, da personalidade, das atitudes, etc. Compreendem o empreendedor enquanto pessoa. As competências relacionais conciliam a capacidade de empatia com a projeção. As de conhecimentos estão relacionadas com o *know-how*. São resultantes da formação académica do empreendedor ou de um esforço autónomo de pesquisa e estudo e experiência profissional. Nas técnicas é fundamental perceber se o empreendedor detém as competências necessárias para determinado projeto e sua gestão (Baptista et al., 2008; IAPMEI, 2016).

As características individuais mais frequentes atribuídas aos empreendedores são liderança, autoconfiança, flexibilidade, otimismo, orientação a resultados e maior propensão a risco, entre outras (Paulino et al., 2003; Schmidt et al., 2008; IAPMEI, 2016).

1.3.2 Líder - Definição de Liderança e Líder

Em matéria de liderança, nenhum conceito pode ser considerado completo ou definitivo. Definir liderança é um complexo exercício de reflexão sobre diversas teorias humanas (Silva et al., 2014).

Independentemente do ramo da organização ou da forma como é constituída, a maneira como a liderança é exercida e os papéis assumidos pelo líder podem influenciar

na materialização dos objetivos corporativos. A liderança é, tanto uma ação quanto um atributo. Como ação, a liderança é tida como a influência sem imposições para moldar os objetivos do grupo ou da empresa. Motivar o comportamento para a realização desses objetivos e ajudar a definir a cultura do grupo. Como atributo, a liderança é um conjunto de características esperadas daqueles que são tidos como líderes. São líderes os indivíduos que conseguem influenciar o comportamento de outras pessoas sem usar força. Ou, muitas vezes, são simplesmente aqueles que as pessoas aceitem que as liderem. A liderança é vista como uma forma de influência em que os membros do grupo são subordinados ao líder, sendo que este é responsável pelos mesmos. (Mussolino et al., 2014; Cater, Kidweel, 2014; Parker, 2016; Venter, Farrington, 2016)

O problema metodológico está em definir liderança como aquilo que o líder é ou faz. E em definir líder como aquele que exerce liderança. A presença de um líder capaz de promover a integração do grupo torna-se necessária para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. A importância da liderança nas organizações justifica-se pela influência que o líder possui junto ao grupo, de forma a levá-lo a atingir os objetivos organizacionais. (Mussolino et al., 2014; Parker, 2016; Venter et al., 2016)

1.3.2.1 Estilos de Liderança

Um dos desafios mais importantes que as EF enfrentam é a transferência geracional de liderança e a capacidade de assegurar a liderança familiar competente entre gerações. O estilo de liderança do fundador é necessário para criar um ambiente que incentive os sucessores na gestão e continuidade da empresa (Noro, Stucker, Oliveira, 2015; Venter et al., 2016).

Uma das formas de caracterizar a Liderança é através dos estilos de Liderança - Autocrática, Democrática e Liberal. Enquanto os dois primeiros indicam, respetivamente, o líder que centraliza ou descentraliza o poder, o terceiro é um estilo

laissez-faire, que se define pela não participação nas tarefas e atividades realizadas. (Mussolino et al., 2014; Silva et al., 2014; Noro et al., 2015; Parker, 2016; Venter et al., 2016)

1.4 Os fundadores e os estilos de liderança

Uma sucessão harmoniosa requer a cooperação entre fundador e sucessor. O desenvolvimento de confiança mútua, respeito, compreensão e apoio entre as partes contribuirá para a formação e desenvolvimento do sucessor. (Cater et al., 2014; Lardon, et al., 2017)

Um fundador democrático procura estabelecer níveis elevados de confiança, apoio mútuo, comunicação aberta, séria e uma vontade de reconhecer as conquistas. Este tipo de fundador pode afetar positivamente a criação de capacidades dinâmicas que leva à sucessão tranquila. Durante esse processo, o papel mais eficaz que o antecessor pode desempenhar é o de preparar e apoiar o sucessor. Fornecendo as orientações necessárias para encorajar o desenvolvimento e autonomia da geração futura. O líder democrático é coeso e comprometido, promove a identificação do empregado com a organização e encoraja os funcionários. Com um fundador com este perfil existe maior percepção de aceitação e apoio ao sucessor escolhido. (Silva et al., 2014; Noro et al., 2015; Parker, 2016; Venter et al., 2016)

Um estilo de liderança autoritária refere-se a um líder que afirma autoridade absoluta e controlo sobre os seus subordinados e exige obediência inquestionável. O fundador é a única pessoa que sabe o que é melhor para a empresa. Neste tipo de liderança o fundador nunca quer renunciar ao cargo. Um atraso ao abandonar o cargo pode ser interpretado pelo sucessor como uma dúvida sobre a capacidade, a vontade e o desejo do sucessor de assumir o controlo. A sucessão é um processo no qual o fundador e a próxima geração devem juntar-se e progressivamente o antecessor deve reduzir o

seu envolvimento na empresa ao longo do tempo. A progressiva delegação de autoridade ao sucessor é essencial para uma sucessão bem-sucedida, o que não ocorre numa empresa regida por um líder autoritário. Um líder autoritário não consegue facilitar a integração, a transferência de conhecimentos, aptidões e competências ao sucessor, tornando-se assim mais difícil para o sucessor ser credível dentro da empresa. (Mussolino et al., 2014; Noro et al., 2015; Parker, 2016; Venter et al., 2016)

Na liderança autoritária a obstinação centralizada no poder de decisão inibe a delegação subsequente, frustra a aprendizagem, e reduz a credibilidade do sucessor aos olhos dos outros. O envolvimento excessivo e dominador do fundador pode sufocar a capacidade do sucessor de contribuir para a criação de valor. Um fundador autoritário é uma figura resoluta e imponente, e a nova geração é forçada a competir com um ego poderoso e tem dificuldades em estabelecer uma identidade independente. O efeito pode ser um sucessor dependente e conservador que não tem coragem de perseguir o seu próprio caminho - especialmente em questões de negócios e família. Um antecessor autoritário influencia negativamente o controle comportamental percebido do sucessor, contribuindo para um processo de sucessão disfuncional. (Mussolino et al., 2014; Silva et al., 2014; Noro et al., 2015; Parker, 2016; Venter et al., 2016)

Um estilo de liderança liberal está associado ao conceito de *Mentoring*. O *Mentoring* através dos pais é altamente encorajador, pois é o único meio de que o conhecimento do fundador é passado para o sucessor. Leva algum tempo, mas é um processo de aprendizagem muito importante para estes, onde o líder serve como um modelo dentro da organização. A intervenção do líder liberal é quase mínima, dando espaço para a sua equipe atuar, tomar decisões e através desse processo e posição de responsabilidade adquirir a experiência certa para gerir a empresa.

Os líderes liberais são considerados responsáveis por inspirar valores morais, padrões éticos, confiança e apoio mútuo dentro da empresa. Sob este tipo de liderança o sucessor consegue transformar-se num líder eficaz que continuará a cumprir os valores e práticas morais do antecessor. Este fundador fornece feedback objetivo sobre o progresso do sucessor e o desenvolvimento do seu processo de tomada de decisão. Este comportamento complementar de respeito mútuo, compreensão e admiração podem facilitar o processo de formação do sucessor, o compromisso com o negócio e a confiança na sua capacidade de gerir o negócio familiar. (Silva et al., 2014; Noro e tal., 2015; Parker, 2016; Venter et al., 2016)

A questão chave de como o estilo de liderança utilizado pelo fundador influencia as atitudes, as normas e o controle comportamental do sucessor na EF influencia as perceções do sucessor no sucesso do processo de sucessão. Ou seja, o estilo de liderança influencia positiva ou negativamente o processo de sucessão.

