



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

A Gestão Familiar de PME Influências e Particularidades

Manuel Ferreira Coelho Lucas

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre
em
Gestão
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Mário Franco

Covilhã, Junho de 2013

DEDICATÓRIA

À minha esposa e à minha filha, companheiras da minha vida

AGRADECIMENTOS

A todos os professores do Departamento de Gestão de Economia da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da UBI que, no decorrer da fase curricular do mestrado, foram meus docentes.

Apesar de incluído no grupo anterior, não quero deixar de referir, com especial ênfase e apreço, o meu orientador Professor Doutor Mário Franco, em primeiro lugar por ter aceitado o especial encargo de ser meu orientador na elaboração da presente dissertação e em segundo lugar, pelo tempo, simpatia, conhecimentos e orientação técnica e teórica que sempre me disponibilizou, sem os quais a conclusão da mesma não seria possível.

Aos meus colegas, tanto a nível profissional como a nível de mestrado, pelo apoio e força.

Por último, uma especial referência à minha esposa e à minha filha, também ela aluna da UBI, que além de me terem incentivado a tomar a decisão de ingressar nesta tarefa do mestrado, nunca me negaram a sua incondicional confiança.

RESUMO

É consensual que as empresas familiares, apesar de diversas variantes, são definidas por três atributos (família, gestão e propriedade) e que a nível nacional, muitas dessas empresas se enquadram no conceito de Pequenas e Médias Empresas (PME).

Pretendendo-se investigar as influências e particularidades da gestão familiar de PME, efetuou-se, para o efeito, um estudo, qualitativo e exploratório, que incidiu sobre oito empresas (casos) sedeadas no concelho de Castelo Branco, consideradas em simultâneo como PME, familiares e com gestão exclusivamente familiar. Os dados para a concretização do estudo foram obtidos através de análise documental, de um questionário misto e de entrevistas, permitindo uma triangulação.

Os resultados permitiram concluir que a gestão e a cultura organizacional das PME familiar são muito marcadas pela figura do gestor (que é um dos proprietários), que a aversão ao risco neste segmento de empresas as impede de cooperar entre si e que, relativamente à figura dos *stakeholders*, não é uniforme a forma como reconhecem e aceitam a sua influência, agindo perante essas entidades em função das circunstâncias e necessidades.

O estudo determinou também que este tipo de empresas, familiares e de pequena dimensão, financia-se de preferência com crédito a longo prazo, negam a possibilidade da abertura do capital social a estranhos à família e que, na eventual sucessão, preferem um familiar direto. Conclui-se assim que este setor de empresas se rege por valores e características muito próprias e únicas. Algumas dessas especificidades são apresentadas e discutidas na apresentação e discussão de resultados.

PALAVRAS-CHAVE

Empresas Familiares, Gestão Familiar, *Stakeholders*, Cultura Organizacional, Financiamento, Sucessão

ABSTRACT

Despite several versions, it is generally agreed that family businesses are defined by three features (family, management and proprietorship). At national level, many of these companies fit within the concept of Small and Medium Enterprises (SMEs).

This is a qualitative and exploratory study which aims to investigate the influences and particularities of family management of SMEs. It was focused on eight companies (cases) headquartered in the area of Castelo Branco, simultaneously considered as family SMEs and of exclusively familiar management. The data to the achievement of this study were collected through document analysis and a joint survey and interviews, enabling a triangulation.

The results showed that the management and organizational culture of family SMEs are very tagged by the manager (one of the owners). The risk aversion in this sector of business prevents the cooperation among them. The stakeholders' role is not equally recognized and accepted acting out to these entities according to the circumstances and needs.

The study also determined that this type of business, family members on a small scale, finances itself preferably on long-term credit, denies the possibility of opening the share capital to strangers and that the eventual succession, is preferably to an immediate family member. It may be concluded that this sector of business is ruled by unique values and characteristics. Some of those features will be showed and discussed in the presentation and analysis of results.

KEYWORDS

Family Business, Family Management, Stakeholders, Organizational Culture, Financing, Succession.

ÍNDICE

| | |
|---|-------------|
| <i>DEDICATÓRIA</i> | <i>II</i> |
| <i>AGRADECIMENTOS</i> | <i>III</i> |
| <i>RESUMO</i> | <i>IV</i> |
| <i>PALAVRAS-CHAVE</i> | <i>IV</i> |
| <i>ABSTRACT</i> | <i>V</i> |
| <i>KEYWORDS</i> | <i>V</i> |
| <i>LISTA DE FIGURAS</i> | <i>VIII</i> |
| 1 INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1 ENQUADRAMENTO GERAL | 1 |
| 1.2 OBJETIVOS E ESTRUTURA DO ESTUDO | 4 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 5 |
| 2.1 AS EMPRESAS FAMILIARES: ENQUADRAMENTO GENÉRICO | 5 |
| 2.2 O FINANCIAMENTO NAS EMPRESAS FAMILIARES | 12 |
| 2.3 A ABERTURA DO CAPITAL SOCIAL A ESTRANHOS À FAMÍLIA..... | 14 |
| 2.4 OS <i>STAKEHOLDERS</i> NAS EMPRESAS FAMILIARES | 15 |
| 2.5 A CULTURA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS FAMILIARES | 17 |
| 2.6 A SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES | 21 |
| 3 METODOLOGIA | 24 |
| 3.1 PROPÓSITO E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO | 24 |
| 3.2 TIPO DE ESTUDO | 24 |
| 3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 25 |
| 3.3.1 SELEÇÃO DOS CASOS | 25 |
| 3.3.2 RECOLHA DOS DADOS | 26 |
| 3.3.3 ANÁLISE DOS DADOS..... | 27 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO | 29 |
| 4.1 | CARACTERÍSTICAS PARTICULARES DOS CASOS | 29 |
| 4.1.1 | AS EMPRESAS | 29 |
| 4.1.2 | OS INQUIRIDOS | 31 |
| 4.2 | A GESTÃO DAS PME FAMILIARES | 32 |
| 4.2.1 | A GESTÃO CORRENTE | 32 |
| 4.2.2 | A GESTÃO NÃO CORRENTE | 33 |
| 4.2.3 | COLABORAÇÃO/COOPERAÇÃO COM OUTRAS EMPRESAS | 34 |
| 4.3 | O FINANCIAMENTO DAS PME FAMILIARES | 35 |
| 4.4 | A ABERTURA DO CAPITAL SOCIAL NAS PME FAMILIARES | 36 |
| 4.5 | OS <i>STAKEHOLDERS</i> NAS PME FAMILIARES | 37 |
| 4.6 | A CULTURA NAS PME FAMILIARES | 40 |
| 4.7 | A SUCESSÃO NAS PME FAMILIARES | 44 |
| 5 | CONCLUSÃO E IMPLICAÇÕES | 46 |
| 6 | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 49 |
| 7 | ANEXOS | 57 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - O Conselho de família nas empresas familiares | 8 |
| Figura 2 - Modelo cultural das empresas familiares | 18 |
| Figura 3 -A triangulação de dados nos casos em estudo | 28 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Tipologia de empresas familiares segundo a gestão | 6 |
| Tabela 2 - Vantagens e desvantagens a nível Estratégico | 10 |
| Tabela 3 - Vantagens e desvantagens a nível de Recursos Humanos | 11 |
| Tabela 4 - Vantagens e desvantagens a nível Organizacional..... | 11 |
| Tabela 5 - Vantagens e desvantagens a nível Financeiro | 14 |
| Tabela 6 - Características genéricas das empresas selecionadas | 29 |
| Tabela 7 - N° de sócios, parentesco e n° de gerentes..... | 31 |
| Tabela 8 - Idade, sexo e habilitações dos inquiridos | 31 |
| Tabela 9 - Decisão do gestor a nível corrente | 32 |
| Tabela 10 - Decisão do gestor a nível de investimentos/decisões importantes | 33 |
| Tabela 11 - Colaboração/cooperação com outras empresas e aceitação do risco | 34 |
| Tabela 12 - Tipos de financiamento da empresa: início/atualidade | 35 |
| Tabela 13 - Abertura do capital social a estranhos à família | 36 |
| Tabela 14 - Influência na gestão de entidades não participantes no capital social | 37 |
| Tabela 15 - Cumprimento de horários/preocupação com os resultados | 40 |
| Tabela 16 - Perceção do interesse da empresa pelos seus colaboradores..... | 41 |
| Tabela 17 - Assunção pelos colaboradores de que as normas de comportamento são iguais dentro e fora da empresa..... | 41 |
| Tabela 18 - Rapidez de integração dos novos colaboradores na empresa | 42 |
| Tabela 19 - Tipo de ambiente, preocupação com as regras e com os resultados | 42 |
| Tabela 20 - A situação dos casos estudados perante as seis dimensões da cultura organizacional de Hofstede | 43 |
| Tabela 21 - A sucessão segundo o atual gestor | 44 |

LISTA DE ACRÓNIMOS

| | |
|--------|---|
| IAPMEI | Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação |
| INE | Instituto Nacional de Estatística |
| PME | Pequenas e médias empresas |
| UBI | Universidade da Beira Interior |

1 INTRODUÇÃO

1.1 ENQUADRAMENTO GERAL

De acordo com as estatísticas oficiais (Instituto Nacional de Estatística - INE, 2012), em Portugal o tecido empresarial é claramente dominado pelas PME (pequenas e médias empresas). Em 2008 e 2009, por exemplo, a esse setor de empresas correspondiam 99,7% das unidades empresariais sob a forma de sociedades não financeiras (INE, 2010, 2011), criando 3/4 dos empregos no setor privado e realizando mais de metade dos negócios (IAPMEI, 2008). Esta situação não difere do que ocorre a nível da União Europeia, em que as PME constituem uma importante fonte de competências empresariais, inovação e emprego, assegurando, aproximadamente, 75 milhões de empregos e representam 99% do total de empresas (Comissão Europeia, 2006).

A predominância deste tipo de empresas no tecido empresarial nacional (IAPMEI, 2008; INE, 2010, 2011, 2012) tem conduzido a que estas, nas mais diversas variantes, tenham sido nos últimos anos objeto dos mais variados estudos e investigações.

Estudos sobre o fracasso e o sucesso em pequenas empresas mostram repetidamente que a boa gestão financeira é fundamental para a sobrevivência e o sucesso das mesmas (McMahon e Holmes, 1991). Contudo, os mesmos autores referem que neste segmento de empresas, as técnicas apuradas de planeamento e controlo de gestão são muito pouco utilizadas, não existindo propriamente um modelo de gestão.

Petry e Nascimento (2009), por seu lado, referem que um modelo de gestão, mantido pelos valores e crenças e pela missão da organização, pode representar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

O sucesso, para as PME, bem como para as demais empresas, é essencial para sua sobrevivência, pelo que existe uma necessidade inata das mesmas serem competitivas. Porém, a competitividade não pode ser vista como uma característica intrínseca da empresa, em virtude de advir de fatores internos (nomeadamente características e tipologia próprias) que podem ser controlados ou não, e de um ambiente externo que, por norma, não podem controlar (Silva, 2001).

Também Santos (2005) refere que muitas das PME se preocupam demasiado com os investimentos a curto prazo, sem possuírem estratégias de médio/longo prazo bem definidas, facto que não será só devido à estrutura do mercado, mas sim, fundamentalmente, a práticas

de gestão derivadas da estrutura própria deste género de empresas. Aliás, em qualquer estudo que se faça sobre a compreensão dos métodos de gestão em vigor nas PME, é necessário ter em conta, segundo Rocha (2000), que as mesmas constituem uma realidade diversa com características internas muito específicas.

Incluídas neste segmento das pequenas e médias empresas, as empresas familiares constituem um caso particular em virtude de constituírem a grande maioria das PME em todo o mundo, sendo amplamente reconhecidas pelo seu importante desempenho na economia mundial (Erdem e Erdem, 2011), nomeadamente quanto ao seu elevado número, volume de negócios, emprego gerado e repercussões económicas (Krappe, Goutas e Schlippe, 2011; Neves, 2001; Pérez-Cabañero, González-Cruz e Cruz-Ros, 2012).

A nível nacional, apesar de não existirem dados quantificados de forma oficial, a situação será em tudo idêntica (Ussman, 2004). A esse propósito, a Associação de Empresas Familiares assume¹ que mais de 70% das empresas em Portugal terão uma estrutura e propriedade de índole familiar.

Quando se pretende estudar a temática das empresas familiares, a primeira questão que se levanta de imediato é a proximidade das figuras dos "proprietários" e dos "gestores", o que constitui uma porta aberta para a existência de "confusões" entre a esfera patrimonial dos proprietários e a esfera patrimonial da empresa (Rocha, 2000) .

O mesmo autor esclarece que estas "confusões" não implicam que exista um património sistematicamente preterido em favor de outro, significando, ao invés, que as portas de comunicação entre os patrimónios pessoais e empresariais "abrem nos dois sentidos". Em sintonia com esse entendimento, Ussman (2004) identifica claramente a empresa familiar como "uma empresa de conflitos".

De facto, as empresas familiares têm problemas únicos e bastante complexos que advêm da interdependência entre a empresa e os seus proprietários, os quais correspondem a uma determinada família (Ussman, 2004). A dinâmica dessas empresas revela que os objetivos familiares nem sempre estão de acordo com os objetivos organizacionais, o que gera disputas, rivalidades e conflitos (Lescura, Brito, Borges e Cappelle, 2012).

Douglas, Douglas e Davies (2010) demonstram também que as empresas familiares podem perfeitamente e de forma voluntária transformar a sua diferenciação em vantagem competitiva. Allouche e Amann (2000) afirmam que quase todos os estudos comparativos entre empresas familiares e não familiares reconheceram a ocorrência de especificidades e peculiaridades nas empresas familiares.

