

Estratégia e planeamento da sucessão de Empresas Familiares: Estudo de caso múltiplo

Edgar Nave¹, edgar.nave@ubi.pt , Universidade da Beira Interior & NECE

Helena Alves, haves@ubi.pt , Universidade da Beira Interior & NECE

João Ferreira, jjmf@ubi.pt , Universidade da Beira Interior & NECE

Mário Raposo, mraposo@ubi.pt , Universidade da Beira Interior & NECE

Arminda do Paço, apaco@ubi.pt , Universidade da Beira Interior & NECE

Cristina Fernandes, cristina.isabel.fernandes@ubi.pt , Universidade da Beira Interior & NECE

Resumo

As empresas familiares assumem uma percentagem expressiva do PIB e da empregabilidade nas economias desenvolvidas, sendo a sua continuidade e transição para uma nova geração, um desafio crucial. Este estudo procura analisar a natureza dos processos de sucessão de pequenas e médias empresas familiares portuguesas, explorando as suas competências críticas e estratégias para a sucessão. Foi adotada uma metodologia qualitativa, através da dinamização de um *Focus Group* com oito membros séniores e juniores de empresas familiares de diferentes setores de atividade. Os resultados mostram as empresas familiares apresentam características bastante distintas das outras empresas, evidenciando experiências e obstáculos que poderão colocar a sua continuidade em causa, particularmente, a questão da sucessão. Além disso, estes negócios geralmente adoptam uma perspetiva de longo prazo, com as tomadas de decisões centradas na família e uma grande estabilidade enquanto o fundador se mantém na liderança. Esta investigação contribui para a extensão do conhecimento sobre empresas familiares, especialmente de problemas derivados e vivenciados nos processos de sucessão da primeira para a segunda geração.

Palavras-chave: Empresas Familiares, Sucessão, evento críticos, transição.

¹ Autor de correspondencia.

I. INTRODUÇÃO

Considera-se uma Empresa Familiar (EF) aquela empresa em que um ou mais membros de uma família exercem um considerável controle sobre a empresa, por possuírem uma percentagem expressiva da propriedade do capital (Allouche & Amman, 2000). As EF são consideradas a forma mais antiga de organização comercial e os principais contribuintes para o bem-estar económico e social de todas as sociedades, cuja sua longevidade é motivo de preocupação pela riqueza e emprego gerado (Ingram & Glód, 2018; Venter, Boshoff, & Maas, 2005).

Neste sentido, as EF e a temática da sucessão rapidamente se tornaram “alvo” de inúmeras publicações, projetos e estudos em empreendedorismo, sendo paralelamente a sucessão, um desafio para os executivos (Cabrera-Suárez, Saá-Pérez, & García-Almeida, 2001; De Massis, Chua, & Chrisman, 2008; Sharma, Chua, & Chrisman, 2003; Zahra & Sharma, 2004). Nos últimos anos ganhou importância e mediatismo, devido à aposentadoria de vários líderes empresariais conhecidos (Molly, Laveren, & Deloof, 2010). Neste sentido, a sucessão é uma questão estratégica partilhada por todas as EF, nomeadamente através da complexidade da decisão de transferir a liderança para a geração seguinte ou vender a propriedade a terceiros (Bjuggren & Sund, 2001; Ibrahim, Soufani, & Lam, 2001).

Os dados gerais evidenciam a séria ameaça a que estas empresas estão sujeitas, comprometendo a estabilidade económica dos países. São vários os estudos teóricos e empíricos que mostram com as EF são diferentes das contrapartes não familiares no que refere ao comportamento e performance (Chua, Chrisman, Steier, & Rau, 2012). Assim, existe uma alta proporção de EF que atravessam dificuldades e não transitam para uma segunda ou terceira geração, emergindo a necessidade de aumentar as taxas de sobrevivência destas empresas (Cabrera-Suárez, 2005; Molly et al., 2010; Morris, Williams, Allen, & Avila, 1997).

Segundo a Associação das Empresas Familiares (AEF, 2018), em Portugal, estima-se que em 2019 mais de 70% das empresas tenham uma estrutura e uma propriedade familiar, contribuindo com 60% do PIB, respondendo com cerca de 50% da empregabilidade do país. A nível europeu, os dados não diferem muito. O Inquérito Global sobre Empresas Familiares avançado pela PWC (2016), acrescenta que 43% das EF europeias não dispõem de um plano de sucessão e apenas 12% alcança a terceira geração. Contudo, Bjuggren & Sund (2001) constataam que 70% das empresas transitam para a quarta geração. Esta percentagem elevada pode ser justificada com a experiência de sucessão, vivenciadas anteriormente. A cada sucessão, novos membros da família contribuem com novos conhecimentos e contributos para a empresa, afetando positivamente a inovação, crescimento e internacionalização (Bjuggren & Sund, 2001; Molly et al., 2010).

Tan, Supratikno, Pramono, Purba, & Bernarto (2019) mostram a necessidade de se realizarem mais investigações que explorem questões relacionadas com os processos de sucessão em diferentes vários países. Estudos em EF devem essencialmente permitir a sua melhoria e obter uma compreensão mais profunda sobre as forças subjacentes às mesmas (Sharma, 2004).