O que a literatura nos diz é que os sucessores percebem a liderança liberal e democrática como um sinal de apoio e incentivo. Estes dois estilos de liderança são os mais eficazes nas sucessões de EF. Existe interação entre as duas gerações levando a uma otimização da transferência de informação, conhecimento e *know-how*. A qualidade do processo de sucessão é essencial para a sobrevivência de uma empresa familiar, este tipo de lideranças está associado, portanto, à sucessão preparada. (Mussolino et al., 2014; Noro et al., 2015; Parker, 2016; Venter et al., 2016; Lardon et al., 2017; Jaskiewicz et al., 2017)

Quando o fundador não permite que a geração futura participe na tomada e processos de decisões, a mudança é evitada e a inércia e insatisfação dos sucessores são estimuladas. Este tipo de liderança está associado a um bloqueio entre a relação do fundador e sucessor. Leva, portanto, a um processo de sucessão natural muitas vezes

originado pela morte do fundador (Noro et *al.*, 2015; Strike et *al.*, 2015; Parker, 2016; Venter et *al.*, 2016).

Outro problema dos processos de sucessão é que alguns fundadores estão relutantes em planejar a sucessão. Esta resistência pode resultar de um desejo de posição de relevo dentro da família. Alguns proprietários veem a reforma como uma perda de poder e status. Outros valorizam o controlo do negócio acima de tudo porque eles investiram toda a sua vida para atingir esse mesmo status. (Strike et *al.*, 2015; Cesari et *al.*, 2016; Parker, 2016; Jaskiewicz et *al.*, 2017)

A EF possui uma dimensão que as outras empresas não têm de enfrentar: a própria família. Neste âmbito, as questões são muito mais sensíveis e difíceis de resolver. Tornam-se mais pessoais, mais complexas, e os riscos de um falhanço são potencialmente fatais pela esfera adicional que envolvem, a família. (Ferreira et *al.*, 2011; Strike et *al.*, 2015; Cesari et *al.*, 2016; Jaskiewicz et *al.*, 2017)

1.5 Questão de Investigação

O que faz a EF ser um tipo de negócio único é a interação da família com a propriedade e a gestão. Um dos principais propósitos das EF é conservar o controlo empresarial por várias gerações. Nas empresas de cariz familiar, o processo sucessório é a decisão estratégica mais importante que a empresa toma, sendo a escolha do novo líder um fator determinante da expansão ou decadência da atividade empresarial (Pinto, Henriques, Gonçalves, 2015).

A primeira sucessão, a passagem do testemunho do fundador para a geração seguinte é sempre a mais dolorosa, o sentimento de posse é mais forte em relação à empresa o que dificulta a transferência de poderes. O fundador tem uma relação mais profunda com a empresa, a empresa é uma extensão do fundador onde incorpora os seus

valores pessoais, as suas características de gestão, e a sua perspetiva. (Cardona et *al.*, 2014).

Desta forma a questão de investigação que vou tentar compreender é: Haverá relação entre o(s) perfil(is) do fundador e o(s) tipo(s) de sucessão adotada em empresas familiares?

Capítulo II – Metodologia e Dados

2.1 Metodologia

A temática dos perfis dos processos de sucessão em EF é uma investigação que se prende maioritariamente com elementos qualitativos. Este tipo de pesquisa produz resultados não alcançados através de procedimentos estatísticos ou de meios de quantificação. Não procura a representatividade estatística, nunca estuda muitos casos, é uma amostra de conveniência, e não probabilística. Esta pesquisa pressupõe a análise de conteúdo que é uma técnica que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e qualitativa dos dados. Para garantir que a investigação abordou a realidade considerando as variações necessárias é preciso assegurar a presença da diversidade nas situações de estudo. Neste caso, optamos por uma diversidade interna de um conjunto homogéneo, as EF. Estamos numa amostragem por caso múltiplo dentro do grupo homogéneo das EF (Quivy, Campenhoud, 1992; Guerra, 2006; Bogdan, Biklen, 2010; Yin, 2011).

A entrevista é adequada para a análise de uma questão em profundidade. As vantagens da entrevista prendem-se com a flexibilidade e liberdade do entrevistado, a profundidade da informação e das respostas. Nas entrevistas quanto menor for a intervenção do entrevistador, maior será a riqueza do material recolhido. Pedir a alguém que nos fale sobre a sua vida e a sua empresa é complexo por isso optou-se por utilizar a entrevista estruturada presencial. O guião foi estruturado em três grandes capítulos (empresa; fundador e sucessão) com perguntas predeterminadas. Todas as entrevistas

foram presenciais e gravadas o que é mais apropriado para a exploração de comportamentos, atitudes, valores e crenças. A vantagem deste tipo de entrevista prende-se com a possibilidade de observar o entrevistado e perceber os aspetos não-verbais o que é particularmente útil num tema tão emotivo como as EF (Bogdan, et *al.*, 2010; Guerra, 2006; Yin, 2011).

Após a decisão do método a utilizar para recolha de informação primária, foram estabelecidas características a que a organização deveria obedecer: ser EF, gerida ou não pelo fundador e/ou a ultrapassar um processo de sucessão (2ª ou 3ª Geração). Sendo o foco o perfil de fundador e o tipo de sucessão faz sentido entrevistar elementos de gerações diferentes. As entrevistas serviriam de suporte para identificar e confirmar os elementos contributivos para os perfis de sucessão nas EF que foram apresentados durante a revisão de literatura.

2.2 Análise dos Dados - Breve Apresentação dos Entrevistados

Todas as entrevistas foram realizadas nas sedes das empresas em horário pós-laboral o que permitia que o entrevistado estivesse mais à vontade e anular qualquer interferência e intimidade. A informação foi tratada de forma anónima e confidencial depois da realização de cinco entrevistas presenciais e individuais com duração média de 1H45m, e respetivas transcrições e anotações. Na maioria dos casos conseguimos entrevistar o responsável máximo pela empresa. Segue-se uma apresentação de cada um dos indivíduos:

Fundador 1

Desempenha o cargo de gerente, tem 60 anos, sexo masculino, e nível de escolaridade primário. É o único responsável pela tomada de decisões, tem cinco filhos sendo que quatro já trabalham na empresa. A empresa opera no ramo da Construção Civil e Obras Publicas desde 1979.

Fundador 2

Abdicou da gerência da empresa e passou-a à 2ª Geração. É do sexo masculino com nível de escolaridade primário e 79 anos de idade. Fundou a empresa quando os dois filhos eram crianças em 1981 no ramo da Indústria de Transformação de Mármore.

Fundador/Sucessor 3

Possui ensino secundário, tem 57 anos de idade e é do sexo masculino. Chega à gerência da Empresa após a reforma e o falecimento do pai. É sucessor da primeira empresa fundada pelo pai e pelo tio em 1979. Com a saída do tio criou com o pai e as duas irmãs em 1985 uma outra empresa no ramo das Obras Públicas, Infra-Estruturas Rodoviárias, Urbanizações, Terraplanagens.

Sucessor 4

Partilha a gerência da empresa com um dos irmãos. É do sexo masculino, tem um irmão e uma irmã, 50 anos de idade e é Licenciado em Economia. Os pais iniciaram a atividade nos anos 80 no ramo imobiliário. Com a participação dos filhos reestruturaram a empresa de Imobiliária em 1995 e em 1999 avançam para a distribuição e fornecimento de combustíveis.

Sucessora 5

Partilha a gerência da empresa com outra família. É do sexo feminino, partilha 50% do capital da empresa com o pai e o irmão. É Licenciada em Gestão, faz parte da 3ª Geração da empresa e é responsável por toda a área comercial e exportações juntamente com o irmão. A empresa foi fundada pelo avô e outro sócio em 1946 no ramo das Conservas, Enlatados e Leguminosas Secas.