¹ <http://www.empresasfamiliares.pt/> (consultado em 2013.01.29)

Hirigoyen (2010) refere que muitos estudos tentaram medir o desempenho das empresas familiares em comparação com as restantes empresas. Todavia, a grande maioria deles indicou claramente que o desempenho das empresas familiares é significativamente superior quando comparado a empresas não familiares. Outros, por exemplo Smith (2008), não encontraram nenhuma diferença significativa na comparação da rentabilidade entre os dois tipos de empresa.

Franco e Haase (2012) abordam uma série de características específicas das PME familiares que oferecem oportunidades, apesar de também referirem que as mesmas têm dificuldades no seu envolvimento em relações de cooperação com outras empresas.

De acordo com Chrisman, Chu e Litz (2003), a estrutura familiar deste setor de empresas poderá representar uma vantagem competitiva sustentada pelos valores exclusivos que derivam da interação da família com as abordagens de negócios. Evidência teórica e empírica que se estará expandindo muito rapidamente (Chrisman, Steier e Chua, 2006).

A família proporciona assim vantagens em termos de organização empresarial, uma vez que é implícito que os laços sociais indicativos da relação familiar substituem as relações contratuais explícitas e formais que predominam em empresas não familiares (James, 1999a).

No entanto, ao invés de configurar sempre uma vantagem competitiva, a gestão familiar destas empresas encontra-se muitas vezes associada a uma gestão antiquada, empírica e sem preparação. Casimiro (2003) e Borges (2008) referem a este propósito, que este tipo de empresas foi na sua grande maioria, iniciada por pessoas com baixa escolaridade, sem nenhum planeamento, mas com sonhos empreendedores e vontade de crescimento, apesar de não possuírem a mínima experiência em como administrar a sua empresa da maneira mais correta e alavancar o negócio em que estão investindo, baseando-se apenas no seu ponto de vista.

Erdem e Erdem (2011) inferem que a falta de uma perspetiva estratégica e problemas da atividade e produtividade são frequentemente observados em empresas familiares. Basly (2006) refere ainda que sendo a PME familiar conservadora, os seus horizontes também são limitados.

Em Portugal assume-se também, muito comumente, o facto deste sector de empresas serem geridas por administradores com baixas habilitações literárias (Casimiro, 2003) . Acerca dessa questão, no site “Fórum Empresarial”² encontra-se mencionado um denominado “último Inquérito ao Emprego do INE”, segundo o qual 80% dos gestores das PME possuem um nível

² http://www.forum-empresarial.pt/80_predominam.htm (consultado em 2013.04.19)

educacional não superior ao 9.º ano de escolaridade, tendo apenas 5,9 % concluído o ensino superior.

1.2 OBJETIVOS E ESTRUTURA DO ESTUDO

Apesar da assunção de que as empresas familiares são globalmente dominantes e ser vasta a literatura sobre os negócios familiares, reconhece-se que existem relativamente poucos estudos sobre a gestão de problemas nos negócios desse tipo de empresas (Sonfield e Lussier, 2009), bem como sobre a problemática da cultura em vigor nas mesmas (Gupta e Levenburg, 2012).

Com vista a preencher estas lacunas na literatura, o presente estudo tem como objetivo fundamental pretender identificar e qualificar, através de uma abordagem exploratória, subjetivista e qualitativa, algumas das influências (internas e externas) a que a gestão familiar das PME se encontra sujeita, interligando ainda a figura das partes interessadas (*stakeholders*) com a cultura organizacional em vigor nesse setor de empresas.

Este estudo, quanto à sua estrutura, é composto por cinco capítulos (ou partes principais) que se indicam:

- O primeiro (em que se insere esta peça), introdutório, onde se procede ao enquadramento e definição do problema a estudar, bem como o seu objetivo geral;
- O segundo, dedicado à fundamentação teórica, no qual, através da clássica revisão da literatura, se constrói um quadro teórico genérico em referência às empresas familiares, o tipo de financiamento utilizado preferencialmente pelas mesmas, a abertura do capital social a estranhos, os *stakeholders* nas empresas familiares, a cultura organizacional e o processo sucessório;
- No terceiro, relativo à metodologia utilizada, identificam-se o propósito e as questões de investigação, o tipo de estudo efetuado e demais procedimentos utilizados na metodologia;
- No quarto, procede-se à análise dos resultados e respetiva discussão fundamentada no quadro teórico constante do estudo;
- Finalmente, um quinto capítulo com as conclusões e contributos retirados do estudo, complementadas com as limitações e futuras linhas de investigação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 AS EMPRESAS FAMILIARES: ENQUADRAMENTO GENÉRICO

Encontrar uma definição de empresa familiar não é fácil devido à existência de muitas variáveis e diferentes pontos de vista (Allouche e Amann, 2000; Erdem e Baser, 2010).

Erdem e Erdem (2011) recordam que este tipo de empresas não é de modo algum um grupo homogêneo. Correia (2003), por exemplo, encontrou cerca de 40 definições, concluindo, forçosamente, sobre a inexistência de uma definição uniforme. Multiplicidade de definições que se encontram consubstanciadas na afirmação de Casimiro (2003) de que não existem duas empresas familiares iguais.

Também Paulo (2009) indica que são várias as definições encontradas para “empresa familiar”, praticamente um em cada texto existente sobre o tema, adequando cada um dos autores a definição ao objeto de estudo que está a analisar, indicando ainda ser muito comum a definição de empresa familiar como oposição a empresa não familiar. O objetivo primordial desta última é o lucro e para o atingir, a empresa tem de delinear todo um conjunto de outros objetivos relacionados com o aumento da quota de mercado, com a qualidade e com a satisfação de todos os que a envolvem (trabalhadores, clientes, fornecedores, etc.).

Além de todos estes objetivos, a empresa familiar, também segundo Paulo (2009), está envolvida num conjunto de aspetos intimamente ligados com a família, aos quais tem de dar resposta, como o facto de garantir a subsistência dessa mesma família e de lutar para que a empresa continue, ao longo das várias gerações, nas mãos de familiares. Daqui decorre que os conceitos de propriedade e controlo assumem extrema importância na definição de empresa familiar.

A empresa familiar representa assim muitas vezes o símbolo da família, sendo sentida e afirmada como um projeto coletivo, no qual quase todos os membros da família estão envolvidos, com um grande investimento pessoal naquilo que é a sua principal fonte de prestígio social e recursos económicos (Lima, 1999). Também Ussman (2004) refere que a empresa familiar pode ser fonte de orgulho e prestígio para a família proprietária, motivado pelo estatuto social que a posse da mesma lhe confere.

Para Franco e Haase (2012), as empresas familiares representam uma cultura corporativa específica, refletida por normas únicas, valores e línguas. Os mesmos investigadores constatarem que as empresas familiares assumem como muito importante a confiança e lealdade, pelo que a cooperação entre elas contribuirá para o aumento da probabilidade de sucesso.

Matherne, Ring e McKee (2011) inferem também da existência de uma infinidade de definições sobre a empresa familiar dentro da literatura e o que o negócio de família representa verdadeiramente. Basly (2006) afirma, sobre esta questão, que a configuração da empresa familiar corresponde àquela em que um grupo de pessoas ligadas por laços biológicos, com valores compartilhados, controla completamente o seu negócio, resumindo assim a empresa familiar à questão do domínio.

Aliás, o envolvimento da família é a questão-chave que define e diferencia o negócio familiar do negócio não familiar (Collins e O'Regan, 2011). No mesmo sentido, Poulain-Rehm (2006) conclui que é possível diferenciar as empresas de acordo com a posição ocupada pela família no capital e gestão (Tabela 1).

Tabela 1 - Tipologia de empresas familiares segundo a gestão

| Família | Participação social minoritária | Participação social em maioria simples | Participação social em maioria absoluta (>50%) |
|--------------------------------------|--|---|--|
| Funções de gestão | Empresas familiares “Abertas” | Empresas familiares “Controladas” | Empresas familiares “Tipo” |
| Ausência de funções de gestão | Empresas familiares “Profissionais” | Empresas familiares “Delegadas” | Empresas familiares “Mandatadas” |

Fonte: Adaptado de Poulain-Rehm (2006)

Poulain-Rehm (2006) indica que, na tipologia proposta, a participação social com maioria absoluta requer que a família detenha no mínimo 51% do capital social, a participação social em maioria simples, que nenhum detentor do capital social tenha uma percentagem superior à família, situação exatamente contrária à participação social minoritária.

Quanto ao segundo critério, Poulain-Rehm (2006) refere que o exercício de funções de gestão implica a presença de pelo menos um membro do grupo familiar na gestão. O cruzamento deste critério com o critério da posição da família na composição do capital social revela seis categorias de empresas familiares, conforme se elenca na Tabela 1. No entanto, o mesmo investigador não deixa de referir que a empresa familiar típica é aquela em que a família possui mais de 50% do capital social e que em simultâneo detenha as funções de gestão da mesma.

Também Chua, Chrisman e Sharma (1999) referem que a empresa familiar é definida por vários componentes, ao nível da propriedade, ao nível da gestão e ao nível da sucessão. Definição idêntica sobre o negócio da família apresenta Hirigoyen (2010), quando escreve sobre uma realidade tríplice que configura a origem de suas especificidades: a família, gestão e propriedade.

De uma forma simples, Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012) inferem que o que diferencia a empresa familiar das demais, é a interação entre família e empresa. Em consonância, Grzybovski, Boscarin e Migott (2002) afirmam que tanto o ambiente de trabalho, quanto a cultura organizacional instalada, estão fortemente ligados à família proprietária.

Um dos temas mais frequentemente enfatizados no estudo das empresas familiares corresponde à presunção de que as mesmas são influenciadas intensamente por valores familiares. Esta situação configura um dos conceitos mais importantes, subjacente à tipologia especial que é reconhecida à empresa familiar. Neste tipo de empresas, valores como compromisso, solidariedade, confiança e visão comum, desenvolvem-se facilmente, criando uma vantagem estratégica. Porém, valores rígidos e conservadores são claramente uma desvantagem e uma clara ameaça à continuidade da empresa (Erdem e Baser, 2010).

De acordo com Charlier e Lambert (2009) existem, aplicando a Teoria da Agência, três formas de gerir uma empresa familiar:

- A primeira corresponde ao tipo de gestão em que a família preenche os critérios para o controlo e direção. Neste contexto, a teoria da agência apresenta os negócios da família como uma estrutura organizacional, na qual os riscos de problemas de comportamento dos agentes são reduzidos devido à confusão de papéis. Os atores não têm interesse em atuar contra a família, que representa ao mesmo tempo o seu capital e o seu ativo. No entanto, problemas específicos de empresas familiares podem aparecer como dissensão na participação da família ou entre ela e os demais acionistas;
- A segunda forma de gestão é aquela em que a família, detentora do capital social, escolheu recrutar um gestor fora do núcleo familiar. Na teoria desenvolvida por Burkart, Gromb e Panunzi (1997), o recrutamento de um profissional tem a vantagem de ser um líder melhor, mas também o risco de que se pode apropriar de benefícios privados, com a gestão da empresa;
- A terceira corresponde à hipótese em que o negócio (ou a maioria do capital social) já não é detido pela família, mas esta continua a gerir o negócio.

Outra particularidade neste setor de empresas é o estilo de gestão. Grzybovski et al. (2002) definem estilo de gestão como a maneira ou forma pessoal como um gestor exprime os seus pensamentos, o modo como procede em qualquer situação de trabalho e a capacidade de promover a manutenção e desenvolvimento de empresas em ambientes de negócios globalizados.

Nas diversas formas ou estilos de gestão nas empresas familiares, nomeadamente as de primeira geração, não é possível olvidar, conforme refere, entre outros, Ussman (2004), que a mesma se encontra profundamente influenciada pela figura central do empresário fundador, que, exercendo a dupla função de proprietário e gestor, decide de uma forma centralizada e muito pessoal, quantas vezes autoritária, autocrática e paternalista. Estilo a que justamente apelidou de “estilo de gestão do fundador”.

Esse estilo provoca dificuldades incontestáveis em empresas familiares, nomeadamente a dificuldade do gestor delegar qualquer poder de decisão em virtude da sua personalidade e autoestima se encontrarem fortemente ligados ao negócio, pelo que tem imensas dificuldades em renunciar ao controlo, por mínimo que seja (Freire, Soares, Nakayama e Spanhol, 2010).

A fim de ultrapassar essas dificuldades, Ussman (2004) refere-se à existência de um denominado “conselho de família” (Figura 1) ou reunião da família com o objetivo de debater a empresa, a relação da empresa com a família e o futuro de ambas, sendo o local ideal para o debate de ideias em relação a toda a temática referida.

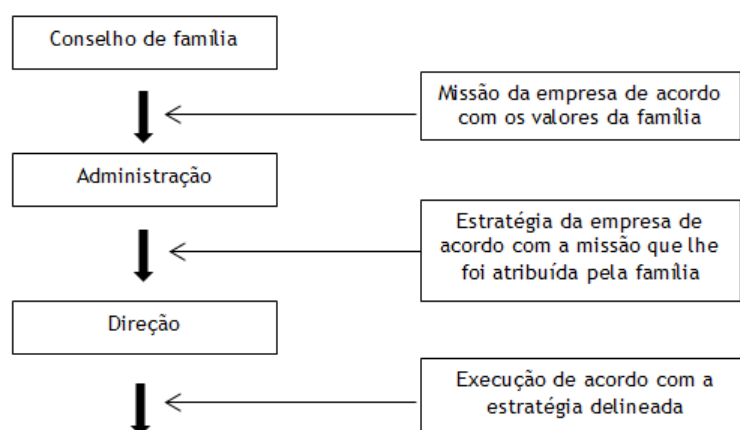


Figura 1 - O Conselho de família nas empresas familiares

Fonte: adaptado de Ussman (2004)

Acerca da estrutura de governo das empresas familiares, Neves (2001) refere que a mesma é muitas vezes virtual. A Assembleia-geral de sócios, por exemplo, é, em muitos casos, apenas um pró-forma, tendo em atenção que a decisão final pertence sempre ao líder.