Neste sentido, o principal objetivo deste estudo, realizado no âmbito do projeto *SPRING - Succession Planning and Regeneration in Family Businesses for New Growth through an innovative training program*, é analisar a natureza dos processos de sucessão de EF portuguesas de pequena e média dimensão, explorando questões referentes a eventos críticos, fatores ligados à continuidade do negócio familiar, ações preparatórias destinadas aos sucessores, bem como competências críticas e estratégias da sucessão.

Para tal, foi adotada uma metodologia qualitativa através da dinamização de um *focus group* com oito elementos de EF, seniores e juniores, de um total de seis empresas de diferentes sectores de atividade. O artigo visa assim contribuir para ampliar o

conhecimento sobre as EF portuguesas, especialmente dos problemas derivados e vivenciados em processos de sucessão da primeira para a segunda geração.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1.Características das Empresas Familiares

As empresas familiares (EF) apresentam características definitivamente distintas das empresas não familiares. Aquelas são vistas como complexas, dinâmicas, ricas em recursos intangíveis, com elevado grau de compromisso, tendo uma importância capital para as economias de países desenvolvidos (Cabrera-Suárez et al., 2001; Casillas & Moreno-Menéndez, 2017; Chua et al., 2012; Royer, Simons, Boyd, & Alannah, 2008). Essas diferenças são normalmente baseadas nos objetivos da propriedade familiar, valores e influências, relacionando-se com os objetivos a perseguir, horizontes temporais de gestão e centralização nas tomadas de decisão (Cabrera-Suárez, 2005; Morris, Williams, & Nel, 1996). Aliás, Chua et al. (2012) acrescentam que as EF podem ser bastante heterogêneas na sua visão, objetivos, dimensão, níveis de envolvimento e controlo da família, internacionalização, sucessão e profissionalização.

As EF também enfrentam realidades complexas e duras, necessitando de desenvolver habilidades organizacionais de forma a se adaptarem a ambientes dinâmicos. Neste ponto, há que ter em conta que a profissionalização conduz a melhores possibilidades de sobrevivência (Ingram & Glód, 2018). Por sua vez, Zahra (2005) constata que as EF são mais aversas ao risco que as empresas não familiares, embora pouco se saiba se essa aversão evolui ao longo das gerações.

A perspetiva de longo prazo, que acompanha o envolvimento da família, dá à empresa uma vantagem na transformação de recursos, podendo apresentar capacidades de inovação diferenciadas (Chua et al., 2012). Negócios controlados por família têm,

frequentemente, processos de tomada de decisão centralizados, controlando os sistemas que são menos formalizados, embora possam ocorrer mudanças entre gerações (Morris et al., 1997).

As EF representam sistemas relativamente estáveis sempre que o fundador está no seu lugar e em funções, podendo existir vários eventos que as podem desestabilizar, como a questão de trazer um membro familiar para uma posição superior, ou a decisão do fundador em abandonar a empresa (Morris et al., 1997).

Em geral, as EF constituem-se visando objetivos financeiros e não financeiros, nomeadamente os que são motivados pela tradição empreendedora da família e *status* social (Zellweger, Nason, & Nordqvist, 2012).

Vários negócios familiares têm gerado a sua vantagem competitiva por intermédio dos seus ativos humanos, existindo uma ligação entre o sucesso do negócio, a sobrevivência da empresa, os recursos humanos e as práticas de governança (Astrachan & Kolenko, 1994). As EF são ainda conhecidas por serem mais propensas à sua privacidade, considerando que relutam em sair do círculo familiar e dos conselheiros de confiança, apresentando uma orientação baseada em relacionamentos duradouros (Chua et al., 2012; Lichtenthaler & Muethel, 2012).

2.2. A Sucessão das EF

A sucessão é o principal desafio para as EF por várias razões, incluindo a necessidade de abordar a questão da transferência entre gerações, representando esta um ajustamento da função mútua entre o fundador e a próxima geração dos membros familiares (Cabrera-Suárez et al., 2001; Corbetta & Montemerlo, 1999; Handler, 1994; Royer et al., 2008).

A sucessão caracteriza-se como um conjunto de ações e eventos que conduzem à transição de liderança de um membro da família, envolvendo a transferência de propriedade do

capital (Breton-Miller, Miller, & Steier, 2004; Sharma, Chrisman, Pablo, & Chua, 2010). Trata-se de um processo multi-estágio que se estende desde antes da nomeação do sucessor, até ao seu envolvimento crescente e à gestão eficaz nas dinâmicas familiares onde, simultaneamente o predecedor reduz a sua participação, podendo incluir vários membros da família no processo (Aronoff, 1998; Cabrera-Suárez, 2005; Cabrera-Suárez et al., 2001; Handler, 1994; Morris et al., 1996).

A sucessão inter-geracional é uma questão complexa, devendo ser idealmente iniciada, planeada e executada durante a vida do empreendedor; daqui podem advir problemas como a falta de sucessor, o seu desinteresse, impreparação ou mesmo o sistema jurídico, a legislação e impostos relativo a heranças podem originar um entrave no processo (Bjuggren & Sund, 2001; De Massis et al., 2008; Handler, 1994; Royer et al., 2008). A sucessão interna pode simplificar os processos de comunicação e melhoria da construção da confiança, sendo importante que o elemento eleito seja o membro mais promissor do conjunto de potenciais candidatos (Royer et al., 2008; Verbeke & Kano, 2012).