2.3 Análise dos Dados - Breve Caracterização das Empresas

A **primeira** empresa estudada atua na Construção Civil e Obras Públicas. Fundada

em 1979 em nome individual passou a uma sociedade por quotas com a entrada dos cinco filhos e da esposa. A empresa encontra-se sob gestão da 1ª Geração, o Fundador 1 como o único responsável pela empresa, sócio-gerente. Quatro dos cinco filhos trabalham na empresa. O Filho 1 é responsável pela zona além do Tejo, o Filho 2 é responsável pela produção e logística, o Filho 3 coordena a zona de grande Lisboa e a Filha 4 é a responsável por toda a área jurídica. A empresa não se encontra em fase de sucessão e conta neste momento com 150 colaboradores.

A **segunda** foi fundada em 1981 pelo Fundador 2 no ramo da Extração e Transformação de pedra. Começou sozinho num espaço de apenas 1500m² dedicado a peças feitas por medida. Foi com a entrada dos dois filhos que o crescimento da empresa se tornou mais significativo fruto do desenvolvimento e presença forte no mercado nacional. O filho mais velho é responsável pela área comercial e o mais novo por toda a produção. Apesar de o Fundador 2 ser o responsável legal a gestão encontra-se totalmente a cargo da 2ª geração. Neste momento, a empresa exporta cerca de 90% da produção para mais de 20 países. Todas as decisões são tomadas em conjunto pelos irmãos e contam com a ajuda de 35 colaboradores.

A **terceira** empresa teve início em 1979 no ramo de aluguer de máquinas criada pelo pai e o tio. Em 1985 com a saída do tio entra na sociedade o Fundador/Sucessor 3 e as duas irmãs. Passam a 4 sócios no ramo das Obras Públicas, Infra-Estruturas Rodoviárias, Urbanizações, Terraplanagens. O Fundador/Sucessor 3 chega a gerente da empresa quando o pai abdica da sua quota e a divide com os três filhos. A área de produção e gestão é da responsabilidade do gerente. A área da manutenção da frota industrial é assegurada pelo cunhado (a irmã cedeu a sua participação na empresa ao marido) e a área de gestão administrativa é assegurada pela outra irmã. Contam com a ajuda diária de 50 colaboradores e neste momento encontram-se a diversificar as áreas

de negócio à agricultura e ao turismo.

A **quarta** empresa nasce da necessidade da gestão de património familiar. Com a avançada idade dos pais e a necessidade de divisão de património nasce em 1995 a primeira empresa na área imobiliária. Mais tarde, em 1999, e satisfazendo um sonho do pai, o fundador em conjunto com os filhos cria uma empresa de distribuição de combustíveis. O capital da empresa está dividida pelos três sócios, mas a gestão é assegurada pelo Sucessor 4 e o irmão mais novo, sendo que a irmã mais velha tem um outro negócio próprio. Dedicam-se à comercialização e distribuição de combustíveis, lubrificantes, aditivos e equipamentos petrolíferos. Neste momento dispõem de 4 estações de serviço estando a 5ª em fase de desenvolvimento.

A **quinta** empresa foi fundada por dois sócios de famílias distintas em 1946. Começou como uma pequena empresa ligada à produção de leguminosas secas e cozidas. O maior crescimento deu-se com a entrada da 2ª geração e com a decisão de aquisição de outra empresa que produzia legumes, frutos secos e derivados de tomate. Hoje em dia a empresa mantém-se na posse destas duas famílias, cada uma com 50% do capital. É uma empresa industrial onde a 3ª geração é responsável pelo aumento da quota do mercado internacional. Neste momento as decisões centram-se no pai da sucessora em 50% e os restantes 50% pertencem a dois irmãos de outra família.

2.4 Análise dos elementos que caracterizem o Perfil do Fundador

Como referido as EF conjugam a família, a empresa e o capital. Nesta amostra temos uma empresa fundada por dois sócios, herdada por duas famílias e empresas criadas por um ou mais sócios que ainda pertencem à família. Todas elas são PME's e enquadram-se na tipologia da empresa familiar tradicional caracterizada pelo capital fechado e a família com o domínio completo dos negócios. (Gersick et *al.*,1997;

Lethbridge, 1997; Ussman, 2004; Ferreira et al., 2011; Cesari et al., 2016; Lardon et al., 2017)

2.4.1 Tomada de Decisões

Em termos de distribuição de poder e autoridade na gestão dos negócios apenas no caso do Fundador 1 é um controlo por um empresário, os outros sócios não têm influência na gestão da empresa. Em todos os outros casos estamos perante uma parecia entre irmãos e na empresa 5 entre sócios não familiares. Nas parcerias existe um processo de partilha e controlo entre empresários, retenção de lucros e controlo dos interesses dos vários ramos da família. (Neves, 2001; Strike et al., 2015; Cesari et al., 2016; Jaskiewicz et al., 2017).

Os dados recolhidos revelam que a tomada de decisão apesar de ser discutida com outros elementos da empresa, pertence aos elementos da família. O Fundador 1 e o Fundador/Sucessor 3 são os únicos a decidir. O Fundador 2 já não participa na tomada de decisão, sendo que as decisões são tomadas por outros elementos familiares (os filhos). E no Sucessor 4 as decisões são tomadas entre ele e o irmão e na Sucessora 5 são tomadas de comum acordo entre as famílias.

2.4.2 Gestão Familiar e Gestão Empresarial

Para que a EF possa existir é importante a existência de relações saudáveis entre os elementos envolvidos no negócio. Todos os entrevistados referiram este como um tema bastante sensível, mas todos concordam que o segredo é separar a família dos negócios. (Chami, 2001; Elstrodt, 2003; Caspar et al., 2010; Sitthipongpanich et al., 2015; Hnátek, 2015).

O Fundador 1 descreve “Não é muito fácil às vezes... Mas consegue-se!”. O Fundador 2 refere que “fazem bem” a gestão familiar respeitando o espaço de cada um, “a nossa relação em casa era boa. E depois eles com as mulheres já não era comigo, era

com eles”. Na opinião do Fundador/Sucessor 3 esta gestão é o mais “complicado” porque “no início somos família, mas depois com a agressividade dos mercados e da concorrência temos de meter isso um bocadinho de parte. É preciso ter um bocadinho de frieza para conseguir distinguir o que é trabalho e o que é família”. No caso 4 o sucessor admite “A gestão da família é uma coisa e a gestão da empresa é outra. São coisas completamente separadas. Aqui está tudo separado”. A sucessora 5 confessa “estamos três pessoas a trabalhar no mesmo sector e normalmente nós saímos da empresa e fechamos a porta. Eu e o meu irmão passamos muito tempo juntos e não falamos dos assuntos da empresa em casa”.

2.4.3 Abdicar do Controlo da Empresa e sua Afetação

Tendo em conta a literatura, o fundador deseja transferir o controlo da empresa aos seus filhos/sucessores. O Fundador 1 apresenta resistência em abdicar do controlo da empresa. Confidenciou querer continuar como responsável máximo da organização por muitos anos e confessou nunca ter pensado em abdicar. Isto acontece porque a saída da 1ª geração é a mais difícil. Para ele esta saída representa o fim e existe um sentimento muito forte relativamente à empresa o que dificulta a transferência de poderes. (Freire et al., 2010; Ussman 2004; Ferreira et al., 2011; Oliveira et al., 2012; Cardona et al., 2014, Silva et al., 2014)

Por outro lado, o Fundador 2 entregou “o mando” aos filhos. Abdicou por reconhecer na 2ª geração sabedoria, interesse e jeito. “Eu comecei a ver que eles tinham interesse naquilo, e eu estou a envelhecer e comecei-lhes a chamar os patrões. Eles começaram a tirar medidas, tinham mais olho que eu, faziam melhores desenhos, e foi assim que começou pouco a pouco.... Fui passando, fui passando.” Neste caso a sucessão aconteceu passo a passo, e porque a fase de desenvolvimento da empresa

exigia uma estrutura diferente. (Ussman, 2004; Cardona et al., 2014; Silva et al., 2014; Strike et al., 2015; Cline et al., 2016).