Ainda acerca da forma de gestão (incluindo naturalmente as PME de propriedade e administração familiar), a mesma poderá ter sustentação na sugestão apresentada por Osteryoung, Newman e Davies (1997), a propósito da maior ou menor importância atribuída

aos diversos objetivos, de que o conjunto das PME deveria ser dividido em duas grandes classes, tendo em conta as suas finalidades principais.

Rocha (2000) descreve essas duas classes da seguinte forma:

- A classe denominada *PME Sobrevivência* pode-se definir por empresas que constituem "extensões", sob a forma societária, das pessoas dos seus proprietários e cujas metas principais não passam pelo crescimento, mas antes pelos interesses pessoais daqueles (por exemplo, a sua simples subsistência). Regra geral, estas organizações têm um âmbito de atuação local. A título de exemplo, poder-se-á lembrar a generalidade dos restaurantes, mercearias ou lojas de vestuário usualmente dispersos pelas ruas;
- A classe denominada *PME Crescimento* corresponde a empresas vocacionadas para o crescimento e rentabilidade, que atuam (ou planeiam fazê-lo) num mercado nacional ou global. Os seus proprietários são pessoas aptas para descobrir oportunidades. Neste grupo de empresas englobar-se-ão casos mundialmente conhecidos como o da *Microsoft*, da *Apple Computers*, da *Kodak* ou da *Xerox*, na sua fase inicial, sem esquecer todas as organizações que se expandiram pela via dos contratos de franquia.

Outra particularidade, neste segmento empresarial, é o da figura da mulher na empresa familiar, em que os termos visibilidade e invisibilidade tomam especial importância (Cole, 1997). E para essa questão contribui, segundo Paulo (2009), o facto de, em geral, serem homens que lideram as pequenas empresas familiares, apesar das mulheres começarem a ocupar um papel relevante na gestão destas empresas (cerca de 26,7% quantificados no respetivo estudo).

Ussman (2004), quanto ao papel da mulher nas empresas familiares, indica a existência das seguintes situações: mulheres na família, mulheres independentes, mulheres proprietárias, mulheres dirigentes e mulheres empresárias. A mesma investigadora refere ainda que as mulheres da família trabalhando ou não na empresa, podem, na retaguarda, ter influência, positiva ou negativa, no desempenho da empresa.

Tentando encontrar um denominado estilo próprio de gestão para as mulheres gestoras de empresas familiares, Grzybovski et al. (2002) concluíram que as mulheres executivas em empresas familiares, objeto do respetivo estudo, apresentavam um estilo de liderança mais voltado para as pessoas do que para as tarefas, porém muito orientadas para o poder.

Como em todas as organizações, existem vantagens e desvantagens, não sendo as empresas familiares, exceção. Arrègle e Mari (2010) descreveram, em revisão da literatura, algumas

vantagens e desvantagens inerentes à gestão de empresas familiares, nomeadamente a nível estratégico, de gestão de recursos humanos e organizacionais (Tabelas 2 a 4).

Tabela 2 - Vantagens e desvantagens a nível Estratégico

| Vantagens/desvantagens | Alguns autores |
|---|--|
| Vantagens | |
| Concentração no potencial de crescimento ao invés de crescimento das vendas no curto prazo. | Donckels e Fröhlich (1991); James (1999b) |
| Custos de transação inferiores. | Aronoff e Ward (1995) |
| Redução de custos de agência. | Aronoff e Ward (1995); Hoopes e Miller (2006); McConaughy, Walker, Henderson e Mishra (1998) |
| Os membros da família são mais produtivos que os outros empregados, ocorrendo envolvimento de gerações no processo estratégico. | Mazzola, Marchisio e Astrachan (2008) |
| Desenvolvimento de alianças com outras empresas familiares. | Ward (1997) |
| A reputação da família e os relacionamentos com parceiros externos são mais fortes e regidos por valores. | Franco e Haase (2012; Lyman, (1991) |
| Melhor reputação e credibilidade. | Lima (1999; Tagiuri e Davis (1996); Ussman (2004) |
| Práticas de trabalho mais flexíveis. | Poza, Alfred e Maheshwari (1997) |
| Uma cultura que caracteriza a sua visão sobre a empresa familiar e a sua sustentabilidade e que promove o empreendedorismo. | Chrisman et al. (2003); Lumpkin, Martine Vaughn (2008) |
| Desvantagens | |
| Aumento dos custos de agência devido à existência de comportamento altruísta entre membros da família. | Schulze e Lubatkin (2001); Schulze, Lubatkin e Dino (2002) |
| Processo de sucessão para gerações subsequentes difícil. | Arrègle, Durande Very (2004); Maccari, Filho e Nohara (2010); Neves (2001); Ussman (2004; Vera e Dean (2005) |
| Entrincheiramento nos órgãos de gestão dos membros da família. | Gomez-Mejia et al. (2001); Laakkonen e Kansikas (2011) |
| Dificuldade em atrair talentos não familiares (gestores). | Sirmon e Hitt (2003) |
| Risco de inércia estratégica. | Casimiro (2003); Erdem e Erdem, (2011); McMahon e Holmes (1991); Nordqvist (2005) |
| Decisões sem fundamentação. | Gomez-Mejia et al. (2001); Mustakallio, Autio e Zahra (2002) |

Tabela 3 - Vantagens e desvantagens a nível de Recursos Humanos

| Vantagens/desvantagens | Alguns autores |
|---|--|
| Vantagens | |
| Custos menores de recrutamento de recursos humanos. | Levering e Moskowitz (1993) |
| Melhores práticas de gestão. | Prokesch (1986) |
| Motivação, confiança e lealdade maior. | Sundaramurthy (2008); Tagiuri e Davis (1996) |
| Desenvolvimento de liderança. | Fiegenger, Brown, Prince e File (1994) |
| Partilha de valores entre várias culturas, com superação de barreiras culturais de forma mais eficaz. | Swinth e Vinton (1993) |
| Concentração em valores pessoais e familiares, em vez de valores corporativos, com reconhecimento pela sua integridade e compromisso. | Denison, Lief e Ward (2004); Koiranen (2002); Lyman (1991) |
| Manutenção de emprego estável durante períodos de crise. | Lee (2006) |
| Desvantagens | |
| Dificuldade em unir os membros não pertencentes à família em torno das exigências da empresa familiar. | Mitchell, Morse e Sharma (2003) |
| O recrutamento de membros da família nem sempre se encontra relacionada com a sua competência. | Schulze et al. (2002) |
| Os membros da família podem ser menos competentes e/ou menos merecedores do que outros | Schulze e Lubatkin (2001) |
| A remuneração dos membros da família nem sempre se encontra relacionada com a sua competência. | Schulze e Lubatkin (2001) |

Tabela 4 - Vantagens e desvantagens a nível Organizacional

| Vantagens/desvantagens | Alguns autores |
|---|---|
| Vantagens | |
| Maior sensibilidade às mudanças ambientais. | Zahra, Hayton, Neubaum, Dibrell e Craig (2008) |
| A tomada de decisão pode ser centralizada, aumentando a eficácia e eficiência. | Tagiuri e Davis (1996) |
| As relações familiares podem fornecer acesso a novos recursos, levar a mais inovações, com a construção de uma visão estratégica comum. | Mustakallio et al.(2002); Salvato e Melin (2008) |
| Desvantagens | |
| Observância demasiado rígida das tradições. | Dyer (1994) |
| Conflitos entre membros da família. | Eddleston e Kellermanns (2007); Lescura et al. (2012) |
| Existência de um sentimento de injustiça entre os acionistas da família. | Schulze et al. (2002) |
| Gestão da empresa familiar menos eficaz. | Schulze e Lubatkin (2001) |
| Influência baixa de gestores externos à família. | Schulze e Lubatkin (2001) |

Fontes das Tabelas 2 a 4: adaptado de Arrègle, Durand e Very (2004) e de Arrègle e Mari (2010)

Ainda acerca das desvantagens das PME familiares, Petry e Nascimento (2009) observaram nas pequenas empresas familiares e com menor antiguidade, importantes evidências negativas nos resultados e, conseqüentemente, na sua continuidade, provocadas pela informalidade vigente em algumas delas, combinadas com estratégias informais e sistemas contabilísticos de custos frágeis.

Esta observação coincide como o referido por Borges (2008), Casimiro (2003), Erdem e Erdem (2011) e McMahon e Holmes (1991) de que nestas empresas, as técnicas apuradas de planeamento e controlo de gestão são muito pouco utilizadas, não existindo propriamente um modelo de gestão, mas sim um determinado estilo em que os gestores dependem exclusivamente do seu ponto de vista. Referem também que a falta de uma perspetiva estratégica do negócio é evidente e notória.

Não pode deixar-se de referir que, de acordo com Chrisman et al. (2003), a estrutura familiar deste setor de empresas poderá representar uma vantagem competitiva sustentada pelos valores exclusivos que derivam da interação da família com as abordagens de negócios. A família proporciona vantagens em termos de organização empresarial, uma vez que é implícito que os laços sociais indicativos da relação familiar substituem as relações contratuais explícitas e formais que predominam em empresas não familiares (James, 1999a).

Petry e Nascimento (2009), por seu lado, referem que um modelo de gestão, mantido pelos valores, crenças e pela missão da empresa familiar, pode representar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Mas, se os processos de gestão não forem os adequados, fará, de acordo com a literatura existente, com que grande parte delas deixe de existir ainda na primeira geração (Kreissig, Nascimento, Petry e Springer, 2006).

2.2 O FINANCIAMENTO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Neste setor, também não pode ser olvidada a máxima de que todas as empresas têm como objetivo a sobrevivência a longo prazo. E uma das questões essenciais para concretizar esse objetivo é o financiamento.

No caso das empresas familiares, trata-se de uma estrutura geralmente caracterizada por uma elevada concentração da propriedade, de que decorre o natural e conseqüente exercício do poder, a que é de acrescer a complexa relação entre a influência da família e as questões financeiras, assim como as expectativas dos acionistas/detentores do capital social (Hirigoyen, 2010). A que é de acrescentar a questão da função financeira, que no caso das PME, é muito influenciada pela sua pequena dimensão e propriedade familiar (Matias, 2006).

Dessa tipicidade, resulta também a questão do enquadramento da estrutura de capital que, segundo Esperança e Matias (2009), traduz a composição das origens de fundos, próprios e alheios, constituindo um indicador do modo como a empresa obteve os recursos necessários ao seu funcionamento.

Porque tem implicações diretas na gestão da empresa, Rocha (2000) concluiu, em estudo efetuado no setor português do têxtil e do vestuário, que as decisões de investimento são influenciadas por considerações ligadas à manutenção do controlo dos desígnios da empresa, sendo a regra, generalizada, de só serem concretizados investimentos que não coloquem em causa a independência da empresa.

Perante as decisões de financiamento, Correia (2003) infere que a respetiva decisão de financiamento das empresas familiares é influenciada não só por fatores financeiros, mas também por outras especificidades dessas empresas. A que acresce a questão de que, segundo a Comissão Europeia (2006), o acesso ao capital é um problema persistente que as PME enfrentam, em larga medida porque, muitas vezes, não têm capacidade para dar as garantias exigidas pelos mutuantes tradicionais.

A generalidade dos trabalhos de investigação já realizados conclui que as fontes de financiamento mais utilizadas pelas PME são o auto financiamento e o crédito bancário (Matias, 2006).

Romano, Tanewski e Smyrnios (2001) também concluíram que o uso de empréstimos familiares está significativamente associado às pequenas empresas familiares e aos proprietários que não têm processos de planeamento formais em execução.

Por seu lado, Serrasqueiro, Nunes e Silva (2012) constaram que as empresas familiares demonstram preferência, quando o financiamento interno é insuficiente, pelo crédito a longo prazo, invocando para essa ocorrência, a questão da estrutura da propriedade facilitar a concessão desse tipo de crédito face às demais empresas.

Embora não se referindo concretamente a empresas familiares, Burkowski, Perobelli e Zanini (2009) indicam que os empréstimos bancários são encarados como única alternativa de financiamento externo para as pequenas empresas, uma vez que os bancos têm a capacidade de obter informações privadas acerca das empresas ao longo do curso do relacionamento mantido com elas a baixo custo.

Acerca dessa preferência, Matias, Serrasqueiro e Costa (2009) concluíram que a maior duração do relacionamento bancário, por si só, não se revela valiosa para as empresas, na obtenção de melhor crédito bancário, mas, antes, um maior grau de concentração de crédito

junto do banco financiador que permite às empresas financiadas obter um menor prémio de risco e um maior limite de financiamento.