Uma questão quando se considera o processo de sucessão é a opção por um membro da família ou um membro externo, sobressaindo a questão do nepotismo como um sério problema que pode não ser do interesse de eventuais acionistas (Lee, Lim, & Lim, 2003; Royer et al., 2008). Uma sucessão deve também ter em conta a perspetiva dos vários *stakeholders* que interagem a vários níveis com a empresa (Cabrera-Suárez et al., 2001)

Miller, Steier, & Le Breton-Miller (2003) destacam que as sucessões podem ser i) conservadoras (o novo CEO permanece dependente do antigo), ii) oscilantes (caracterizada pela indecisão, respeitando as políticas do antecessor, mas por outro lado desejam exercer influência) e iii) rebeldes (o novo CEO rejeita o legado anterior, e há um corte no passado).

Um potencial desafio pode envolver a preparação e capacidade do sucessor para adquirir conhecimentos e habilidades do antecessor de forma a melhorar o desempenho da empresa, além dos fatores de proximidade e confiança da família, facilitando paralelamente os processos de planejamento e de transição (Cabrera-Suárez et al., 2001; Morris et al., 1997, 1996). Contudo, Morris et al. (1997) acrescenta que transições mais suaves não resultam necessariamente num melhor desempenho pós-transição; não existindo evidências concretas que uma EF lucrativa seja também afetada pela sucessão e, como tal, não deve ser vista como um evento negativo no ciclo de vida da empresa (Molly et al., 2010).

Os fundadores, por norma, tentam perpetuar o seu legado e a continuidade da empresa, incentivando comportamentos empresariais, ajudando os filhos a desenvolver as suas habilidades, valores, confiança e a aprender a aceitar a responsabilidade, esperando que os membros atendam aos mais altos níveis de profissionalismo executivo (Aronoff, 1998; Dyer & Handler, 1994; Miller et al., 2003). É desejo da geração incumbente em deixar o negócio para a próxima geração, sendo, normalmente, os filhos motivados para trabalhar com a família (Constantinidis & Nelson, 2020).

O estudo de Lee et al. (2003) mostram que a família prefere nomear os seus filhos para chefiar os negócios, mesmo que os filhos possam ser menos competentes do que os gerentes não familiares, salvo se o sucessor for muito pouco qualificado. A família pode não ter um sucessor com capacidades, competência e talento requerido para gerir a empresa (Royer et al., 2008), sendo a formação académica (ex.: gestão e liderança) essencial para a promoção desse conhecimento, assim como a obtenção de experiência em negócios em empresas fora o seio familiar (Cabrera-Suárez et al., 2001; Royer et al., 2008). Diretores externos da EF, podem ser úteis no treino e capacitação dos sucessores para entrarem na empresa, influenciando positivamente este processo, sendo

determinantes no crescimento da empresa, através de novas visões (Corbetta & Montemerlo, 1999; Sharma et al., 2003), enquanto que a educação em EF e consultadoria específica, favorecem o cenário (Aronoff, 1998).

A predisposição do sucessor em assumir o negócio e o relacionamento com o fundador, são fatores importantes que influenciam o processo de sucessão e o sucesso do mesmo, sobretudo se os sucessores se sentirem realizados e recompensados, embora seja importante que os pais não pressionem os filhos a ingressar no negócio, sobretudo se não possuírem qualificações suficientes (Cabrera-Suárez, 2005; Venter et al., 2005). Acredita-se que, em comparação com um proprietário externo, um membro da família tem um alto grau de lealdade à família, à empresa e à comunidade local, sendo isso muito benéfico para o negócio, além da vantagem da transmissão eficaz de conhecimentos essencial para a obtenção de vantagem competitiva (Bjuggren & Sund, 2001; Royer et al., 2008).

Bjuggren & Sund (2001) aferem que além da sucessão interfamiliar, os empresários podem tomar decisões alternativas sobre a transição da propriedade da empresa, nomeadamente a venda a alguém externo à família ou através de um presente de ações (ex.: testamento).

2.3.Transições fracassadas

Miller et al. (2003) destacam razões para que as sucessões fracassem, nomeadamente a falta de clareza nos planos de sucessão e a incompetência ou impreparação do sucessor. É recorrente entre as EF que o tema das sucessões não seja tratado no devido tempo, embora a inexistência de planos formais de sucessão, não significa propriamente que haja ausência de planeamento (Bjuggren & Sund, 2001; Morris et al., 1996).

De Massis et al. (2008) evidenciam fatores de fracasso ao nível individual, de relacionamento, de contexto, financeiros ou processuais; devendo os titulares da empresa estabelecer uma base de governança familiar de forma a reduzir os conflitos nos negócios familiares (Tan et al., 2019). A tensão e o conflito assolam normalmente as EF, podendo estas, estabelecer diretrizes e políticas claras sobre o envolvimento dos membros nos negócios, a sua progressão na carreira, renumeração, etc. (Ibrahim et al., 2001).