Já o Fundador/Sucessor 3 apresenta algumas reservas. Admite que os atuais familiares na empresa não têm condições para o substituir e por isso só considera essa opção daqui a alguns anos. O Sucessor 4 admite querer abdicar porque quer “fazer outras coisas”, mas não para já porque não tinha motivo e seria “interpretado como um virar as costas à família”. Para a Sucessora 5 que divide o capital com outra família admite que “a ideia não é essa”, mas considera que “em situação extrema de divergências entre famílias o caminho pode passar pela contratação de uma gestão externa”. Em termos da afetação do papel do fundador no âmbito familiar, nenhum dos testemunhos consideram que venha a existir uma diferença quando abdicar. O Fundador 2 considera que abdicar “reforçou a relação e o respeito que tem com os filhos”.

2.4.4 Importância do Plano de Sucessão

Um dos aspetos que mais contribui para a falência destas empresas é a falta de preparação da sucessão aliado à falta de competência dos sucessores. Em nenhuma das empresas está a ocorrer um plano de sucessão, mas todos os entrevistados consideraram o plano importante. (Elstrodt, 2003; Ussman, 2004; Freire et al., 2010; Cardona et al., 2014; Laimer et al., 2014; Cannella et al., 2015; Strike et al., 2015; Vries, 2017).

Na empresa do Fundador 2, o plano de sucessão está completo com a passagem à 2ª geração. Tanto o Fundador 1 como o Fundador/Sucessor 3 admitiram ser cedo para pensar nisso, ambos mencionaram o prazo de 5 anos para começar a preparar o plano. O Sucessor 4 admite pensar “com frequência” e aponta 10 anos para preparar a sucessão. O caso da sucessora 5 é o mais curioso porque como existem duas famílias já aconteceu uma sucessão, mas apenas em 50% do capital. Esta sucessão surgiu do falecimento do

sócio e da divisão do capital pelos dois filhos. Nos restantes 50% a sucessora 5 admite existir um plano para a saída do pai.

2.4.5 A transmissão da empresa – o futuro sucessor

Quando questionado sobre a transmissão da empresa o Fundador 1 responde “Tinha de passar tudo, tinha de saber tudo”. Admite que a empresa tem áreas muito diferentes e que “não se aprendem de um dia para o outro”. Considera que toda a empresa tinha de ser englobada no processo, e aquele que tivesse mais experiência, e mais conhecimento seria o escolhido. O Fundador 2 remata “daquilo que eu sabia sempre lhes procurei transmitir”. Nomeou os dois filhos como sucessores porque “eles não mereciam isso, assim está cada um na sua área e estou muito contente. Eu entro lá todos os dias e sinto-me feliz”. No caso do Fundador/Sucessor 3 pensa ser uma sucessão complicada por envolver filhos, sobrinhos e outros familiares e por isso prefere não abordar o assunto. As duas características fundamentais que considera para a escolha do sucessor são a vontade e a liderança. O sucessor 4 e por se tratar de uma empresa um pouco mais jovem o Sucessor tenta passar aos mais novos aquilo que aprendeu com os pais sobretudo com “histórias”, “São as nossas raízes e tento passar-lhes isso e a partir daí eles tomam as decisões que querem”. Refere como características fundamentais a confiança e a competência e dos seis elementos da 3ª geração julga que “confiança têm todos, mas competência só vejo em dois ou três”. A sucessora 5 admite que o pai sempre os incentivou a trabalharem com ele, cresceram na empresa desde miúdos. Não têm um líder na empresa, “quando há um problema conversamos todos juntos e tentamos resolver, não me imagino a tomar decisões que são da competência de outro sócio. Nós trabalhamos todos para o mesmo!”

2.5 Discussão dos Resultados

Neste universo, a predominância do controlo das EF é feita por parcerias entre irmãos. As decisões das empresas são tomadas em exclusividade por elementos familiares, podemos observar o resumo (Anexo 4).

No Fundador 2 a sucessão encontra-se na fase cinco, a efetivação, os sucessores são os responsáveis máximos. Tratou-se de uma sucessão planeada de forma pacífica e natural. Foi a oportunidade de realizar mudanças, proporcionar a satisfação da família e o crescimento da empresa. Foi uma sucessão que partiu da iniciativa do fundador, de forma transparente e com o consenso de todos.

No caso do Fundador 1, Fundador/Sucessor 3 e Sucessora 5 a sucessão encontra-se na fase de envolvimento. A nova geração entra para a empresa e já conhece os colaboradores pelo que a sua integração se torna fácil. Passam por muitos cargos e envolvem-se de forma natural. É provável que tanto no fundador 1 como no 3 aconteça uma sucessão natural. No fundador 1 e como tem cinco filhos com uma grande discrepância de idades o mais plausível é a sucessão ser deixada à própria sorte. As filhas mais novas são mulheres e, portanto, partem em desvantagem na escolha do sucessor, o filho primogénito será a opção. No caso da empresa do fundador 3 e como envolve filhos e sobrinhos será feita uma divisão de acordo com as necessidades e as características de cada herdeiro e a escolha recairá num elemento da família devidamente preparado. No caso da sucessora 5, e como a própria referiu, o pai vai querer trabalhar até ao final e quando sair eles já se encontram bem preparados para ser uma passagem segura e suave. A empresa entrevistada com o sucessor 4 ainda está na fase preambular, os intervenientes não têm consciência de que se está a formar um processo de sucessão. Os possíveis sucessores vão mantendo uma relação intuitiva com a empresa interiorizando valores que os predispõem para a continuidade no meio.

Provavelmente acontecerá uma sucessão bastante preparada, transparente e com o consenso de todos. O foco será a preferência pelos interesses empresariais considerando os valores familiares, (anexo 2). Foi possível observar em todas as entrevistas o desejo da continuidade da empresa na família, para isso todos reconheceram a necessidades de boas relações familiares, separação dos negócios e da família e ainda a importância do plano.

Capítulo III – Conclusões, Limitações e Pesquisa futura

3.1 Conclusão

As EF são caracterizadas por serem controladas por uma família e terem membros da família a participar na sua gestão. São pilares essenciais do tecido económico empresarial mundial pois representam entre 65% a 80% das empresas no mundo.

A sua sucessão é e sempre será um tema sensível e fulcral na sua longevidade pois é através deste processo que a empresa consegue persistir no tempo e manter as suas características familiares. Infelizmente, nem todas são capazes de lidar com um processo de sucessão, originando, muitas das vezes, o seu declínio. O planeamento da sucessão é fundamental para evitar o risco de colapso, pois este é um processo complexo e exigente, responsável pela sobrevivência do negócio.

A chave da longevidade das EF encontra-se entre um plano de sucessão e as boas relações familiares. Ao contribuir para este processo estaremos a preservar riqueza e emprego, contribuindo para o desenvolvimento sustentado da economia nacional e mundial.

Os fundadores têm uma influência crucial no sucesso do negócio, mas muitas vezes são eles próprios que o arruínam. A principal razão de insucesso é muitas vezes a mesma do sucesso – o Fundador. O fundador é a chave de todo o negócio quando cria e lidera a sua empresa. Mas por outro lado, é o problema quando tem dificuldades em

aceitar e preparar a sua saída. Segundo Neves (2001), as resistências devem-se à dificuldade por parte do empresário em aceitar o momento para a sucessão, dificuldade em encontrar o sucessor no seio da família, dificuldade em enfrentar potenciais conflitos no seio da família para a realização da sucessão, e falta de preparação dos empresários para gerir a sucessão.