Segundo Arrègle e Mari (2010), a literatura de referência enuncia diversas vantagens e desvantagens a nível financeiro nas empresas familiares (Tabela 5):

Tabela 5 - Vantagens e desvantagens a nível Financeiro

| Vantagens/desvantagens | Alguns autores |
|---|---|
| Vantagens | |
| Melhor gestão da estrutura de capital e alocação de recursos. | Astrachan (1988) |
| Investimentos de longo prazo sem constrangimentos. | Dreux (1990); Serrasqueiro et al. (2012); Sirmon e Hitt (2003) |
| Menor custo de capital. | Aronoff e Ward (1995) |
| Maior independência financeira. | Trehan (2000) |
| Maior performance económica. | Anderson e Reeb (2003); Hirigoyen (2010); Miller, Le Breton-Miller, Lestere Cannella (2007); Zellweger e Nason (2008) |
| Desvantagens | |
| A preocupação com a preservação do património da empresa em detrimento de seu desempenho. | Anderson e Reeb (2003); Rocha (2000) |
| Entrada difícil de capitais não familiares devido ao risco inerente. | Anderson e Reeb (2004); Matias, (2006); Ussman (2004); Welsh e White (1981) |

Fonte: adaptado de Arrègle, Durand e Very (2004) e de Arrègle e Mari (2010)

A utilização de informação contabilística nas decisões de gestão reveste especial importância. No entanto, os estudos sobre essa temática não têm grande tradição (Alves, 2008). A mesma investigadora concluiu em estudo sobre outro segmento de empresas (diferentes das PME familiares), que os gestores efetivamente se servem dessa informação para a tomada de decisões a nível de gestão.

2.3 A ABERTURA DO CAPITAL SOCIAL A ESTRANHOS À FAMÍLIA

Uma das especificidades que mais define o setor das PME, em especial as de estrutura familiar, é a desconfiança das mesmas em relação à abertura do capital a novos titulares (Matias, 2006).

Welsh e White (1981) referem a resistência dos pequenos empresários que após terem ultrapassado as dificuldades do início da empresa, não aceitam de bom grado, a abertura do capital a estranhos. Ussman (2004) refere que esta característica, impeditiva da abertura do capital a estranhos, está normalmente relacionada com a vontade de manter o controlo sobre

a empresa. A mesma investigadora refere que, quando, muito raramente, admitem a participação de estranhos no capital social, o fazem em percentagens mínimas que não afetem o referido controlo.

No mesmo sentido se pronunciam Freire et al. (2010) sobre a enorme dificuldade do gestor delegar qualquer poder de decisão em virtude da sua personalidade e autoestima se encontrarem fortemente ligados ao negócio, pelo que tem imensas dificuldades em renunciar ao controlo, por mínimo que seja.

A questão do controlo por parte da família, tem assim perfeito enquadramento na afirmação de Dreux (1990) de que o mesmo constitui a questão mais importante e sensível para qualquer negócio.

Paulo (2009) infere também que, estando a empresa familiar intimamente ligada à família, nomeadamente o facto de garantir a subsistência da mesma, a propriedade e controlo são conceitos muito importantes.

Abordando o tema da sucessão, Duarte e Oliveira (2010) concluem que a abertura de capital a estranhos pode representar uma alternativa a um processo sucessório falhado, embora Procianoy e Poli (1994) defendam, em estudo localizado geograficamente (no Brasil), que essa hipotética abertura possa não ser a solução adequada a problemas de sucessão em empresas familiares.

2.4 OS STAKEHOLDERS NAS EMPRESAS FAMILIARES

Freeman, citado por Cavalcante (2007), refere que parece haver uma tendência contemporânea a considerar, nos seus processos decisórios internos, o conjunto de atores sociais com potencial para afetar, de algum modo, essa mesma organização.

Relativamente a esta questão, Figueiredo e Filho (2010) referiram que, além da responsabilidade de gerir os impactos económicos, ambientais e sociais causados pelas suas operações, as empresas passaram a sofrer pressões internas e externas, que as obrigaram a realizar mudanças estratégicas para atender a crescente procura dos *stakeholders* (públicos de interesse) para prestação de contas sobre a gestão desses impactos.

De acordo com Jones e Wicks (1999) e Savage, Dunkin e Ford (2004), as premissas básicas da Teoria dos *Stakeholders* são de que a organização entra em relações com muitos grupos que influenciam ou são influenciados pela empresa, ou seja, "*stakeholders*". Em conformidade com a terminologia de Freeman, esta teoria centra-se sobre a natureza dessas relações em

termos de processos e resultados para a empresa e para os *stakeholders*. Assim como Donaldson e Preston (1995) inferem que a eficácia da gestão dos *stakeholders* está positivamente correlacionada com indicadores de desempenho convencionais.

No caso das empresas familiares, organizações onde os membros da família exercem influência de alavancagem através da gestão ou da propriedade - a lista de *stakeholders* é ainda maior com a adição dessas partes interessadas (Bingham, Gibb Dyer, Smith e Adams, 2011). Daí resulta a conclusão de Farrington, Venter e Boshoff (2010) de que a Teoria dos *Stakeholders* tem, claramente, implicações importantes para as empresas familiares.

Além dos membros da família, estranhos ou não familiares, são um importante grupo de *stakeholders*, dando muitas vezes um contributo essencial para o sucesso e crescimento do negócio familiar (Zellweger e Nason, 2008). Inclusive, Martins, Maccari, Campanario e Almeida (2008) demonstram que, até para que o processo sucessório na gestão tenha sucesso, é necessário que o sucessor tenha em atenção esse grupo.

No mesmo sentido, Antoldi e Ghezzi (2011) reconhecem dentro de uma empresa familiar, a presença de *stakeholders* internos (família) e externos (não familiares). Os internos são os membros da família, que podem englobar grupos familiares com dois ou mais ramos de uma família, ao passo que os segundos são representados por gestores profissionais e outros funcionários não familiares.

Para Evans e Sawyer (2010), essas partes interessadas nas pequenas empresas familiares são constituídas pelos clientes, fornecedores, colaboradores, sociedade e o meio ambiente

Uma questão a ter em consideração é a necessidade de hierarquizar, em função da importância a nível da tomada de decisão, os diversos *stakeholders*. E isso pode variar de acordo com a atividade que a empresa exerce. Por exemplo, em estudo no setor do turismo, Neckel, Andrichi e Hoffmann (2008) concluíram que em primeiro lugar surgem os clientes como os *stakeholders* que mais influenciam as decisões de gestão, surgindo em segundo lugar a família. No entanto, outros investigadores, nomeadamente Chrisman, Chua, Pearson e Barnett (2012), sugerem que quem mais influencia a pequena empresa familiar é a família, que muitas vezes tem objetivos não económicos.

Constata-se assim que uma boa gestão de todos os *stakeholders* neste segmento das PME familiares é essencial para assegurar/melhorar a sustentabilidade das mesmas (Evans e Sawyer, 2010).

2.5 A CULTURA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS FAMILIARES

Como Hofstede (1991) refere, uma organização ou uma empresa, constitui um sistema social de natureza diferente de uma nação, quanto mais não seja pelo facto dos membros da organização terem tido alguma influência na sua decisão de se juntarem a ela, estarem envolvidos nela apenas durante as horas de trabalho e poderem um dia abandoná-la.

A cultura organizacional pode ser assim definida como a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização de membros de outra organização (Hofstede, 1991). Chiavenato (2004) define, em termos muito semelhantes, cultura organizacional como o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Representa a maneira tradicional e habitual de pensar e fazer as coisas e que são compartilhadas por todos. A cultura organizacional representa assim as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros da organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais.

Culturas organizacionais são adquiridas quando um indivíduo entra numa organização do trabalho como adulto, época em que os valores estão firmemente no lugar (Minkov e Hofstede, 2011). Uma cultura organizacional é o padrão básico de pressupostos, valores e crenças compartilhados que é considerada a forma correta de pensar e agir sobre os problemas e as oportunidades diante de uma organização. Também pode ser considerada como o DNA da organização que molda tudo o que acontece no local de trabalho (Deveau, 2008).

A cultura de uma empresa pode ser assim equiparada a um conjunto de pressupostos básicos partilhados acerca dos seus valores, do seu modo de funcionamento, da sua estrutura e organização, do seu relacionamento interno e externo, que lhe confere identidade, tornando-a distinta das outras organizações, desenvolve-se através da partilha de experiências e de uma aprendizagem comum particularmente influenciadas por quem lidera a empresa e pelos seus colaboradores mais influentes (Casimiro, 2003).

Acerca da cultura organizacional instalada no segmento empresarial em estudo, Grzybovski et al. (2002) afirmam que tanto o ambiente de trabalho, quanto a mesma, estão fortemente ligados à família proprietária.

A literatura identifica uma ampla gama de comportamentos baseados em cultura, que podem ser diferentes para empresas familiares e que podem trazer uma vantagem competitiva para este setor de empresas (Brice e Richardson, 2009).

Ussman (2004), também sobre a cultura da empresa familiar, refere que a mesma é um elemento que a caracteriza e a distingue das demais, podendo ser uma fonte de competitividade sustentada, desde que as empresas familiares se preocupem em a avaliar, para verificar se a mesma é fonte de fraquezas ou de fortalezas.

Vallejo (2009), por seu lado, verifica ser muito importante a influência da cultura nacional na cultura organizacional das empresas familiares, sendo precisamente essa uma característica intrínseca desse tipo de empresas. A esse propósito, Hofstede, citado por Mathews et al. (2001), infere que duas das dimensões mencionadas na Teoria das Diferenças Nacionais são muito usadas para fins de análise de gestão, nomeadamente a dimensão “aversão à incerteza” que se relaciona com instruções precisas, descrições detalhadas de trabalho, formalização, respostas precisas e informação factual como base de decisões de gestão e a dimensão “distância do poder” que aponta que nas situações de grande distância do poder, os dirigentes e subordinados se consideram como desiguais entre si. As organizações tendem a centralizar o poder em poucas mãos e aos subordinados deverá ser dito o que fazer. Com a pequena distância ao poder, as organizações tendem a ser descentralizadas e os subordinados são consultados nas decisões que afetam seu trabalho.

O mesmo autor (Vallejo, 2009) elaborou e propôs um modelo cultural das empresas familiares (Figura 2).

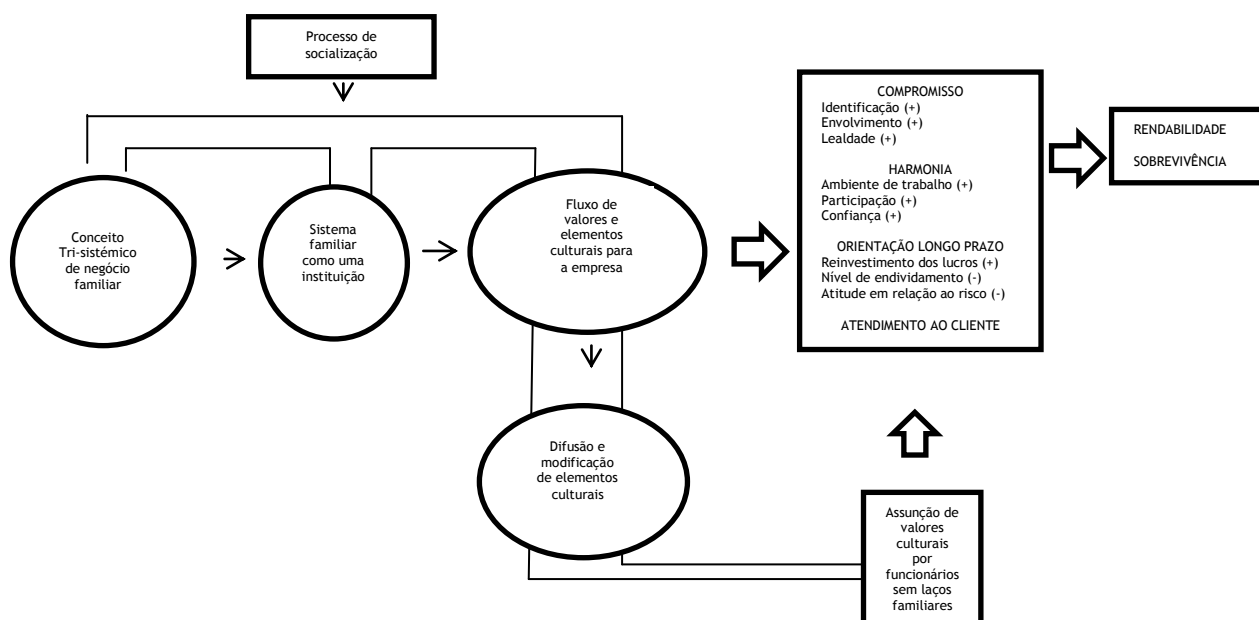


Figura 2 - Modelo cultural das empresas familiares

Fonte: Vallejo (2009)

O modelo em causa permite analisar e confirmar a especificidade e importância que a cultura organizacional pode ter para o potencial competitivo de família empresas, especialmente em relação à sua sobrevivência e rentabilidade (Vallejo, 2009).

Para construir o modelo, Vallejo (2009) utilizou como base uma abordagem geral de diversas teorias, nomeadamente e entre outras, a teoria dos sistemas, a teoria da socialização, a teoria neo institucional, a teoria da liderança, a teoria de campo, a teoria de aprendizagem e a teoria dinâmica de grupo, tendo sempre em conta as características distintivas de empresas familiares observadas na literatura.

O mesmo investigador recomenda a utilização empírica do modelo, que afirma, irá revelar-se uma ferramenta poderosa para analisar e confirmar muitas das contribuições e convicções teóricas sobre a especificidade e importância que a cultura organizacional pode ter para o potencial competitivo das empresas familiares, especialmente em relação à sua sobrevivência e rentabilidade.

Complementa ainda Vallejo (2009), que na utilização do modelo em questão, deverão ter tido em conta dois fatores adicionais:

- A influência da cultura nacional na cultura organizacional a que se refere Hofstede, dado existirem grupos culturais nacionais e regionais que afetam o comportamento das organizações e que são muito persistentes no tempo, sendo as empresas familiares afetadas mais profundamente do que as demais organizações pela cultura nacional, devido ao papel das famílias nas mesmas;
- O segundo aspeto é a importância do papel que os valores da cultura organizacional podem desempenhar na evolução e crescimento da empresa.