Mecanismos de governança familiar poderão auxiliar pela componente relacional, estimulando o diálogo, a transparência e a confiança, e a comunicação aberta, tendo em vista a orientação inter-geracional entre os membros familiares (Lambrechts, Voordeckers, Roijakkers, & Vanhaverbeke, 2018; Martin, 2001). Dyer & Singh (1998) referem-se a estes mecanismos como relações de confiança ou reputação. O centro do processo da governança familiar está na parentalidade sólida, pois envolve a transmissão precoce de valores, atitudes e crenças familiares (Martin, 2001). Falhas na configuração destes mecanismos são outro entrave a uma sucessão eficaz.

Venter et al. (2005) salienta que vários autores e consultores referem que a principal razão para a falha no processo de sucessão, da primeira para a segunda geração, é incapacidade de gerir o processo complexo e altamente emocional da propriedade e gestão da sucessão para a geração seguinte. Por outro lado, o êxito do fundador poderia acrescentar tensões adicionais no processo de sucessão para os filhos, onde as mulheres podem vivenciar comparações mais duras que os homens (Vera & Dean, 2005).

Sharma, Chua, & Chrisman (2003) reportam ainda possíveis problemas de agência nas EF, quando os relacionamentos entre o agente e o principal (no caso de os gerentes não serem os proprietários) são caracterizados por interesses divergentes, ocorrendo em custos. Para Lee et al. (2003) uma descendência é menos oportunista em comparação que um agente.

Noutra perspetiva, a transferência da primeira para a segunda geração influencia negativamente a taxa de endividamento da empresa, comprometendo o seu crescimento devido à menor disponibilidade para assumir riscos e a conservar a riqueza herdada. As EF têm uma forte preferência em preservar riqueza em vez de gerar riqueza (Molly et al., 2010).

3. METODOLOGIA

Este estudo obedece a uma metodologia qualitativa que, segundo Malhotra (2005), permite fornecer contributos e compreensão sobre um problema; o objetivo é ganhar uma compreensão sobre as razões e motivações subjacentes de um fenómeno através de um número de casos reduzido.

Outras investigações sobre negócios familiares são também baseadas nesta mesma metodologia, prevendo-se no futuro, que seja mais usada para desenvolver teoria e conhecimentos mais aprofundado sobre a área. Isto mesmo é corroborado por Morris et al. (1996), ao destacar que grande parte dos estudos em EF têm sido estudos qualitativos e estudos de caso orientados, sobretudo visando processos de sucessão e evolução dos negócios.

Também Zahra & Sharma (2004) e Cabrera-Suárez (2005) destacam que é uma boa prática investigar e ouvir os proprietários de EF e os diversos agentes envolvidos, sobre as realidades com que lidam diariamente e conhecer as suas dificuldades.

Desta forma, optou-se pela realização de um *focus group*, que consiste de uma entrevista não estruturada, conduzida por um moderador treinado junto a um pequeno grupo de respondentes, cujo objetivo é obter *insights* ao ouvir o grupo de pessoas de um *target* apropriado a falar sobre questões que versam a investigação (Malhotra, 2005). Também Silva, Veloso, & Keating (2014) reforçam que estamos perante uma técnica que visa a

recolha de dados, podendo ser utilizada em diferentes momentos do processo de investigação, através da interação de um grupo perante a exposição a um tópico.

A realização deste *focus group* foi desenvolvida no âmbito do projeto *SPRING*. Este projeto é composto por 11 organizações, de nove países europeus, ambiciona ajudar as EF da União Europeia (UE) a concretizar todo o seu potencial. O projeto visa oferecer um pack completo de formação, mentoria, apoiando e orientando áreas como a sucessão e continuidade do negócio familiar, o seu crescimento, empreendedorismo e internacionalização. Assim, o *focus group* realizado visa conhecer as reais necessidades das EF e tomar contacto com os maiores constrangimentos que estas enfrentam.

Optou-se por uma metodologia de focus group, incluindo membros de várias EF. Os membros séniores tiveram três participantes, enquanto que os juniores, cinco participantes. Cada grupo foi entrevistado por aproximadamente 90 minutos, respondendo um total de dez questões. As entrevistas foram dinamizadas por um conjunto de quatro entrevistadores com experiência, decorrendo no mesmo momento, embora em salas distintas, para garantir que a proximidade entre os membros seniores e juniores, não influenciava as suas respostas e contributos para o estudo.

No começo, os participantes tiveram um momento *ice break*, de forma a conhecerem-se e a sentirem-se livres para falar sobre os seus negócios familiares. Nesse momento, os participantes foram desafiados a descrever um pouco sobre o seu negócio familiar, o tipo de indústria, número de gerações, área de influência, acontecimentos de que se sentem mais orgulhosos e a forma como se envolveram na empresa. Ambas as entrevistas foram gravadas e a transcrição foi revista individualmente para uma compreensão mais profunda, sendo que todos os participantes assinar um acordo de consentimento para uso dos dados no âmbito do projeto *SPRING*.

As questões do guião foram desenvolvidas com base nalguns tópicos de revisão de literatura, como recomendados Jaskiewicz, Combs, & Rau (2015) e tendo em conta as sugestões de alguns membros do consórcio do projeto SPRING com experiência de investigação em EF. Este guião foi usado por todos os membros do projeto SPRING e aplicado em nove países da EU com o objetivo de conhecer as reais dificuldades e problemas de sucessão enfrentados pelas EF. Assim, quatro tópicos foram avançados e explorados neste estudo:

1. Eventos críticos nas EF;
2. Fatores a ter em consideração na continuidade da EF;
3. Ações a ter em conta para preparar os membros juniores (no caso de séniores) ou séniores (no caso de juniores) para garantir a continuidade do negócio;
4. Competências críticas necessárias e planeamento da estratégia de sucessão.