A cooperação entre o fundador e o sucessor é necessária para a transmissão de conhecimento, gradual transferência de responsabilidades, transmissão de experiências, etc. Quando existe uma relação harmoniosa entre as partes a sucessão é bem sucedida, empreendedora e associada a dois estilos de liderança, o democrático e o liberal. Quando existe uma boa relação entre empresário e sucessor verificam-se as mesmas características empreendedoras e o foco das partes é a continuação da EF. Uma sucessão preparada está associada ao estilo democrático e liberal. A sucessão natural está associada a um estilo autocrático, à resistência do fundador que só termina com a morte ou doença e que leva a uma estagnação ou falência da EF.

Todos os entrevistados referiram o plano como importante, mas o facto é que ninguém tem um plano bem estruturado. Em Portugal, a sucessão ocorre em cima da hora e no momento em que a questão se levanta, Ussman (2004).

3.2 Limitações e Pesquisa Futura

Para trabalhos futuros existem várias hipóteses de investigação que poderão ser trabalhadas. O presente estudo foi efetuado em cinco empresas, uma das possibilidades era aumentar a amostra de entrevistas. Outra sugestão é complementar a entrevista com um inquérito e assim chegar a mais empresas. A possibilidade de fazer um estudo semelhante, mas apenas para um sector de atividade ou uma região do país. A maior limitação é a reduzida existência de dados estatísticos sobre EF portuguesas. Existem alguns estudos, mas que abordam apenas uma empresa por caso.

Capítulo IV – Referências Bibliográficas

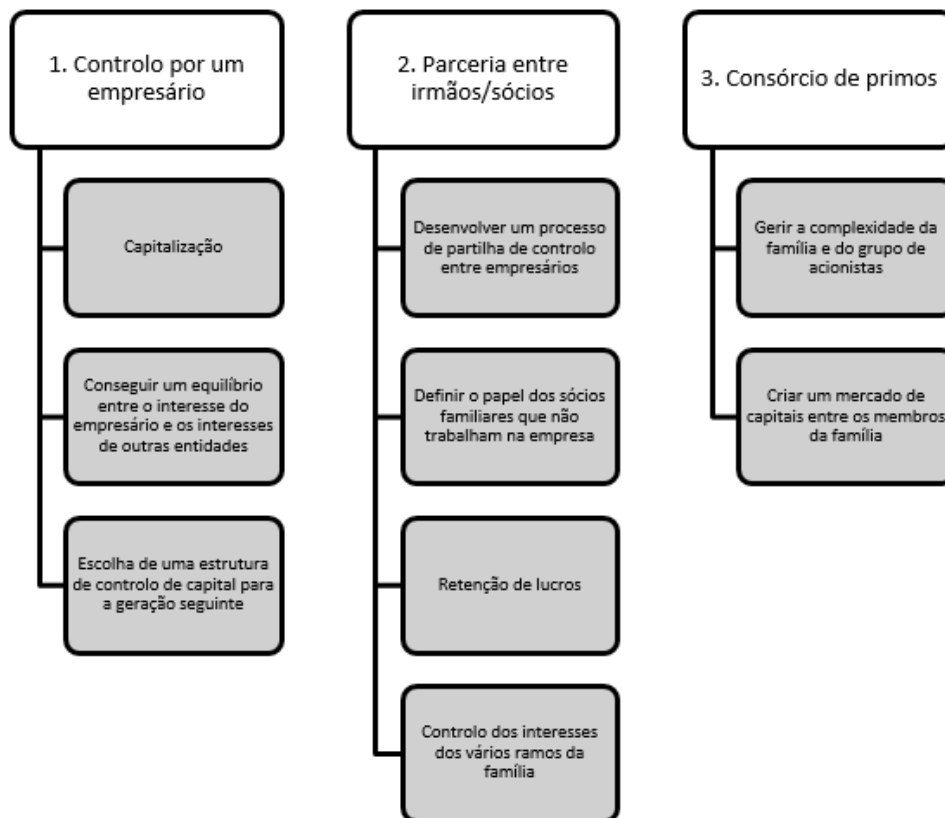
- Almeida, P. N. (2011). *Livro Branco da Sucessão Empresarial*. AEP – Câmara de Comércio e Indústria, 1-128;
- Baptista, A., Teixeira, M. S, e Portela J. (2008). Motivações e obstáculos ao empreendedorismo em Portugal e propostas facilitadoras. Congresso Nacional da APDR, *Centro de Estudos Transdisciplinares para o Desenvolvimento (CETRAD/UTAD)*;
- Bogdan, R., e Biklen, S. (2010). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora;
- 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 (2), 436–459;
- Cardona, H. A. A., e Balvín, D. R. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30 (132), 252–258;
- Caspar, C., Dias, A. K., e Elstrodt, H. P. (2010). The five attributes of enduring family business. *Mckinsey Quarterly*;
- Cater, J. J., e Kidweel, R. E. (2014). Function, governance, and trust in successor leadership groups in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 5, 217-228;
- 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;
- Chami, R. (2001). What is different about family businesses? *International Monetary Fund (IMF) Working Paper*: IMF Institute;
- Cline, B. N., e Yore, A. S. (2016). Silverback CEOs: Age, experience, and firm value. *Journal of Empirical Finance*, 35, 169–188;
- Coimbra, A. (2008). Overview of Family Business Relevant Issues – Country Fiche Portugal, *KMU Forschung Austria*: European Commission;
- Davis, J. (2001). *Governing the Family-Run Business*, Boston: Harvard Business School Press;
- Davis, J. (2001). The Three Components of Family Governance, Organizing the Family Run Business, *Governing the Family-Run Business*, HBS: *Working Knowledge*;
- Elstrodt, H. P. (2003). Keeping the family in business, *Mckinsey Quarterly*, 4, 95-103;
- 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*, 1-128;
- Freire, P. S., Soares, A. P., Nakayama, M. K., e Spanhol, F. J. (2010). Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências as mudanças organizacionais. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 7 (3), 713-736;
- Freitas, E. C., e Barth, M. (2012). De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. *Revista ADM. UFSM*, 5 (3), 549-568;

- Gallo, M. A., e Ribeiro, V. (1996). *A gestão nas Empresas Familiares*, Coimbra: Almedina;
- 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;
- Global Entrepreneurship Research Association (2014). *GEM Portugal 2013 – 2004-2013: Uma Década de Empreendedorismo em Portugal*, janeiro, 2014. Lisboa, 1-77;
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo*, 1.^a ed., Lisboa: Princípia;
- Hnátek, M., (2015). Entrepreneurial thinking as a key factor of family business success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, 342 – 348;
- IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, (2016). *Manual do Empreendedor*, abril de 2016. Lisboa 1-101;
- 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;
- Laimer, C. G., e Tonia, R. B. (2014). Os padrões comportamentais que influenciam na longevidade da empresa familiar. *RAIMED - Revista de Administração IMED*, 4 (1), p. 123-140;
- Lardon, A., Deloof, M., e Jorissen, A., (2017). Outside CEOs, board control and the financing policy of small privately held family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 8, 29–41;
- Lethbridge, E. (1997). Tendências da empresa familiar no mundo. *Revista do BNDES*, 4 (7), 3-36;
- Mussolino, D., e Calabro, A. (2014). Paternalistic leadership in family firms: types and implications for intergenerational succession. *Journal of Family Business Strategy*, 5, 197-210;
- Neves, J. C. (2001). *A sucessão na Empresa Familiar: a Estrutura de Governo e o Controlo do Capital*. Conferência de Finanças da Universidade dos Açores;
- Noro, G. B., Stuker, C., e Oliveira, J. H. R. (2015). A relação das características inerentes aos perfis de liderança no desenvolvimento do processo *coaching*. *Revista Capital Científico-Eletónica*, 13 (1);
- Oliveira, M., G., L., e Silva, G. A. V. (2012). Family Business Succession: values, rationality, dilemmas. *Revista Administração FACES Journal Belo Horizonte*, 11 (2), 28-42;
- Parker, S. C. (2016). Family Firms and the “Willing Successor” Problem. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 10, 1241-1259;
- Paulino, A. D, e Rossi, S. M. M, (2003). Um estudo de caso sobre Perfil Empreendedor Características e traços de personalidade empreendedora. *EGEPE – Encontro de Estudos sobre empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*. 3, 205-220;