Na mesma vertente da cultura organizacional, o investigador holandês Geert Hofstede, após um estudo por si realizado no âmbito do projeto do *Institute for Research on Intercultural Cooperation*, refere a existência de seis dimensões culturais na organização (Minkov e Hofstede, 2011):

- 1) Orientação para o trabalho versus orientação para os resultados;
- 2) Orientação para o empregado versus orientação para o trabalho;
- 3) Paroquial versus profissional;
- 4) Sistema aberto versus sistema fechado;
- 5) Controlo ligeiro versus controlo apertado;
- 6) Normativo versus pragmático.

O próprio Hofstede (1991) caracteriza as dimensões da seguinte forma:

- I. A dimensão orientação para o trabalho versus orientação para os resultados opõe uma preocupação com os meios (processos) a uma preocupação com os objetivos. Nas

culturas orientadas para os processos, as pessoas percebem-se a si próprias como evitando riscos, despendendo apenas um pequeno esforço no seu trabalho, onde todos os dias são iguais, enquanto nas culturas orientadas para os resultados, as pessoas percebem-se como sentindo confortáveis com situações não familiares e despendem um grande esforço, onde cada dia é visto como trazendo novos resultados;

- II. A dimensão orientação para o empregado versus orientação para o trabalho opõe uma preocupação com as pessoas (orientação para os empregados) a uma preocupação com a realização do trabalho (orientação para o trabalho). Numa cultura voltada para os empregados, as pessoas sentem que os seus problemas pessoais são tomados em consideração, que a organização assume uma responsabilidade pelo bem-estar dos empregados e que as decisões importantes são tomadas coletivamente, enquanto nas culturas orientadas para o trabalho, as pessoas sentem uma grande pressão para a realização do trabalho e a organização é percebida apenas como interessada no trabalho que os empregados fazem, não no seu bem-estar, sendo as decisões são tomadas individualmente;
- III. Por sua vez, a dimensão paroquial versus profissional opõe unidades cuja identidade deriva da organização (paroquial) a unidades onde os empregados se identificam com o seu tipo de trabalho (profissional). Os membros das culturas paroquiais assumem que as normas do seu trabalho cobrem tanto o seu comportamento no trabalho como no exterior, nomeadamente nas suas casas, parecendo-lhes normal que, quando do recrutamento de novos empregados, a empresa tenha em conta tanto o seu meio social e familiar quanto a sua competência e assumindo que a organização cuidará do seu futuro, não se preocupando muito com o mesmo, enquanto os membros das culturas organizacionais consideram as suas vidas privadas como interessando apenas aos próprios e sentindo que a organização admite como base apenas a sua competência, preocupam-se com o futuro;
- IV. Já a dimensão sistema aberto versus sistema fechado opõe, como o nome indica expressamente, sistemas abertos a sistemas fechados. Nos sistemas abertos, as pessoas consideram quer a organização quer as suas pessoas como abertas a novos empregados e a pessoas externas, com qualquer pessoa com capacidades de se ajustar à organização, necessitando apenas de alguns dias para se sentir em casa, enquanto nos sistemas fechados a organização e as suas pessoas são vistas como fechadas e secretas (mesmos pelos seus membros) e só pessoas muito especiais se adaptariam à organização, necessitando os novos membros de mais de um ano para se sentir em casa;

- V. A dimensão controlo ligeiro versus controlo apertado refere-se ao grau de estruturação interna da organização. Os membros de unidades de controlo ligeiro (ou fraco) pensam que ninguém se preocupa com os custos, os horários das reuniões são apenas aproximadamente respeitados e as piadas sobre a empresa e o trabalho são frequentes, enquanto os membros das unidades de controlo apertado descrevem o seu ambiente de trabalho como preocupado com os custos, com pontualidade nas reuniões e quase completa inexistência de piadas sobre a empresa e o trabalho;
- VI. E por fim, a dimensão normativo versus pragmático lida com o conceito de orientação para o cliente. As unidades normativas percebem o seu papel face ao mundo exterior com a implementação de regras invioláveis, enquanto nas unidades pragmáticas, estando orientadas para o mercado, dá-se maior ênfase à satisfação das necessidades dos clientes, sendo os resultados mais importantes que as regras.

Outra questão, muito importante na cultura organizacional, refere-se aos eventuais trabalhadores/colaboradores que não pertencem à família do empresário. Ferguson (2011) refere que uma cultura familiar forte dita o que se espera dos colaboradores e atua como um guia para o comportamento adequado dentro da empresa, enquanto uma cultura familiar fraca, valores, objetivos, propósitos e crenças não são claras para o empregado. Miller, Le Breton-Miller e Scholnick (2007) concluíram que as empresas familiares, geralmente, se preocupam profundamente com os seus empregados e, portanto, são suscetíveis de ter uma organização de trabalho com mais intensidade e flexibilidade.

Aliás, já no modelo cultural de Vallejo (2009), a assunção dos valores da empresa pelos trabalhadores não familiares, é um fator essencial para o sucesso ou insucesso da mesma.

Também muito importante na formação da cultura das empresas familiares, além do facto da cultura organizacional instalada estar fortemente ligada à família proprietária (Grzybovski et al., 2002), é a situação da mesma ser profundamente influenciada pelo fundador (Ussman, 2004), assumindo muitas vezes uma forma assumidamente paternalista. A mesma investigadora também refere a ocorrência de culturas mais participativas ou ditas profissionais, embora localizando as mesmas em empresas familiares já na segunda geração.

2.6 A SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Como referem Matherne et al. (2011), um dos pressupostos da empresa familiar é o que a respetiva atividade perdure pelas gerações seguintes, pelo que a questão da sucessão nas empresas familiares é deveras importante.

Questão que em Portugal não é diferente, dada a tradição de passar, hereditariamente, o nome de uma geração para outra, o que conduz a que os pais transmitam o negócio para os filhos sucessivamente de modo a manter o negócio em família (Neves, 2001).

Antoniali (1998) constatou que a sucessão em empresas familiares se caracteriza como um período importante e delicado do ciclo de vida dessas organizações que, inevitavelmente, irá ocorrer em todas as empresas familiares, independente, do seu porte ou ramo de atividade, envolvendo o sucedido, o sucessor, a família, a empresa, o mercado e a comunidade

E nesse campo, a manifesta confusão entre o facto de o gestor (ou dirigente) ser ao mesmo tempo proprietário, tem influência direta nessa questão (Ussman, 2004). Situações ocorrem em a que a contínua influência da geração fundadora nessas empresas pode representar uma ameaça para a evolução e continuidade das mesmas, se a próxima geração for incapaz de assumir a responsabilidade total para o processo de tomada de decisão (Laakkonen e Kansikas, 2011).

A sucessão dos gestores é assim um evento crucial para qualquer tipo de empresa e no caso das empresas familiares, este evento pode ser ainda mais significativo, dado que é essencial para a sua sobrevivência (Duarte e Oliveira, 2010), podendo ser considerado como um facto inevitável que ocorrerá ao longo da existência da empresa familiar (Maccari et al., 2010).

Os mesmos autores (Maccari et al., 2010) concluíram também que se pode constatar que o processo de sucessão nas empresas familiares é tratado como algo periférico à gestão, não existindo qualquer planeamento formal para o assunto, sendo um assunto a solucionar quando da sua inevitabilidade. Neves (2001) em consonância, refere que a maioria das decisões tomadas em termos de processo sucessório não é precedida de qualquer planeamento da sucessão.

A sucessão, ou o processo que a envolve, é amplamente reconhecida na literatura de gestão como fator que pode provocar instabilidade, causando uma luta entre grupos, em nome do sucessor, enfraquecendo a coesão da família (Arrègle et al., 2004), pelo que os objetivos da riqueza dos detentores do capital social podem ser comprometidos por interesses familiares no momento da sucessão (Bocatto, Gisperte Rialp, 2010). Estes últimos investigadores confirmaram o facto de que aquando da sucessão, as empresas simplesmente não estão disponíveis para nomear gestores que não pertençam à família.

Como refere Neves (2001), a maioria dos empresários não dedica o tempo e o esforço que seria necessário para preparar adequadamente a sua sucessão, resultando essa situação de um fenómeno psicológico associado à necessidade de negação dos seus azares ou da sua própria morte. O mesmo autor refere ainda que o facto de não ter preparado a sua sucessão

na empresa pode ter consequências muito nefastas para a empresa e para a família, que está muitas vezes financeiramente dependente da empresa e sem um sucessor preparado.

3 METODOLOGIA

3.1 PROPÓSITO E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

O propósito deste estudo consiste em determinar/estabelecer a relação causa/efeito entre a gestão familiar das PME e os diferentes fatores que a influenciam (*stakeholders* e/ou a cultura organizacional interna), não omitindo, ainda que muito esquematicamente, por motivo das mesmas se encontrarem interligadas, as questões do financiamento e da sucessão.

Assim, para alcançar este objetivo, as seguintes questões foram levantadas:

- Questão nº 1 - Como procede o gestor ao tomar decisões de gestão?
- Questão nº 2 - A colaboração/cooperação com outras empresas é usual neste género de empresas?
- Questão nº 3 - Qual o tipo de financiamento mais utilizado?
- Questão nº 4 - A abertura do capital social da empresa a entidades estranhas à família é uma em questão em aberto?
- Questão nº 5 - Qual a perceção que os gestores têm dos *stakeholders* e outras partes interessadas?
- Questão nº 6 - Na cultura organizacional deste segmento de empresas são detetáveis as seis dimensões da cultura organizacional a que se refere Hofstede?
- Questão nº 7 - O gestor tem a sua sucessão/substituição planeada?

3.2 TIPO DE ESTUDO

Tendo em referência que o objetivo do presente estudo correspondeu ao procedimento de tentar compreender determinado fenómeno (as particularidades e influências na gestão familiar de PME), logo não quantificável, a investigação foi concretizada através de uma abordagem qualitativa exploratória, subjetivista, caracterizada, segundo Sousa e Baptista (2011) pela seguinte forma:

- Apresenta um maior interesse no próprio processo de investigação e não apenas nos resultados;
- É indutiva - o investigador desenvolve conceitos e chega à compreensão dos fenómenos a partir de padrões resultantes da recolha de dados;
- É holística, tendo em conta a complexidade da realidade;
- O significado tem uma grande importância;

- O plano de investigação é flexível, dado que o investigador estuda sistemas dinâmicos;
- Utilizam-se procedimentos interpretativos, privilegiando a análise de caso ou de conteúdo;
- É descritiva.

Importa referir ainda que para efetuar a investigação em causa se optou pelo método de estudo de caso múltiplo a que se refere Yin (2009), dado abranger oito empresas. Para o mesmo autor, estudo de caso é uma investigação empírica, em que o investigador, face à característica do assunto em estudo, se pode servir dos mais diversos instrumentos na recolha de dados (documentos, inquéritos, entrevistas e observações, entre outros) e diversas estratégias na análise dos mesmos, para concretizar com sucesso o estudo a que se propôs.

3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.3.1 SELEÇÃO DOS CASOS

Os casos selecionados para este estudo correspondem a empresas classificadas como PME e consideradas em simultâneo como empresas familiares (neste caso considerou-se, como regra, que a totalidade do capital social pertencesse a uma só família) e com gestão efetiva de algum dos respetivos proprietários, sedeadas e com atividade no concelho de Castelo Branco e/ou concelhos limítrofes.

Relativamente ao número de casos, pretendeu-se inicialmente que o mesmo fosse constituído por cinco a dez empresas, tendo em atenção o tipo de estudo em projeto. Todavia, a escolha dos casos passou primeiro pela fase de localizar empresas que reunissem em simultâneo os três quesitos considerados essenciais: PME, propriedade e gestão familiares.

Importa referir, que o conceito de PME utilizado no presente estudo é o da Recomendação da Comissão Europeia nº 203/361/CE, de 2003.05.06³. Relativamente à propriedade e gestão familiares, tomou-se como premissa que ambas pertencessem na totalidade a uma única família. Outro critério de seleção foi, nos termos referidos por Sousa e Baptista (2011), a proximidade geográfica perante o domicílio do autor do presente estudo.

Após o contacto inicial e algumas recusas, o número de casos acabou por se fixar em oito PME concordantes em integrar o estudo, às quais, por uma questão de sigilo, se atribuiu a cada uma, para efeitos de identificação, uma letra do alfabeto (A a H).

³ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:pt:PDF>, consultado em 2013.04.19

3.3.2 RECOLHA DOS DADOS

Posteriormente ao contato inicial e respetiva aceitação, as empresas, na maioria dos casos através do respetivo Técnico Oficial de Contas, forneceram de imediato (com a autorização expressa dos interessados) uma cópia das respetivas declarações de Informação Empresarial Simplificada (IES) / Declaração Anual de Informação Contabilística e Fiscal de 2011, da escritura de constituição e da certidão permanente do registo predial (ou em alternativa, neste caso, da chave de acesso online à mesma).

Os dados que não constavam dos elementos fornecidos, nomeadamente os laços familiares dos proprietários e gestores, essenciais para confirmar a inserção das empresas no estudo, foram fornecidos em contactos posteriores.

Para a recolha de dados, foi elaborado um questionário misto, construído a partir da revisão da literatura, estruturado, quanto às questões, da seguinte forma:

- 1 O Empresário/gestor, com três perguntas do tipo fechado, para caracterização do empresário/gestor;
- 2 A Empresa, com 11 perguntas do tipo fechado, para caracterização da empresa, nomeadamente tempo de atividade, volume de negócios, forma jurídica, sócios gerentes e relação entre si e número de trabalhadores/colaboradores;
- 3 A Gestão da Empresa, com 12 perguntas do tipo aberto, para definir o tipo de gestão praticado, detetar influências de *stakeholders* e outros interessados, a existência de colaboração/cooperação com outras empresas e a viabilidade de abrir o capital social a estranhos à família;
- 4 O Financiamento da Empresa, com três perguntas do tipo aberto, para definir o tipo de financiamento;
- 5 O Funcionamento Comportamental da Empresa, com cinco perguntas do tipo aberto, a fim de definir a cultura organizacional existente;
- 6 A Sucessão, com duas perguntas do tipo aberto.