3.1. Amostra

A amostra do estudo consistiu em seis EF portuguesas de diferentes setores de atividade, implicando nalguns casos, a presença do fundador e do sucessor. Oito elementos participaram na sessão, destacando-se o facto de a maioria das empresas estar ainda na primeira geração, enfrentando, dentro em breve, o primeiro processo de transição para a segunda geração. Contudo, os membros juniores têm em comum o facto de já estarem envolvidos na EF há vários anos. Esta transição é, por norma, relevante, particularmente complexa e emocional (Venter et al., 2005). A tabela 1 oferece uma perspetiva das características dos participantes do focus group.

Tabela 1: Participantes das EF

Entrevistado	Função	Posição	Empresa	Sector	Geração	Curso/Nível
#I1	CEO	Fundador	A.Ezequiel, Lda.	Distribuição de bebidas e produtos alimentares	1ª	Administração/ Secundário
#I2	Resp. Marketing	Sucessor			2ª	Marketing/Mestrado
#I3	CEO	Fundador	FITECOM & Quinta dos Termos	Têxtil e produção de vinhos	1st	Eng. Têxtil
#I4	Eng. Operações	Sucessor			2nd	Eng. Eletromecânica
#I5	CEO	Fundador	Queijos Brás	Produção de Queijos	1st	Escola Primária
#I6	Negócio Internacionais	Sucessor	Twintex	Vestuário	2nd	Gestão/MBA
#I7	Gestor	Sucessor	Queijaria Alpreade	Produção de Queijos	1st	Direito/Licenciatura
#I8	Gestor Financeiro	Sucessor	A.Fernandes & Fernandes	Materiais de Construção	2nd	Gestão/Licenciatura

Todos os membros seniores entrevistados começaram o seu próprio negócio bastante cedo, conduzidos pelos antecedentes familiares ligados ao setor de atividade que representam. Empreenderam essencialmente por necessidade, mas também pelo sentido de independência, de forma a dar um futuro melhor à família que à data, estavam a construir (#I1, #I3, #I5).

Os membros júnior também se envolveram na empresa desde cedo, estando atualmente bastante integrados no negócio, sentindo orgulho no que os pais construíram e no facto de integrarem uma empresa de sucesso (#I2, #I4, #I6, #I7 and #I8). Contudo, alguns deles, sentiram pressão para trabalharem na empresa após finalizarem a sua licenciatura (#I6 e #I8), enquanto que outros não (#I4 e #I7), experienciando outras empresas profissionais antes de decidirem ingressar no negócio familiar.

É tendência geral, a primeira geração pretender transferir a EF para a geração seguinte, procurando encorajar os filhos a ingressar no negócio (Constantinidis & Nelson, 2020),

pretendendo os fundadores, regra geral, perpetuar o seu legado ao estimular comportamentos empresariais aos potenciais sucessores (Aronoff, 1998; Dyer & Singh, 1998).

Particularmente, #I1 sente orgulho porque ambos os filhos estão bem integrados na empresa. Foi a principal razão para diversificar para novas áreas de negócio e decidir fazer investimentos avultados em novas instalações. Também #I6 destacou o investimento em novas instalações efetuado pelos pais, projetados para continuidade do negócio. Por outro lado, #I4 salientou que tem orgulho em se tornar uma referência no setor dos vinhos, enquanto que #I5 evidenciou a qualidade dos produtos e também o facto ter vários membros da família envolvidos na empresa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1.Eventos críticos no desenvolvimento do negócio familiar

Os membros seniores entrevistados apontaram várias decisões estratégicas benéficas que conduziram os seus negócios familiares ao sucesso, como o investimento em novas instalações, abertura de subsidiárias e a exploração de novos mercados (#I1), importação de matérias-primas no exterior que lhes permitiram tornarem-se mais competitivos (#I3) e parcerias estratégicas que permitiram maior aprendizagem e melhorar o negócio (#I5).

Relativamente aos membros juniores, tendem a destacar aspectos que aconteceram nas suas empresas. Por exemplo, #I6 sentiu que o seu envolvimento na empresa e também o do seu irmão mais novo, foram as decisões que mais pesaram na continuidade do negócio familiar. Além de destacar a sua entrada na empresa, #I8 salientou que precisava de se adaptar ao que já estava criado e de dismantelar várias barreiras. Para #I7, o desafio da sucessão foi o evento crítico na empresa mais relevante até ao momento. Por sua vez, #I2, #I4 e #I8 apontaram como eventos críticos, o investimento em novas instalações e

equipamentos que permitiram chegar a uma diversificação na oferta de produtos, alcançar outros mercados estratégicos e outras áreas de negócio.

4.2.Fatores a ter em conta na continuidade do negocio familiar

#I1 considera que a gestão do conhecimento dos sucessores, aliado à experiência de mercado, foram determinantes para garantir a continuidade do negócio familiar no futuro. Não obstante, #I3 salientou *“os meus filhos devem estar bastante envolvidos na filosofia da empresa, obter conhecimento de áreas cruciais e mostrar um grande senso de responsabilidade na gestão dos recursos da família. Isto é o mais importante para mim e sinto que eles estão no bom caminho”*. A capacidade adaptativa a novos cenários é o aspeto mais crucial para #I5.