- Pinto, A., Henriques, C., e Gonçalves, R. (2015). O efeito da sucessão no desempenho das empresas familiares: um estudo regional. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 14 (2);
- PWC (2016). *Inquérito Global sobre Empresas familiares 2016*, Lisboa, 1-36;
- Quivy, R e Campenhoudt, L. V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 3ª Edição. Lisboa: Gradiva;
- Schmidt, C. M. e Dreher, M. T., (2008). Cultura Empreendedora: Empreendedorismo Coletivo e Perfil Empreendedor. *Revista de Gestão USP*, 15 (1), 1-14;
- Silva, A. H., Fossá, M. I. T. (2014). Rituais corporativos como estratégia de legitimação dos valores organizacionais em empresas familiares. *Organizações em Contexto*, 10 (20), 117-144;
- Sitthipongpanich, T., e Polsiri, P. (2015). Do CEO and board characteristics matter? A study of Thai family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 6, 119–129;
- Souza, G. H. S., Santos, P. C. F., Lima, N. C., Cruz, N. J. T., Lezama, A. G. R. (2016). Entrepreneurial potential and success in business: a study on elements of convergence and explanation. *Mackenzie Management Review*, 17 (5), 188-215;
- Strike, V. M., Berrone, P., Sapp, S. G., e Congiu, L., (2015). A Socioemotional Wealth Approach to CEO Career Horizons in Family Firms. *Journal of Management Studies*, 52 (4), 555-583;
- Ussman, Ana (2004). *Empresas Familiares*, 1.ª ed., Lisboa: Edições Sílabo;
- Vagnoni, E., e Bracci, E. (2008). A knowledge framework for understanding small family firms' succession process, *IUP Journal of Knowledge Management*;
- Vale, G. M. V., Corrêa, V. S., e Reis, R. F. (2014). Motivations for Entrepreneurship: Necessity Versus Opportunity?. *RAC*, 18 (3), 311-327;
- Venter, E., e Farrington S. M. (2016). Investigating value-laden leadership styles among family business owners. *Department of Business Management, South Africa*, 47 (4), 35-46;
- Vries, M. F. R. K. (2017). Saving a Family Business from emotional dysfunction. *Harvard Business Review*, 1-5;
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from start to finish*. New York: The Guilford Press.

Anexos

Anexo 1: Estrutura e Controlo do Capital nas EF



Fonte: Adaptado de Neves (2001)

Anexo 2: Tipos e Características das Sucessões Familiares

Tipos de Sucessões Familiares	
Tradicional/Natural	Actual/Planeada
A transição é inesperada;	O processo é todo planeado:
Processo sucessório como momento crítico para a família e para a empresa;	Processo sucessório como oportunidade de realizar mudanças, proporcionar a satisfação da família e o crescimento da empresa;
A sucessão é realizada de forma interna e confidencial;	A sucessão é realizada de forma transparente e em conjunto com um especialista e vários <i>stakeholders</i> ;
A sucessão é deixada pela própria sorte ou para outro momento mais oportuno;	O fundador toma iniciativa pela condução do processo;
Insatisfação e desavenças resolvidas pelo Direito de Família;	Insatisfação e desavenças resolvidas pelo diálogo e, em muitos casos, antecipadas pelo planeamento;
O processo é realizado de forma confidencial;	O processo é realizado de forma transparente com o consenso de todos;
Divisão da empresa e dos demais bens do patriarca em partes iguais;	Divisão de acordo com as necessidades e as características de cada herdeiro;
O filho primogénito, geralmente, é a melhor opção para comandar a empresa;	A escolha recai sobre o membro pertencente à família devidamente preparado;
As mulheres partem em desvantagem na escolha para sucessor;	As mulheres da família competem em condições de igualdade com os homens;
Família e gestão não profissional;	Família e gestão profissionais;
Preferência pelos interesses familiares.	Preferência pelos interesses empresariais, considerando os valores familiares.

Fonte – Adaptado Ferreira et al. (2011).

Anexo 3: Competências necessárias a um Empreendedor

C o m p e t ê n c i a s	Pessoais	- Honestidade
		- Sentido de conquista: Ambição, espírito de iniciativa, criatividade.
		- Autoconfiança: Persistência, Perseverança, Resiliência
		- Capacidade de enfrentar o risco
		- Autodisciplina: Pontualidade, autocontrole, organização.
		- Capacidade análise / síntese
		- Espírito de observação
		- Poder de comunicação
		- Apresentação pessoal
		- Empatia
		- Projeção
	- Capacidade de Interação (mercado, empresa, colegas...)	
	Relacionais	- Espírito de equipa
		- Conhecimento de Gestão Empresarial
		- Conhecimentos de Gestão de Marketing
		- Conhecimentos de Gestão da Comunicação
	Conhecimento	- Aplicação dos conhecimentos de marketing
		- Gestão por objetivos
		- Planeamento, organização e método
	Técnicas	- Gestão do tempo
- Gestão da informação		
- Competências técnicas para realizar o produto ou serviço,		
- Fluência em línguas estrangeiras		
- Utilização de meios informáticos		

Fonte: Adaptado de IAPMEI (2016).

Anexo 4: Síntese de Resultados

	Síntese de Resultados				
	1	2	3	4	5
	Fundador	Fundador	Fundador/Sucessor	Sucessor	Sucessor
Tomada de Decisões	Sozinho	Filhos	Sozinho	Ele e Irmão	Em conjunto
Distribuição de Poder	Controlo pelo Empresário	Parcerias entre irmãos	Parcerias entre irmãos	Parcerias entre irmãos	Parcerias entre sócios
Gestão Familiar vs Gestão Empresarial	Separado	Separado	Separado	Separado	Separado
Abdicar do Controlo	Não	Sim	Não	Sim	Não
Existência plano de sucessão	Não	Sim	Não	Sim	Sim
Transmissão da Empresa - Futuro Sucessor	Filho + velho	Filhos	Filho/Sobrinho	Filho/Sobrinho	Filhos
Características Empreendedoras	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Motivo Empreendedores	Necessidade	Necessidade	Oportunidade	Oportunidade	Oportunidade
Fase de Sucessão	Envolvimento	Efetivação	Envolvimento	Preambular	Envolvimento
Tipo de Liderança	Autocrática	Democrática	Autocrática	Democrático	Liberal
Tipo de Sucessão	Natural	Planeada	Natural	Planeada	Planeada

Fonte: Elaboração Própria

Anexo 5: Guião de Entrevista

Boa tarde!

O meu nome é Ana, sou aluna do ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão, e frequento o 2º ano do Mestrado em Ciências Empresariais.

Venho, por este meio, pedir a sua colaboração, ao permitir a concretização desta entrevista, que servirá como uma fonte de recolha de informação muito importante para a tese que estou a escrever sobre a sucessão em empresas familiares.