Acerca do questionário é ainda de referir o seguinte:

- ✓ Conforme recomendado por Hill e Hill (1998), inclui uma curta descrição da razão do mesmo, um pedido de colaboração, a forma de preenchimento e uma garantia de confidencialidade;

- ✓ No caso em que algumas das empresas selecionadas tivessem mais de que um gerente (que neste estudo também se convencionou designar por “gestor”) foi solicitado que o inquirido correspondesse àquele que trabalhasse a tempo inteiro na empresa ou que, habitualmente, assumisse maior capacidade de decisão;
- ✓ Foi entregue no início de abril de 2013, diretamente a três dos casos e indiretamente nos restantes cinco casos, por indicação expressa dos mesmos, nos gabinetes dos respetivos Técnicos Oficiais de Contas;
- ✓ O tempo de resposta foi diverso (entre uma a três semanas), tendo todos os exemplares sido recolhidos, com sucesso, ainda durante o pretérito mês de abril.

3.3.3 ANÁLISE DOS DADOS

No modelo de investigação qualitativa, apesar de a teoria estar igualmente presente, os pressupostos teóricos vão sendo descobertos e formulados à medida que se dá a incursão no campo e que se vão analisando os dados (Duarte, 2009).

No presente estudo, a concretização da parte empírica exigiu a análise e tratamento de dados, recolhidos basicamente nos casos em estudo através das seguintes formas:

- ✓ Documental, nomeadamente IES, escritura pública de constituição da empresa e certidão permanente do registo predial;
- ✓ Contatos informais para perceção e conhecimento dos laços familiares dos detentores do capital social;
- ✓ Respostas constantes do questionário.

No entanto, face a algumas das respostas constantes do questionário, na parte das perguntas de resposta aberta, houve necessidade de posteriormente e em alguns dos casos, proceder a contatos informais para esclarecimento de questões cujas respostas suscitaram dúvidas. Seguindo o recomendado por Patton (1990), esses contatos traduziram-se em pequenas entrevistas informais, através das quais se alcançou o objetivo de esclarecer e complementar as respostas menos claras do questionário.

Assim, perante as diferentes origens dos dados recolhidos, procedeu-se, na análise dos mesmos, ao método da triangulação a fim de se obterem os resultados necessários à concretização da parte empírica do estudo, conforme Figura 3:

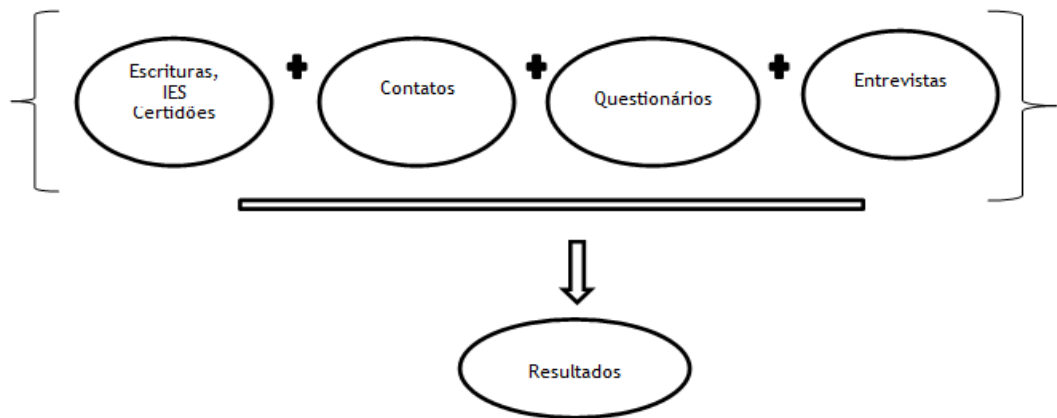


Figura 3 -A triangulação de dados nos casos em estudo

Fonte: autoria própria

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 CARACTERÍSTICAS PARTICULARES DOS CASOS

4.1.1 AS EMPRESAS

Tendo por base a documentação fornecida inicialmente pelos inquiridos, assim como outras informações recolhidas diretamente, construiu-se, relativamente aos casos em estudo, a seguinte Tabela:

Tabela 6 - Características genéricas das empresas selecionadas

| Empresa (caso) | Tipologia | Longevidade | Atividade | Nº Sócios | Parentesco | Gerentes | Nº de trabalhad. em 2011 | Nº de trabalhad. em 2013 | Volume de negócios em 2011 |
|----------------|-------------|--------------|--------------------------------------|-----------|-------------|----------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| A | Soc. quotas | 6 a 10 anos | Turismo | 5 | Pais/Filhos | 1 | 0 | 1 a 9 | 25.725,23 € |
| B | Soc. Quotas | 6 a 10 anos | Promoção imobiliária | 4 | Pais/Filhos | 1 | 0 | 0 | - € |
| C | Soc. Quotas | 16 a 20 anos | Comércio produtos alimentares | 2 | Casados | 1 | 2 | 1 a 9 | 113.626,25 € |
| D | Soc. Quotas | <26 anos | Fabrico e comércio prod. alimentares | 2 | Pai/Filha | 2 | 36 | 10 a 50 | 998.874,78 € |
| E | Soc. Quotas | 11 a 15 anos | Serviço de táxis | 2 | Casados | 2 | 5 | 1 a 9 | 234.169,43 € |
| F | Soc. Quotas | 16 a 20 anos | Serviços de contabilidade | 2 | Casados | 2 | 7 | 1 a 9 | 145.212,85 € |
| G | Soc. Quotas | 11 a 15 anos | Comércio produtos publicitários | 2 | Casados | 1 | 9 | 1 a 9 | 810.226,99 € |
| H | Soc. Quotas | 6 a 10 anos | Consultoria fiscal e empresarial | 2 | Casados | 1 | 2 | 1 a 9 | 49.433,65 € |

Os dados constantes da Tabela 6, complementado com algumas das resposta ao questionário, permitem deduzir, relativamente aos casos em estudo, o seguinte:

- Todos têm, nos termos dos procedimentos metodológicos adotados, a sua sede e exercem a atividade na freguesia, concelho e distrito de Castelo Branco;
- São, juridicamente, do tipo sociedades por quotas, pertencendo o capital social em cada uma delas a uma só família (uma das condições para integrar o estudo), enquadrando-se no conceito de empresas familiares conforme a definição encontrada por muitos autores (por exemplo, Basly, 2010; Collins e O'Regan, 2011; Hirigoyen, 2010);

- Seis das empresas (casos A, B, C, E, F e H) são detidas desde a constituição pelos fundadores (o caso A inicialmente como Sociedade Unipessoal, tendo posteriormente sido convertida em sociedade por quotas). No caso G as quotas foram adquiridas pelos atuais proprietários por compra e o caso D contou com a saída de um dos sócios fundadores (também familiar) há alguns anos;
- Podem ser consideradas como PME, nos termos da Recomendação da Comissão Europeia nº 203/361/CE, de 2003.05.06, em virtude da conjugação dos seguintes elementos:
 - Volume de negócios menor que 2.000.000,00 € obtido, por todos os casos, no exercício de 2011 (trabalhou-se com este ano, porque quando do início do presente estudo, era o ano que as empresas legalmente já tinha encerrado as respetivas contas);
 - Número de trabalhadores inferior a 50.

O cruzamento destes dois elementos, volume de negócios e número de trabalhadores, permite concluir que os casos selecionados apenas integram uma pequena empresa (precisamente a com maior longevidade em termos de atividade), sendo as restantes sete do tipo microempresas (pelo motivo de terem menos de 10 trabalhadores);

- Em termos de longevidade, as empresas em estudo ultrapassaram nitidamente a fase de instalação, tendo todas mais de seis anos de atividade;
- O objeto (atividade) vai desde a prestação de serviços nos mais diversos ramos, à indústria e ao comércio de diferentes tipos;
- Não há participantes no capital social sem laços familiares entre si, titulado, conforme premissa metodológica adotada, por uma só família. O que no caso corresponde à definição de empresa familiar (elevada concentração da estrutura do capital social) a que se refere Hirigoyen (2010);
- Os gestores são todos sócios, conforme Tabela 7, à exceção da empresa D em que um dos dois gestores não participa diretamente no capital social, sendo apenas marido de uma das sócias (a qual não ocupa qualquer cargo de gestão na empresa) e genro do outro sócio gerente, pelo que se considera integrado, para efeitos deste estudo, no conceito de familiar.

Tabela 7 - Nº de sócios, parentesco e nº de gerentes

| Empresa/caso | Nº de sócios | Parentesco | Nº de gerentes | Parentesco |
|--------------|--------------|---------------|----------------|-------------|
| A | 5 | Pais e filhos | 1 | Pai |
| B | 4 | Pais e filhos | 1 | Filho/Irmão |
| C | 2 | Casados | 1 | Esposa |
| D | 2 | Pai e filha | 2 | Pai/genro |
| E | 2 | Casados | 2 | Casados |
| F | 2 | Casados | 2 | Casados |
| G | 2 | Casados | 1 | Marido |
| H | 2 | Casados | 1 | Marido |

Pode-se assim concluir, que nos casos selecionados, aplicando a Teoria da Agência segundo Charlier e Lambert (2009), a família preenche os critérios para o controlo e direção, enquadrando-se os mesmos nas empresas familiares “tipo” a que se refere Poulain-Rehm (2006), dado o domínio familiar absoluto do capital social com assunção plena e efetiva das funções de gestão.

4.1.2 OS INQUIRIDOS

As respostas ao questionário, apresentado a um sócio gerente por empresa, permitem apresentar as suas características individuais da seguinte forma (Tabela 8):

Tabela 8 - Idade, sexo e habilitações dos inquiridos

| Caso | Idade | Sexo | Habilitações |
|------|-----------------|-----------|----------------------------|
| A | 51 a 60 anos | Masculino | Licenciatura (pré-Bolonha) |
| B | 41 a 50 anos | Masculino | Licenciatura (pré-Bolonha) |
| C | 41 a 50 anos | Feminino | Ensino Secundário |
| D | Mais de 60 anos | Masculino | Ensino Básico (até 9º ano) |
| E | 31 a 40 anos | Feminino | Licenciatura (pós-Bolonha) |
| F | 51 a 60 anos | Masculino | Ensino Secundário |
| G | 41 a 50 anos | Masculino | Ensino Secundário |
| H | 51 a 60 anos | Masculino | Licenciatura (pré-Bolonha) |

Relativamente ao sexo dos inquiridos, verifica-se que o género feminino se encontra em franca minoria, dado que apenas a dois casos corresponde um gestor com esse sexo. Pelos dados recolhidos, as esposas são também titulares do capital social em sete das oito empresas, assumindo a função de sócias gerentes em três dos casos, embora respondessem ao questionário, nas condições referidas na metodologia, apenas duas.

Esta realidade situacional do género feminino nos casos em estudo enquadra-se perfeitamente no conceito de invisibilidade da figura da mulher nas empresas familiares a que se referiu Cole (1997).

Os casos em estudos confirmam assim a assunção de Paulo (2009) quando este refere que em geral são os homens que dominam este setor de empresas, apesar do mesmo investigador também ter concluído que as mulheres começavam a ocupar um papel relevante na gestão dessas empresas (quantificou cerca de 26,7% no seu estudo, o que, curiosamente, quase que coincide com a percentagem neste estudo - 25%).

Os dois casos que no presente estudo correspondem ao género feminino são enquadráveis no conceito e atributos da “mulher empresária” definidos por Ussman (2004).

Nas habilitações literárias, 37,5% dos casos possuem o ensino secundário e 50% formação de nível superior, pelo que não se confirma assim o suposto baixo nível habilitacional dos gestores das PME a que, entre outros, se refere Casimiro (2003).

4.2 A GESTÃO DAS PME FAMILIARES

4.2.1 A GESTÃO CORRENTE

Relativamente à gestão corrente, as respostas obtidas, através do questionário, foram as seguintes (Tabela 9):

Tabela 9 - Decisão do gestor a nível corrente

| Caso | Questão | Quando da gestão corrente, como decide o gestor |
|------|---------|---|
| A | | Procura conselho dos restantes sócios |
| B | | Procura conselho dos restantes sócios |
| C | | Decide sozinha, por vezes com o sócio |
| D | | Decide sozinho |
| E | | Decide sozinha |
| F | | Decide sozinho |
| G | | Decide sozinho |
| H | | Decide sozinho |

Na prática, 75% dos casos, apesar de não serem os únicos detentores do capital social, decidem sozinhos na gestão corrente. Nesta prática de gestão, reconhece-se perfeitamente, em seis dos oito casos, um estilo de gestão muito pessoal e individualizado em que a empresa familiar, ainda da 1ª geração, depende de um único indivíduo, integrando-se no estilo a que

Ussman (2004) chamou de “estilo de gestão do fundador”. Ao contrário, Tagiuri e Davis (1996) referem essa forma centralizada de decisão como uma vantagem, que aumenta a eficácia e eficiência.

Outra ilação que se retira é a de que no caso dos inquiridos do género feminino, o estilo de gestão não é diferente dos inquiridos do género masculino, o que vai de encontro ao referido por Grzybovski et al. (2002).

Questionados alguns dos inquiridos, em entrevista informal, sobre esta forma de gestão, foi respondido que essa forma de agir configurava apenas uma maneira prática, “*dado que assuntos banais e diários, não podiam ser resolvidos de outra forma*” (por exemplo, casos C, F e H). Forma de agir que também se enquadra na visão empreendedora e vontade de crescimento do fundador da empresa, baseada apenas no seu ponto de vista, a que se referiram Borges (2008) e Casimiro (2003).