Os membros juniores têm diferentes opiniões sobre esses fatores. #I8 começa por dizer que *“necessitam de entender se há unanimidade quanto ao planeamento estratégico e, então, perceber se a segunda e terceira geração têm interesse em manter o negócio com os mesmos princípios e valores. Se essa geração estiver interessada em continuar a intervir como sócios e executivos, decidirão então a continuidade do negócio”*. #I7 considera que a tradição, a herança e reputação familiar são determinantes para decidir a continuidade. Por sua vez, #I2 e #I6 consideram que a projeção do negócio para os próximos cinco anos é fundamental para garantir a continuidade e um total senso de responsabilidade.

Também a predisposição do sucessor e o relacionamento com o fundador foi verificada nos entrevistados, sendo aspectos relevantes no processo de sucessão (Cabrera-Suárez, 2005; Venter et al., 2005), assim como o diálogo, transparência, confiança e transmissão dos valores da empresa desde cedo (Lambrechts et al., 2018; Martin, 2001).

4.3. Ações executadas para preparar os juniores/seniores para garantir a continuidade do negócio

Para preparar os sucessores, #I1 desde cedo que os tentou envolver na EF. Destaca que *“isto permitiu desenvolver o interesse em ciências empresariais e depois de concluírem a licenciatura, eu decidi envolve-los nos departamentos financeiros e de marketing da empresa. Aos poucos, os meus filhos perceberam que a EF poderia ser viável para a carreira deles”*. Em relação a questões de sucessão, #I1 confirma que têm sido preparadas por uma consultora externa contratada, de forma a preparar o plano de sucessão e o protocolo familiar. O mesmo foi confirmado pelo seu sucessor (#I2), que reforçou que os seus pais sempre o desafiaram, ao testarem as suas capacidades nos vários departamentos da empresa.

#I3 já está a preparar o plano de sucessão. Destaca novamente as qualificações superiores dos seus filhos e que as suas competências se complementam. Quanto a #I5 tem três filhos, mas apenas um irá prolongar a empresa no futuro. Admite recorrer a uma empresa especializada para resolver inúmeros problemas de sucessão que tem na empresa, mas admite que vem adiando a decisão demasiado tempo.

#I6, #I7 e #I8, como membros juniores, apresentam a sua EF de uma forma diferente. #I6 optou por destacar os princípios familiares que recebeu, na determinação e na preparação académica, como sendo cruciais para garantir a continuidade da empresa. #I7 considera que *“a geração mais velha tem uma preocupação constante em transferir os princípios básicos e todos os métodos de trabalho, a fim de garantir uma transição suave. Houve um acompanhamento persistente durante este período e as decisões foram tomadas em conjunto”*. Ele conclui que os seus pais têm mostrado o desejo para manter a propriedade da empresa com a família durante muito tempo e deve fazer permanecer os princípios da empresa.

Tudo isto está em linha com Cabrera-Suárez et al. (2001), Morris et al. (1996) e outros autores, uma vez que os predecesores têm intenção de preparar os sucessores, transmitindo-lhes o máximo de conhecimento e competências *core* para conduzir a empresa ao sucesso e apostar na continuidade.

#I8 destacou que a empresa está atualmente na segunda geração e não têm um protocolo familiar definido, nem um plano para a sucessão. *“A primeira geração preparou desde cedo os sucessores, através de estruturas de governança familiar, definindo a estrutura acionista e executiva. Consequentemente, a segunda geração começou a participar progressivamente em reuniões e decisões sobre o futuro”*.

4.4. Competências críticas e planeamento estratégico da sucessão

Os membros seniores estão plenamente de acordo que as competências críticas mais relevantes são as de gestão e a experiência de mercado. #I3 também focou o relacionamento com os recursos humanos, enquanto que #I5, além da experiência de mercado, optou por destacar as competências adaptativas e o relacionamento com os stakeholders. O conhecimento da indústria em que se está a operar é igualmente relevante.

A respeito dos membros juniores, #I6 enfatizou a gestão de clientes, a tecnologia adotada pela empresa e as várias ações formativas em áreas relevantes, como sendo as competências mais críticas para o sucesso. #I4 considera o investimento em inovação e desenvolvimento de novos produtos como fundamentais para prolongar a existência da EF. Quanto a #I2, apontou o conhecimento de mercado e as habilidades para expandir os negócios. #I7 preferiu destacar a relação de confiança com os clientes e fornecedores.

A estratégia de sucessão é um tema que divide a opinião dos membros. #I1 disse que normalmente, o tema é discutido entre os membros familiares, porém, entende que necessita de recorrer a uma entidade especializada. O seu filho (#I2) reforça essa posição:

“conversei com alguns empresários que estão na mesma situação. Não há casos iguais e há muita falta de informação. Parece que as sucessões suaves são mais eficazes nas grandes empresas, uma vez que iniciam este processo com antecedência e com apoio de consultores externos especializados.