Gostaria, antes de mais, de agradecer a sua amabilidade e disponibilidade por ter permitido a marcação desta entrevista, assim como o facto de disponibilizar um pouco do seu tempo para me responder a algumas questões.

Protocolo de Entrevista: Fundador de empresa familiar

Parte I – A Empresa

1. Nome? Idade? Empresa? Ramo de actividade? Ano de fundação? Função?
2. Pode, por favor, falar-me um pouco do seu percurso, quer escolar quer profissional até ao momento da fundação da empresa?
3. Pode, por favor, falar-me um pouco da empresa, da história e da actividade?

Parte II – O Fundador

4. O que é que você (enquanto fundador) deu à empresa e o que é que a empresa lhe deu a si?
5. Pode, for favor, dizer-me a que tipo de valores e ideais apela ou procura apelar dentro da empresa e na sua relação com os colaboradores?
6. Quais é que foram para si os momentos mais marcantes da história da empresa? E os mais difíceis?
7. E, pode contar-me, como é que ultrapassou os momentos menos positivos da empresa?
8. Na sua ausência quem é que assume a responsabilidade das tomadas de decisão?
9. Quem participa na tomada de decisão? Membros familiares e/ou não familiares?

10. Há áreas de decisão da empresa que estejam a cargo de outros colaboradores ou passa tudo por si?
11. Estamos perante uma empresa familiar. Pode, por favor, contar-me como é que faz a gestão da família e da empresa ou da empresa e da família?
12. Como é que vê a empresa daqui a 5anos? E daqui a 10?
13. Preocupou-se em proporcionar uma formação aos seus filhos que fosse de encontro a uma futura sucessão? Tem algum plano delineado?
14. Em termos de gestão e a sua estrutura há alguma mudança planeada para o futuro?
15. Tenciona afastar-se da direcção da empresa? Nos últimos anos a sua atitude e actividade têm sido as mesmas de sempre ou tem alterado alguns aspectos?
16. Está planeada alguma alteração à sua posição ou às suas funções na empresa?
17. Como todos sabemos nós não somos eternos. Alguma vez pensou ou considerou a hipótese de abdicar do controlo da empresa?
18. Como é que acha que esse abdicar da empresa o afetaria na sua relação tanto com a empresa como com a família?

Parte III- A Sucessão

19. Sempre incentivou a sua família a vir trabalhar para a empresa ou deu-lhes abertura para que pudessem escolher o seu futuro?
20. Quantos elementos da família trabalham na empresa? Que tipos de funções exercem?
21. Procurou transmitir aos seus filhos/familiares os aspectos fundamentais da cultura da organização? De que forma? Porque o considera importante?
22. A empresa neste momento tem um plano de sucessão?
23. Reconhece a importância de planear este processo de sucessão?
24. Está preocupado com a passagem do “testemunho”, com o futuro da empresa?

25. Se nomeasse um dos seus filhos como seu sucessor, ou se já nomeou, considerava/considera que fosse/seja algo intimidante para eles?
26. Nunca equacionou a contratação de elementos externos para uma posição de gestão de topo?

Muito Obrigada!

Anexo 6: Análise das Entrevistas

	Fundador 1	Fundador 2	Fundador/Sucessor 3	Sucessor 4	Sucessor 5
Tomada de Decisões	Enquanto for eu o gerente quero que passe tudo por mim! Quero que passe porque a responsabilidade e minha e a gente para poder..	Na produção manda o meu Paulo, estão lá os Engenheiros mas ele é que está atrás daquilo, ele e que fiscaliza aquilo tudo. Nas vendas manda o meu Zé Julio.E tem sido assim. Estou muito contente por ter acontecido isto. Sempre disse que aqui tive sorte. Eles gostaram e eu gostei também, fomos os 3 a gostar.	Todos os elementos da empresa participam na tomada de decisões. São questionados e consultados para dar uma opinião mas depois a última palavra é minha, a decisão é minha. Posso ouvir toda a gente e toda a gente pode emitir uma opinião, mas a decisão é minha.	Gestão só de familiares eu e o meu irmão. A decisão final é sempre minha e do meu irmão, a minha irmã delega em nós a parte dela.	Cada um aqui tem o seu papel, eu não me imagino a tomar as decisões da competência de outro sócio. Está tudo muito organizado e cada pessoa sabe qual é o seu papel.
Distribuição de Poder	Controlo pelo Empresário	Parcerias entre irmãos	Parcerias entre irmãos	Parcerias entre irmãos	Parcerias entre sócios
Gestão da Família/Gestão da Empresa	Não e muito fácil às vezes.. Mas consegue-se! Porque se nós queremos ter hoje uma empresa familiar saudável tenho de dar muito de si para isso acontecer, mas mesmo muito de si, muito muito muito... e nas às vezes devíamos de ter mais um bocadinho para nos	O fundador 2 refere que a gestão familiar "fazem bem" respeitando o espaço de cada um. A nossa relação em casa era boa, era normal. E depois eles com as mulheres já não era comigo. Era com eles.	É mais complicado, no início somos família mas depois com a agressividade dos mercados e da concorrência temos de meter isso um bocadinho de parte. O sentimento de família e importante no nosso dia-a-dia, no trabalho não são importantes. E preciso ter um bocadinho de frieza para conseguir distinguir o que e trabalho e o que e família.	Eu o meu irmão somos empregados. A gestão da família é uma coisa e a gestão da empresa é outra. São coisas completamente separadas. Aqui esta tudo separado.	Na nossa família estão três pessoas a trabalhar e trabalhamos os 3 no mesmo sector e normalmente nos saímos da empresa e fechamos a porta. Eu e o meu irmão passamos muito tempo juntos e não falamos dos assuntos da empresa em casa. Mesmo ao fim-de-semana estamos juntos e não falamos dos assuntos da empresa.

	Fundador 1	Fundador 2	Fundador/Sucessor 3	Sucessor 4	Sucessor 5
Abdicar do controle da empresa e sua afetação	<p>Risos, mais uns aninhos e vou tencionar..Risos..Se calhar daqui a 10 anos já não sou eu o responsável máximo vai sei outro.. Não sei.. Não, por acaso nunca pensei... Vou pensando, vou tentar pouco a pouco começar a tentar delegar mais responsabilidades para quando chegar a altura de as delegar a sério eles saberem. Eu acho que não afetava nada. As coisas tem de ser faladas e organizadas com tempo</p>	<p>Eu não saí, eu entreguei o mando! Oh menina, eles sabem mais que eu. Eu comecei a ver que eles tinham interesse naquilo, e eu assim, estou a envelhecer e comecei-lhes a chamar os patrões. Eles começaram a tirar medidas, tinham mais olho que eu, faziam melhores desenhos que eu, e foi assim que começou pouco a pouco... Fui passando, fui passando. E eles nunca fazem nada sem me dizer, mas eu nunca lhes pergunto nada o que eles vão fazer. Deixo-os andar! Eles compram uma maquina, e dizem-me sempre... Agora e tudo com eles, nada entre aspas, eu estou por la. Eles mandam-me ir aqui ou ali e eu vou, ainda tenho capacidade para ir. Agora para comprar pedra ou vender pedra não, e tudo com eles. Senti-me muito bem! Senti-me muito bem mesmo! Oh menina, senti-me muito bem. Senti-me porque eu no fundo, eles trabalham muito. Mas senti-me muito bem, tive muita sorte. Não, nada! Ate pelo contrario, reforçou a relação que eu tenho com eles. Relação e respeito, eles respeitam-me mas eu também os respeito muito. Eu vejo que eles estão a dar conta daquilo senão tinha de falar com eles. Mas eu vejo que eles estão bem. Eu nunca lhe pergunto nada, nunca pergunta para que são as maquinas... eles mandam-me assinar os papéis, e os bancos e eu vou todo contente!</p>	<p>Não me preocupa o abdicar da empresa se eu sentir que é bem feita. Ninguém é insubstituível. Mas não é fácil. Sinto que o meu cunhado ou a minha irmã não teriam condições para isso. Daqui a 10 anos já não é comigo. Daqui a 5 anos se calhar estamos a preparar a sucessão. O meu sobrinho já está bem integrado. Talvez o meu sobrinho pelo caminho que ele está a levar. Mesmo quando abdicar espero que me deixem trabalhar não remunerado.</p>	<p>Na imobiliária eu faço questão de a passar a uma 3ª geração. A empresa de combustíveis provavelmente não. Não faço questão nem que as minhas filhas e os sobrinhos façam esta carreira. Nunca as condicionei, porque foi aquilo que acabaram por fazer comigo. Fui uma boa decisão mas não faço questão que eles venham para cá. Tenciono deixar a empresa, tenho 50 anos quero fazer outras coisas. Nunca pensei abdicar da empresa mas quero fazer outras coisas, não vejo motivo para o fazer. seria interpretado como um virar as costas a família.</p>	<p>Neste momento não, a nossa ideia não é essa. Mas também não colocamos de parte uma gestão externa às famílias. Nas começamos 2 e agora começamos a ser muitos a trabalhar lá. Não pensamos que o meu pai vai abdicar porque o outro sócio esteve até ao final. Nunca pensamos nisso nessa situação. só em situação extrema de divergências entre famílias e que penso que podemos meter alguém externo as famílias</p>