4.2.2 A GESTÃO NÃO CORRENTE

Na temática da tomada de decisões em gestão não corrente, nomeadamente decisões a nível de investimento ou de financiamento, a resposta foi semelhante em todos os casos (Tabela 10). Consenso que poderá ter alguma justificação na complexa relação entre a propriedade e as questões financeiras a que se referem Correia (2003), Hirigoyen (2010) e Rocha (2000). Colocada a questão diretamente a alguns dos inquiridos (casos C, F e H), foi precisamente essa a justificação para esta forma de decidir, dado que, segundo os entrevistados, essas decisões “*ao envolver a sobrevivência e capacidade financeira da empresa*” (e “*da família*”, conforme também referiu o caso F), “obrigavam ao consenso de todos os sócios”.

Tabela 10 - Decisão do gestor a nível de investimentos/decisões importantes

| Caso | Questão | Quando das decisões de gestão consideradas importantes (por exemplo, investimentos), como decide o gestor? |
|------|---------|--|
| A | | Procura conselho dos restantes sócios |
| B | | Procura conselho dos restantes sócios |
| C | | Com o sócio |
| D | | Procura conselho do restante sócio |
| E | | Com a ajuda do outro sócio |
| F | | Decide com ajuda do restante sócio |
| G | | Decide de acordo com o outro sócio |
| H | | Procura conselho do outro sócio |

Nesta questão é interessante referir que, dos oito casos em estudo, em cinco a participação no capital social se resume a dois sócios casados um com o outro (C, E, F, G e H). Perante as

respostas dadas pelos casos F, G e H, em que o inquirido e sócio-gerente é o membro masculino do casal, facilmente se reconhece a influência que a mulher, na retaguarda poderá ter na empresa (Ussman, 2004).

Ainda acerca desta questão, não foi detetada a existência do conselho de família a que Ussman (2004) se referiu, mas sim de reuniões casuais e muito informais. Situação que, além de ser motivada pelas características muito próprias das PME familiares (Allouche e Amann, 2000), se deve essencialmente à dimensão algo diminuta das empresas, confirmando-se a assunção de Neves (2001) de que a estrutura de governo deste segmento de empresas é muitas vezes “virtual”.

4.2.3 COLABORAÇÃO/COOPERAÇÃO COM OUTRAS EMPRESAS

Questionados sobre a eventual ocorrência de colaboração/cooperação económica com outras empresas, apenas a empresa E o admitiu, Conforme se verifica pela Tabela 11, esta empresa já o concretizou e admitiu encontrar-se disponível para concretizar novamente qualquer outra operação do género, abertura que também as empresas A, C, F e G, apesar de nunca terem integrado nenhuma operação do género, também demonstraram.

Tabela 11 - Colaboração/cooperação com outras empresas e aceitação do risco

| Questão \ Caso | A | B | C | D | E | F | G | H |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Ocorrência de colaboração com outras empresas | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | Não |
| Disponibilidade para colaborar no futuro | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Sim | Sim | Não |
| Aceitação de trabalhos/tarefas sem garantia de sucesso | Sim | Sim | Sim | Sim | Não | Sim | Sim | Sim |

Para a análise destas respostas foi fundamental o contacto pós questionário (entrevistas) com alguns dos inquiridos. Por exemplo, a resposta positiva, quanto à colaboração com outras empresas (caso E), é essencialmente fruto da atividade que exerce (serviço de táxis), em que a colaboração com outras empresas congéneres se insere numa boa gestão que se pretenda fazer da carteira de clientes. Aliás, foi essa a resposta obtida em concreto.

Este tipo de atitude (não colaboração com outras empresas), apesar de poder ter alguma explicação na dimensão “aversão à incerteza” referida na Teoria das Diferenças Nacionais, de Hofstede (Vallejo (2009), é com certeza motivada pelas características internas muito específicas destas empresas (Rocha, 2000), nomeadamente, a fraca ênfase de cooperação também referida por Basly (2006) e Franco e Haase (2012).

Mesmo a resposta, positiva, dada pelos casos A, C, F e G, quanto a uma possível abertura nesse sentido, nada assegura que efetivamente se concretize, apesar de poder configurar uma vantagem competitiva (Ward, 1997).

Sobre se já aceitaram trabalhos, tarefas ou tomaram quaisquer decisões sem terem a certeza de sucesso garantido, apenas o caso E indicou, sem hesitações, que nesses casos nunca arrisca (neste caso, "por motivos de segurança do motorista e da viatura"). O caso C afirmou ainda que a resposta negativa seria a ideal, mas que em época de crise, tem que esquecer a natural aversão ao risco (textualmente: "Sim, por vezes. A situação económica não nos deixa decidir de outra maneira. Embora o contrário fosse o aconselhável"). Os restantes seis responderam, sem hesitações, que já aceitaram trabalhos sem a garantia de sucesso.

Como explicação, apenas se apresenta a atual crise económica, porque, referindo mais uma vez a Teoria das Diferenças Nacionais, uma das definições que define Portugal, segundo essa teoria, é exatamente a aversão à incerteza⁴.

4.3 O FINANCIAMENTO DAS PME FAMILIARES

Como se verifica pela Tabela 12, aquando do início de atividade, as empresas recorreram em seis dos oito casos a capital próprio, tendo as restantes recorrido, uma a um empréstimo familiar (caso E) e outra a um crédito bancário de longo prazo (caso G).

Tabela 12 - Tipos de financiamento da empresa: início/atualidade

| Tipo de capital | Início atividade | Atualidade |
|---------------------------------|------------------|---------------|
| Capital próprio | A, B, C, D, F, H | B |
| Empréstimo familiar | E | - |
| Empréstimo bancário curto prazo | - | F, G |
| Empréstimo bancário médio prazo | - | D, H |
| Empréstimo bancário longo prazo | G | A, C, D, E, G |
| Outros | - | - |

Essa preferência quase unanime por capital próprio quando do início de atividade, confirma que também neste setor de empresas, o desejo de independência quando da concretização de investimentos é muito forte (Rocha, 2000; Trehan, 2000).

Quanto à atualidade, apenas uma empresa respondeu que recorria a capital próprio (caso B), não sendo, no entanto, essa resposta significativa, porque, segundo os elementos fornecidos, apesar de ter gerado um resultado líquido positivo depois de impostos em 2011, o seu movimento resumiu-se à manutenção dos seus ativos, incluindo-se sem dúvida nas

⁴ <http://geert-hofstede.com/portugal.html>, consultado em 2013.04.19.

especificidades referidas por Correia (2003). No entanto, não deixa de se enquadrar na preferência reconhecida por Matias (2006).

Positivamente confirma-se, nos outros sete casos, a preferência por empréstimos bancários, referidos por Burkowski et al. (2009) e Romano et al. (2001) e dentro deste tipo de crédito, pelos créditos a longo prazo referidos por (Dreux, 1990; Serrasqueiro et al., 2012; Sirmon e Hitt, 2003), em cinco desses casos (A, C, D, E e G).

Contrariamente ao referido por Romano et al. (2001), nenhuma destas empresas referiu recorrer na atualidade a empréstimos familiares.

4.4 A ABERTURA DO CAPITAL SOCIAL NAS PME FAMILIARES

Sobre a hipótese de abertura de capital social a estranhos à família, apenas duas empresas manifestaram como viável essa hipótese (Tabela 13).

Tabela 13 - Abertura do capital social a estranhos à família

| Questão | Caso | | | | | | | |
|--|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | A | B | C | D | E | F | G | H |
| Hipótese de abertura do capital social a alguém fora do círculo familiar | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Não |

Confrontados com a resposta positiva à possibilidade de abertura do capital social a estranhos à família, o caso F informou que “*estaria disposto a abrir o capital a um empregado e que só não o fez por ainda não estar certo quanto às capacidades humanas do escolhido*”, enquanto o caso G, afirmou que “*o sim, apenas dependia do sentido de oportunidade e do valor envolvido*”. No caso F, pode-se ainda acrescentar que a consideração dessa hipótese é fundamentada na questão, essencial, da previsão de que os descendentes diretos venham a optar por outra atividade.

Inevitavelmente, conclui-se que as PME sob gestão familiar estudadas não estão vocacionadas, na sua esmagadora maioria, para essa alteração da estrutura do capital social (Welsh e White, 1981). Note-se que as mesmas, sendo empresas familiares de 1ª geração, estarão fortemente dominados pela figura do fundador (Ussman, 2004), ou seja, o atual gestor, o qual será, por natureza opositor dessa alteração, dado que a sua ligação à empresa é tão forte, que tem imensa dificuldade em renunciar ao controlo por mínimo que seja (Freire et al., 2010).

Confirma-se também que a questão do controlo por parte da família é um elemento essencial para a caracterização deste tipo de empresas (Dreux, 1990).

4.5 OS STAKEHOLDERS NAS PME FAMILIARES

Sobre a temática da eventual influência de outras partes não envolvidas no capital social, nomeadamente familiares, familiares não participantes no capital social e outros *stakeholders*, foram colocadas aos inquiridos diversas questões, de que resultaram os dados da Tabela 14:

Tabela 14 - Influência na gestão de entidades não participantes no capital social

| Questão \ Caso | A | B | C | D | E | F | G | H |
|--|-------------------|-------------------|-----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Consulta/intervenção de familiares não sócios | Sim | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Sim |
| Intervenção espontânea da família | Sim | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Sim |
| Consulta/intervenção de colaboradores | Não | Não | Não | Sim | Não | Sim | Sim | Sim |
| Consulta/intervenção de entidades externas | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Sim | Sim | Não |
| Decisão em função da imagem perante a restante família | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não |
| Decisão em função da imagem externa (do empresário, da empresa e da família) | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Sim |
| Prioridade na gestão | Empr ^a | Empr ^a | Família / Empr ^a | Empr ^a | Empr ^a | Empr ^a | Empr ^a | Empr ^a |

Na consulta ou pedido de conselho a outros elementos da família não envolvidos na sociedade, os gestores das empresas B, D, E, F e G recusam tal hipótese, o que é motivado, segundo os próprios, por esses elementos não constituírem partes interessadas e não serem fonte de qualquer mais-valia para a empresa, contrariamente ao que inferiram, entre outros (Chrisman et al., 2012; Neckel et al., 2008).

Sobre a família intervir espontaneamente (sem ser a pedido) na gestão da empresa e essa intervenção ser aceite, essa situação ocorre naturalmente nas empresas A, B, C e H, sendo negada nas restantes. Ressalva-se que esta questão necessitou de esclarecimento posterior à entrega dos questionários, tendo sido assumido que se referia a familiares envolvidos indiretamente no capital social da empresa (cônjuges, pais e filhos).

Nas respostas positivas, realça-se a resposta do caso C (*“às vezes e se o conselho for bom, é aceite”*).

As respostas negativas relacionam-se de imediato com o “estilo de gestão do fundador” referida por Ussman (2004), estilo autoritário e autocrático. Pode também revelar que os familiares nem sempre estarão de acordo com o modo de gestão, sendo essa recusa um conflito evidente (Lescura et al., 2012; Ussman, 2004). Mas também revela como é periclitante a afirmação de Chrisman et al. (2012) de quem mais influencia a pequena empresa familiar é a família.

Sobre a questão se na gestão, corrente ou não, alguma vez consultou ou aceitou conselho de empregados ou colaboradores da empresa, as respostas, aparentemente pouco coerentes, quase que se inverteram, dado que as empresas D, F, G e H, responderam afirmativamente.

Sobre esta última questão, é de referir que as empresas D e F têm entre os seus trabalhadores, alguns familiares (o cônjuge do inquirido e uma prima, respetivamente), situação a que não será alheia a resposta dada. No caso da empresa D, a resposta afirmativa à questão configura sem dúvida a influência que na retaguarda a mulher na empresa pode deter (Ussman, 2004).

Seria expetável que quem não aceita sugestões de familiares não participantes no capital social, também não aceitaria de colaboradores. Porém, assume-se essa resposta como não tendo ligação com o facto de a empresa possuir uma cultura familiar forte ou fraca e como em consequência atua com os seus empregados (Miller et al., 2008). Esta questão, no entanto, não será de descurar, dado que implica positivamente a perceção de que levar os trabalhadores não familiares a envolver-se na gestão, fará com que os mesmos assumam os valores da empresa, aumentando assim a probabilidade de sucesso da mesma, conforme Vallejo (2009) infere no seu modelo.

Sobre a hipótese de consulta ou pedido de conselho das entidades externas, por exemplo, fornecedores, gestores de conta bancária, os casos A, C, E, F e G responderam afirmativamente. O caso A não especificou quais as entidades, o C respondeu que nesse assunto solicitava ou aceitava essas influências *“de acordo com as circunstâncias, tendo a decisão esse elemento em conta”*; o E referiu *“o gestor de conta bancário”*, o F indicou os *“fornecedores, especialmente de software”*, enquanto o G mencionou *“o gestor de conta bancária e também fornecedores”*. De acordo com Jones e Wicks (1999) e Savage et al. (2004), a organização entra muitas vezes em relação com muitas entidades que influenciam ou são influenciados por ela.

Nesta última questão, apesar de não abordado diretamente pelos inquiridos, verificou-se, através de análise documental e observação direta, que apenas dois dos casos (F e H) asseguram por si só o cumprimento das obrigações legais (fiscais e segurança social, entre outras). Esta ocorrência não pode ser olvidada, dado que os profissionais que asseguram esse serviço, ao fornecerem elementos essenciais para a gestão, influenciam sem dúvida as decisões de gestão (Alves, 2008).