Devido aos vários problemas que #I5 enfrenta na sua empresa, reconhece que é real a necessidade de colaborar com uma entidade externa. *“(…) nós temos inúmeros problemas para resolver na nossa família antes da sucessão e penso que sozinho não conseguirei liderar devidamente esse processo”,* referiu #I5. Também #I8 indica que *“na nossa família falamos sobre este tema frequentemente e estamos à procura de uma consultora especializada que nos auxilie a conduzir este processo de forma eficaz, embora que ache que vá demorar imenso tempo”*. Atualmente, esta EF já se encontra na segunda geração.

Por outro lado, #I3 salientou que os seus membros familiares falam regularmente sobre o tema, achando que o processo de sucessão ocorrerá normalmente e sem problemas. Por esse motivo, não pensam recorrer a uma entidade externa. #I7 reforça que *“a nossa empresa nunca teve nenhum contacto com consultores para elaborar o plano de sucessão. A estratégia de sucessão só é abordada no seio familiar e em ambiente informal. No entanto, durante o meu mestrado em Empreendedorismo, tive uma disciplina que abordava questões de sucessão e adquiri alguns conhecimentos para conduzir o processo juntamente com o meu pai”*. Por sua vez, #I6 refere que houve várias conversas com o seu irmão e os seus pais sobre sucessão. Considera que devem ouvir alguns parceiros de negócios antes, mas crê que esse assunto não deve ser um problema no futuro.

Embora nem todas as empresas desta amostra estejam a dar a devida importância à sucessão, este processo está a ser tratado de forma mais ou menos formal e ainda durante a vida do conselheiro sénior, conforme afirma Cabrera-Suarez et al. (2001).

5. CONCLUSÃO

Neste estudo é evidenciado que as empresas familiares (EF) apresentam características que as distinguem das demais empresas, apresentando experiências e obstáculos que podem comprometer a sua continuidade, nomeadamente, a questão da sucessão. Estas empresas apresentam, por norma, uma perspetiva de longo prazo, com tomadas de decisão centradas na família, existindo maior estabilidade sempre que o seu fundador se encontra na liderança.

A vantagem competitiva de uma EF passa muito pela implementação de práticas regulares de governança familiar, sobretudo pela proximidade e confiança entre o fundador e sucessor, o que foi verificado na amostra de EF que participaram no *focus group*. Sucessões internas junto de membros familiares diretos capacitados, que se envolvem progressivamente na empresa e que tenham igualmente vivenciado experiências noutras empresas, é normalmente o cenário ideal para as EF, facilitando o processo de sucessão, conforme Morris et al. (1997) e Cabrera-Suárez et al. (2001).

Adicionalmente, ter-se-á em consideração a predisposição dos sucessores em assumir o negócio, assim como o relacionamento e proximidade com o fundador da empresa (ou predecessor) como fatores que influenciam o processo de sucessão e o sucesso do negócio (Cabrera-Suárez, 2005; Venter et al., 2005). O *focus group* realizado permitiu concluir que os sucessores das EF apresentam um bom nível de envolvimento e integração no negócio familiar, alimentado por práticas robustas de governança familiar, conhecimento do negócio e capacidades de adaptação aos mercados.

A respeito de eventos marcantes das EF, além de apresentarem fatores como a entrada de familiares na empresa em cargos de gestão, os empresários destacaram ainda decisões estratégicas que permitiram definir novos rumos das EF, como é exemplo, o investimento

em novas infraestruturas, novas delegações, parcerias-chave, entre outros. Em suma, tudo fatores que contribuem para a continuidade e longevidade das EF.

Outro dado interessante recolhido no *focus group* é o facto dos empresários (fundadores) decidirem os investimentos e o capital investido em função da continuidade futura dos filhos na empresa. Parece ser tendência os pais iniciarem e consolidarem negócios na expectativa de que os seus filhos prolonguem e evoluam o legado que construíram.

De igual forma, têm sido preparadas ações determinantes por parte dos inquiridos, referentes à continuidade do negócio. Os elementos seniores referem que para isso, procuram envolver potenciais sucessores desde cedo na empresa, incentivando-os, preparando-os, transmitindo-lhes conhecimentos fulcrais e habilidades para conduzir a empresa no futuro. Procuram também transferir princípios, métodos de trabalho e sobretudo a filosofia e valores da empresa. Quanto aos membros juniores, acrescentam a importância da formação académica, especialmente na área de ciências empresariais, para garantir a continuidade do negócio, os incentivos e transferência gradual de responsabilidade por parte dos pais.

O plano de sucessão é também um elemento abordado pelos inquiridos, podendo dizer-se que ambas empresas se encontram na fase de preparação, embora com diferentes status. Algumas EF estão ainda a recorrer ao apoio de empresas especializadas, embora no geral, se possa antever que os planos de sucessão são claros para os elementos juniores da amostra, o que pode antever uma sucessão exitosa (Miller et al., 2003).

Várias competências são apontadas como essenciais por parte dos entrevistados. Referem-se essencialmente às capacidades de gestão, experiência e conhecimento detalhado do mercado, competências relacionais com *stakeholders* e recursos humanos da empresa, assim como a aposta permanente na inovação.

Como principal limitação do estudo, destaca-se a impossibilidade de conseguir reunir no *focus group* os elementos seniores e juniores em igual número. Assim, surge aqui uma futura linha de investigação de modo a que se consiga transmitir uma visão mais aprofundada e realista das EF's.