	Fundador 1	Fundador 2	Fundador/Sucessor 3	Sucessor 4	Sucessor 5
Importância dos Planos de Sucessão	<p>Eu acho que sim, reconheço a importância de planear a sucessão. Eles foram para onde queriam, decidiram vir para a empresa e eu fui-lhes arranjando trabalho, se eles quiseres trabalhar 24 horas eu tenho trabalho para eles.</p>	<p>Eu não me fui embora, eu ainda la estou. Não me considero la um inútil. Mas se vier uma pessoa eu mando-o ir logo falar com os meus filhos. A muitos clientes que ainda me conhecem e eu digo logo que eu aqui já não mando nada, tem de falar com eles. Porque se eu quero mandar posso embaralhar-lhe as contas e eu não quero. Ou eles ou eu, e se agora são eles, são eles!</p> <p>Não, nada! Gosto deles, eles gostam de mim. E tudo uma família, os que quiserem ser. Os que não quiserem ser não são, vão embora. Mas eu acho que são todos. Eles ainda me chamam patrão mas eu já lhes disse que não sou patrão deles.</p>	<p>Reconheço a importância. O problemas das sucessões e deixarem-nas ocorrer livremente. Devem ser preparadas com tempo e na presença de quem criou e de quem vai ficar.</p> <p>Tem de haver sempre alguém que mande. Aqui não uma sucessão de pais para filhos e para familiares, sobrinhos, etc. Em tempos pensei erradamente que os meus filhos viessem para aqui mas não, só talvez o meu filho. eu quero que ele trabalhe fora e venha para aqui. Espero que pelo menos um deles venha para aqui.</p>	<p>Reconheço, penso nisso com frequência. Devia ser mais exigente com a família, não fazem aquilo que deviam fazer. Eu não incentivo que elas venham mas as vezes digo para virem comigo. Hoje protegemos muito os nossos filhos e isso e um erro.</p>	<p>Sim. O nosso pai sempre nos incentivou a ir trabalhar para ali. A única exigência era um curso superior e depois podemos escolher a área onde queremos trabalhar na empresa. Ninguém ia para la trabalhar sem a licenciatura concluída, no mínimo.</p>
Relação Fundador – Sucessor e a Transmissão da empresa	<p>Tinha de passar tudo, tinha de saber tudo. Quem esta mais num sector não quer dizer que se adapte ao outro, foi mais ou menos encaminhado para aquele tipo de trabalho e organização e não tem conhecimento profundo dos outros trabalhos, são tudo coisas muito diferentes. Uma coisa e estar dentro de uma pedreira a extrair pedra e a transformar pedra, outra coisa e estar numa obra a abrir valas, a meter redes de água, gás e electricidade, são coisas totalmente diferentes e que não se aprendem de um dia para o outro, leva sempre 2 ou 3 anos a entrar nesse ritmo.</p>	<p>Isso sempre. Sempre, daquilo que eu sabia sempre procurei isso. Eu dizia agora vamos fazer esta obra, depois vamos fazer aquela.</p> <p>Nomeava os dois, estou muito contente. Eles não merecem isso. Cada um na sua área. O meu Zé Júlio dividiu aquilo bem e esta farto de dizer ao meu Paulo que não precisa de correr tanto. Mas ele ganhou aquele ritmo e aos sábados e domingos e capaz de estar la a meter e tirar cargas. Ele e que sabe da produção e o outro também não anda com um chicote atrás dele.</p>	<p>Vontade e jeito para liderança. A regra principal e o que tiver mais jeito consegue impor a sua liderança.</p> <p>Respeita e quem</p>	<p>Tem sempre passar aos mais novos aquilo que aprendi com os meus pais com historias. Muitas historias dos avos daquilo que as pessoas dizem deles. São as nossas raízes e tenho de lhes passar isso e a partir dai eles tomam as decisões que querem mas eu quero passar/lhes essa vivencia e a espinha dorsal.</p>	<p>nos sempre crescemos ali, sempre andamos nos armazéns porque as coisas também eram muito mais pequenas</p>

	Fundador 1	Fundador 2	Fundador/Sucessor 3	Sucessor 4	Sucessor 5
Continuação da Geração – o futuro sucessor	Toda a empresa tem de ser engloba no processo de sucessão, todos e que fazemos o barco navegar, navegar a bom ritmo. Eu sozinho também não fazia aqui nada, uns numa parte e outros noutra mas todos somos importante, temos de todos colaborar e remar para o mesmo lado. O que não quer dizer que as vezes não seja um ou outro as vezes a puxar um bocadinho mais.	E agora, e agora. Eles modernizaram aquilo tudo e eu sinto-me muito feliz com isso. Estou muito feliz perante a situação, tenho de dizer isso. Eu entro la todos os dias e sinto-me feliz. Se eles me perguntam alguma coisa e não respondo digo que e com eles, eles e que sabem. Aquilo esta em boas mãos, e se não tiver voltar para a minha mão e um atraso de vida. Nunca mais pensava disso. Mudou o orgulho, estou orgulhoso daquilo! Muito! Mas hoje vamos numa estrada boa e amanhã podemos ir numa estrada ma, eu espero que isso não aconteça. Nem para eles nem para ninguém. Eu reformei-me e estou por la, vou onde eles me mandarem. Fiz 65 anos e estava farto de pagar ao estado. Foi tudo muito normal. As coisas aconteceram quase passo a passo sem a gente dar por ela. Foi como fazer anos sem dar por ela passar.	Sobrinho e/ou Filho	duas características fundamentais, a pessoa querer e uma pessoa que a restante família confie nela, confiança. Confiança e competência. Se não arranjem uma pessoa externa da família que vos inspire confiança e que tenha competência. Passar por passar não. nos meu seis entres sobrinhos e filhas acho que tenho isso, confiança todos tem, competência ou inclinação para esta área só vejo 2 ou 3.	nos não temos um líder na empresa, trabalhamos todos juntos. Quando há um problema conversamos todos juntos e tentamos resolver. Eu não me imagino a tomar decisões que são de outro socio não tenho competências para isso, cada um tem a sua área. Nos trabalhamos todos para o mesmo!
Conclusão	Foco sempre no "eu"	Foco sempre no "eles"	Foco sempre no "eu"	Foco sempre no "nós"	Foco sempre no "nós"