Agradecimentos: Este projeto foi financiado com o apoio da Comissão Europeia, através do programa Erasmus +, Alianças de Conhecimento, sobre Acordo Grant 2018-2547/001-001. Esta publicação reflete apenas a visão dos autores e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer uso que possa ser feito das informações contidas no artigo.

BIBLIOGRAFIA

AEF. (2018). Associação das Empresas Familiares.

Allouche, J., & Amman, B. (2000). L'entreprise Familiale : Un état de l'art. *Finance*, 3, 33–79.

Aronoff, C. E. (1998). Megatrends in family business. *Family Business Review*, 11(3), 181–186.

Astrachan, J. H., & Kolenko, T. A. (1994). A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices. *Family Business Review*, 7(3).

Bjuggren, P. O., & Sund, L. G. (2001). Strategic Decision Making in Intergenerational Successions of Small- and Medium-Size Family-Owned Businesses. *Family Business Review*, 14(1), 11–23.

Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 305–328.

Cabrera-Suárez, K. (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *Leadership Quarterly*, 16(1), 71–96.

Cabrera-Suárez, K., Saá-Pérez, P. De, & García-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource and Knowledge-Based View of the Family Firm - Cabrera-Suarez. *Family Business Review*, XIV, 37–48.

- Casillas, J. C., & Moreno-Menéndez, A. M. (2017). International business & family business: Potential dialogue between disciplines. *European Journal of Family Business*, 7(1–2), 25–40.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Rau, S. B. (2012). Sources of Heterogeneity in Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(6), 1103–1113.
- Constantinidis, C., & Nelson, T. (2020). Integrating Succession and Gender Issues from the Perspective of the Daughter of Family Enterprise : A Cross-National Investigation from the Perspective of the Daughter of Family. *International Management*, 14(1), 43–54.
- Corbetta, G., & Montemerlo, D. (1999). Ownership, governance, and management issues in small and medium-size family businesses: A comparison of Italy and the United States. *Family Business Review*, 12(4), 361–374.
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183–199.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- Dyer, W. G., & Handler, W. (1994). Entrepreneurship and family business: Exploring the Connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21–40.
- Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research On Behalf of: Family Firm Institute. *Family Business Review*, 7(2), 133–157.
- Ibrahim, A. B., Soufani, K., & Lam, J. (2001). A Study of Succession in a Family Firm. *Family Business Review*, 14(3),
- Ingram, T., & Głód, G. (2018). Organizational resilience of family business: case study. *Ekonomia i Prawo*, 17(1), 57.

- Jaskiewicz, P., Combs, J. G., & Rau, S. B. (2015). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 29–49.
- Lambrechts, F., Voordeckers, W., Roijakkers, N., & Vanhaverbeke, W. (2018). Exploring open innovation in entrepreneurial private family firm in low - and medium - technology industries. *Organizational Dynamics*, 46(2017), 244–261.
- Lee, K. S., Lim, G. H., & Lim, W. S. (2003). Family business succession: Appropriation risk and choice of successor. *Academy of Management Review*, 28(4), 657–666.
- Lichtenthaler, U., & Muethel, M. (2012). The Impact of Family Involvement on Dynamic Innovation Capabilities: Evidence from German Manufacturing Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (0), 1235–1253.
- Malhotra, N. (2005). Introdução à Pesquisa de Marketing. *Prentice-Hall*.
- Martin, H. F. (2001). Is Family Governance an Oxymoron ? *Family Business Review*, XIV(2), 91–96.
- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513–531.
- Molly, V., Laveren, E., & Deloof, M. (2010). Family business succession and its impact on financial structure and performance. *Family Business Review*, 23(2), 131–147.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385–401.
- Morris, M. H., Williams, R. W., & Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(3), 68–81. <https://doi.org/10.1108/135525596101>. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(3), 68–81.

- PWC. Inquérito Global sobre Empresas Familiares (2016).
- Royer, S., Simons, R., Boyd, B., & Alannah, R. (2008). Promoting Family: A Contingency Model of Family Business Succession. *Family Business Review*, 21(1), 15–30.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2010). Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, (514), 1117–1125.
- Sharma, P., Chua, J., & Chrisman, J. (2003). Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers. *Family Business Review*, 16(2), 89–108.
- Silva, I. S., Veloso, A. L., & Keating, J. B. (2014). Focus group: Considerações teóricas e metodológicas. *Revista Lusofona de Educacao*, (26), 175–190.
- Tan, J. D., Supratikno, H., Pramono, R., Purba, J. T., & Bernarto, I. (2019). *Nurturing transgenerational entrepreneurship in ethnic Chinese family SMEs: exploring Indonesia. Journal of Asia Business Studies* (Vol. 13).
- Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family Business Review*, 18(4), 283–303.
- Vera, C. F., & Dean, M. A. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review*, 18(4), 321–345.
- Verbeke, A., & Kano, L. (2012). The Transaction Cost Economics Theory of the Family Firm: Family-Based Human Asset Specificity and the Bifurcation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (403), 1183–1205.
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial Risk Taking in Family Business. *Family Business Review*, XVIII(1), 1–18.
- Zahra, S. A., & Sharma, P. (2004). Family Business Research: A Strategic Reflection. *Family*

Business Review, 17(4), 331–346.

Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136–155.