Sobre a tomada de decisões em função do que a restante família (assumidos pelos gestores como estranhos à empresa) possa pensar do gestor e da sua empresa, a resposta foi negativa quase em todos os casos, não os considerando assim como partes interessadas, contrariamente ao que, por exemplo, inferem Zellweger e Nason (2008). O único caso que respondeu afirmativamente foi o F que referiu já ter tomado decisões “*tendo em conta o que a restante família possa pensar*”.

Ligeiramente diferente, em número de respostas positivas, foi a resposta dada à questão da eventual tomada de decisões em função do que a sociedade possa pensar do gestor, da sua empresa ou da sua família, em que os casos F e H responderam afirmativamente. As outras empresas, talvez devido ao tipo de gestão (Borges, 2008; Erdem e Erdem, 2011; Silva, 2001) parecem ainda não se ter apercebido de que uma boa estratégia perante a sociedade poderá ser um fator de competitividade e possível sucesso (Evans e Sawyer, 2010).

Apenas para o gestor da empresa C, as suas decisões têm como objetivo principal e prioritário a sobrevivência económica e social da família. Para os restantes essa prioridade passa sempre pela manutenção e sucesso da empresa. A análise destas respostas pode levar a uma conclusão paradoxalmente contrária ao que textualmente se respondeu. De acordo com Lima (1999), Paulo (2009) e Ussman (2004), a empresa familiar é, na maioria das vezes, indissociável da imagem da família, representando o seu símbolo, a sua fonte de subsistência e a sua fonte de orgulho e prestígio.

Resumindo as respostas dos oito casos selecionados, verifica-se que os gestores recusam terminantemente a influência de familiares não envolvidos no capital social. Apenas 50% dos mesmos aceita a influência de familiares envolvidos indiretamente no capital social e tem como positiva a influência de empregados ou colaboradores. Aceitam na grande maioria a influência de gestores bancários e fornecedores (entre outros), não lhes interessando a imagem que a restante família ou a sociedade deles possa ter, da sua família nuclear ou da empresa.

Essas respostas podem ser assumidas como um desconhecimento por parte dos gestores deste setor de empresas, de como é importante, como inferem Donaldson e Preston (1995), Evans

Sawyer (2010) e Farrington et al. (2010), a eficácia da gestão destas partes interessadas (ou *stakeholders*) para o desempenho da empresa.

Assim, verifica-se que estas PME atuam em função das circunstâncias e necessidades, não sendo uniforme a forma como reconhecem e aceitam a influência dos diversos *stakeholders*, apesar de, manifestamente, a reconhecerem e dela circunstancialmente se utilizarem.

4.6 A CULTURA NAS PME FAMILIARES

Para a análise da cultura organizacional em vigor nas empresas estudadas, colocaram-se diversas questões sobre a sua estrutura. De referir que a empresa B, por não ter qualquer colaborador/trabalhador ao serviço, além dos próprios sócios, que esporádica e pontualmente, prestam serviços à própria empresa, apenas respondeu à última pergunta desta secção (questão 5.5 do questionário).

Na questão se os colaboradores cumpriam rigorosamente os horários ou se preocupavam em terminar a tarefa que lhes foi atribuída, envolvendo-se diretamente nas tarefas, sem olhar a esforços, demonstrando assim preocupar-se com os resultados (Tabela 15), em todos os casos estudados, se obteve a resposta de que os colaboradores se preocupavam com os resultados.

Tabela 15 - Cumprimento de horários/preocupação com os resultados

| Caso \ Questão | Os colaboradores cumprem rigorosamente os horários ou preocupam-se em terminar a tarefa que lhe foi atribuída, demonstrando preocupar-se com os resultados? |
|----------------|---|
| A | Preocupação com a obtenção de resultados |
| B | Não se aplica |
| C | Preocupam-se com os resultados |
| D | Preocupação com a obtenção de resultados |
| E | Não cumprem rigorosamente os horários. Quando cumprem tarefas são obrigados a terminá-las |
| F | Não cumprimos rigorosamente horários. Somos rigorosos em cumprir prazos (terminar as tarefas atribuídas) e obter bons resultados |
| G | Cumprem horários, mas acredito que se esforçam por obter resultados |
| H | Sim. Preocupam-se com os resultados |

Refira-se, no entanto, que uma das respostas, a do caso E, é algo dúbia, dado que afirmou textualmente que “*não cumprem rigorosamente os horários, quando cumprem tarefas são obrigados a terminá-la*”. Em esclarecimento posterior, foi esclarecido que tendo em atenção o ramo de negócios a que a empresa se dedica (transporte de passageiros através de serviço de táxi), o serviço desde que iniciado tem que ser terminado, mesmo que ultrapasse o horário de trabalho. Apesar dessa particularidade, foi reforçada a ideia de, que também neste caso, os colaboradores se preocupavam com os resultados.

Esta questão relaciona-se diretamente com a dimensão orientada para o trabalho versus orientação para os resultados (Hofstede, 1991). Claramente, as respostas indicam que a cultura das empresas será voltada para os resultados.

Quanto à questão sobre se o gestor considera que os seus colaboradores sentem que a empresa se interessa pelos seus colaboradores, pelas suas condições de trabalho, pelo seu bem-estar e que são ouvidos quando da tomada de decisões importantes (Tabela 16), a resposta foi afirmativa em 100% dos casos.

Tabela 16 - Percepção do interesse da empresa pelos seus colaboradores

| Questão Caso | Os colaboradores sentem que a empresa se interessa por eles e que são ouvidos quando de decisões importantes? |
|-----------------|---|
| A | Sim |
| B | Não se aplica |
| C | Sim |
| D | Sim |
| E | Sim, sentem que a empresa se interessa por eles |
| F | Sim, consideramos |
| G | Sim, considero |
| H | Sim |

Apesar da aparente contradição na parte em que os trabalhadores são ouvidos aquando de decisões importantes, dado a resposta em contrário obtida sobre o método de gestão por parte dos inquiridos, as respostas obtidas apontam para uma cultura voltada para o empregado, em prejuízo de uma cultura voltada para o trabalho (Hofstede, 1991). A esta questão também se referiram Ferguson (2011), Miller et al. (2007) e Vallejo (2009).

Relativamente à questão sobre se o gestor considera que os seus colaboradores assumem que as normas de comportamento na empresa e fora dela devem ser iguais (Tabela 17), apenas os gestores das empresas A, D e E responderam negativamente.

Tabela 17 - Assunção pelos colaboradores de que as normas de comportamento são iguais dentro e fora da empresa

| Questão Caso | Os colaboradores assumem que as normas de comportamento devem ser iguais dentro e fora da empresa? |
|-----------------|--|
| A | Não |
| B | Não se aplica |
| C | Sim |
| D | Não |
| E | Não, fora da empresa não são obrigados a normas que vigoram dentro da empresa |
| F | Sim, as normas de comportamento são para respeitar na empresa e fora dela |
| G | Sim, considero |
| H | Sim |

Nesta resposta, realça-se que a empresa D é a que tem o maior número de funcionários. Neste caso, as empresas A, D e E terão uma cultura com dimensão profissional, enquanto as restantes empresas terão uma cultura com dimensão do tipo paroquial (Hofstede, 1991).

Já na questão sobre se o gestor considera que os eventuais novos colaboradores são de facto rapidamente integrados no ambiente da empresa (Tabela 18), apenas no caso de estudo F foi obtida a resposta de que havia a necessidade de primeiro ganhar confiança nas capacidades profissionais (a empresa dedica-se à prestação de serviços administrativos a outras empresas), tendo as demais assegurado que os novos trabalhadores eram rapidamente integrados no ambiente da empresa.

Tabela 18 - Rapidez de integração dos novos colaboradores na empresa

| Caso \ Questão | Os novos trabalhadores são rapidamente integrados no ambiente da empresa? |
|----------------|--|
| A | Sim |
| B | Não se aplica |
| C | Sim |
| D | Sim |
| E | Sim, são rapidamente integrados |
| F | Não, leva o seu tempo. O tempo necessário para ganharmos confiança no seu trabalho |
| G | Sim, é possível uma integração rápida |
| H | Sim |

Constata-se assim que, apenas a empresa F, tem uma dimensão cultural do tipo sistema fechado, enquanto às restantes corresponde uma dimensão de sistema aberto (Hofstede, 1991).

Quanto à última questão (se considera que a empresa tem um ambiente formal ou informal, se preocupa mais em cumprir as normas internas ou é entendido pela mesma que os resultados são mais importantes que as regras), as respostas foram um pouco mais dispersas (Tabela 19).

Tabela 19 - Tipo de ambiente, preocupação com as regras e com os resultados

| Caso \ Questão | A empresa tem um ambiente formal ou informal, preocupa-se em cumprir com as normas internas ou é entendido pela mesma que os resultados são mais importantes que as regras? |
|----------------|---|
| A | Ambiente informal |
| B | Ambiente familiar |
| C | Ambiente informal, preocupando-se com os resultados |
| D | Ambiente informal com cumprimento das normas internas |
| E | São importantes as normas internas, assim como também os resultados |
| F | Os resultados são importantes, mas para obter bons resultados é preciso cumprir regras |
| G | Os resultados são mais importantes que as regras |
| H | Ambiente informal. Os resultados são mais importantes, embora o cumprimento das normas internas também o sejam |

Com esta questão, pretendeu-se a definição, caso a caso, das duas últimas dimensões identificadas por Hofstede (1991) (controlo ligeiro versus controlo apertado e normativo versus pragmático).

Das respostas em causa, resulta que correspondem aos casos em estudo as seguintes definições:

- Às empresas A, B, C e G, dimensão cultural de controlo ligeiro e pragmática;
- À empresa D, uma dimensão cultural de controlo ligeiro e normativa;
- Às empresas E, F e H uma dimensão cultural de controlo apertado e pragmática

Constata-se assim, que no comportamento cultural em vigor nos casos estudados, apesar das características muito próprias das empresas em causa (Grzybovski et al., 2002; Ussman, 2004; Vallejo, 2009), as dimensões culturais, cuja existência Hofstede referiu, ocorrem de facto, correspondendo a cada uma delas as variantes das seis dimensões da cultura organizacional mencionadas na Tabela 20:

Tabela 20 - A situação dos casos estudados perante as seis dimensões da cultura organizacional de Hofstede

| Dimensão | Variante da dimensão | Caso A | Caso B | Caso C | Caso D | Caso E | Caso F | Caso G | Caso H |
|----------|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1ª | Orientação para o trabalho | | - | | | | | | |
| | Orientação para os resultados | X | - | X | X | X | X | X | X |
| 2ª | Orientação para o empregado | X | - | X | X | X | X | X | X |
| | Orientação para o trabalho | | - | | | | | | |
| 3ª | Paroquial | | - | X | | | X | X | X |
| | Profissional | X | - | | X | X | | | |
| 4ª | Sistema aberto | X | - | X | X | X | | X | X |
| | Sistema fechado | | - | | | | X | | |
| 5ª | Controlo ligeiro | X | X | X | X | | | X | |
| | Controlo apertado | | | | | X | X | | X |
| 6ª | Normativo | | | | X | | | | |
| | Pragmático | X | X | X | | X | X | X | X |

Resulta também das evidências obtidas (por exemplo o ambiente informal referida em muitas delas) o enquadramento da cultura organizacional em vigor nos oito casos estudados na fase pioneira a que se refere Chiavenato (2004) em análise à Teoria do Desenvolvimento Organizacional.

Atenta a resposta à 2ª dimensão da cultura organizacional de Hofstede, também não pode deixar-se de referir que nos casos em estudo, existe uma preocupação da empresa para com os seus colaboradores (Miller et al., 2008).

4.7 A SUCESSÃO NAS PME FAMILIARES

Acerca do planejamento da sucessão, as respostas obtidas dos oito casos estudados constam da Tabela 21:

Tabela 21 - A sucessão segundo o atual gestor

| Caso | Atribuição da gestão a alguém fora da família | Projeto/vontade de sucessão |
|------|---|-----------------------------|
| A | Não | Filha |
| B | Não | Pais/Irmã |
| C | Não | Marido/filhos |
| D | Não | Genro |
| E | Não | Irmão |
| F | Indeciso | Colaborador |
| G | Não | Esposa |
| H | Sim | Filha/Empregada |

Apenas dois dos casos (F e H) revelam, apesar da aparente indecisão de um (caso F), abertura para atribuir a sua sucessão a pessoa distinta da família. Na concretização desta situação estaríamos, segundo a definição dada por Poulain-Rehm (2006), perante três situações distintas:

- 1) Empresa familiar “mandatada”, se a família mantiver a maioria do capital social;
- 2) Empresa familiar “delegada”, se a família mantiver a maioria relativa do capital social;
- 3) Empresa familiar “profissional”, se a família passar a participar minoritariamente no capital social.

Realce-se que o gestor da empresa F, apesar de indeciso nesta questão, foi um dos dois casos a manifestar abertura para abrir o capital social da empresa a estranhos à família.

No entanto, as duas respostas divergentes acima referidas, não representam a vontade de que a empresa não continue nas mãos das gerações seguintes. Aliás, seria vontade, conforme os próprios interessados referiram, de que a empresa continue integralmente nas mãos da família em caso de sucessão, o que vai de encontro ao concluído por Matherne et al. (2011). Porém, os casos em causa defrontam-se com a provável indisponibilidade dos possíveis sucessores familiares para exercerem a gestão, por motivos diversos, nomeadamente o de exercerem ou virem a exercer outras profissões.

Conforme também conclui Paulo (2009), um dos objetivos da empresa familiar é o de lutar para que a empresa continue na posse da família ao longo das várias gerações, situação que não diverge nos casos em estudo, em que sete dos oito inquiridos indicaram sem hesitar um possível sucessor, referindo expressamente seis dos mesmos não se encontrarem disponíveis

para entregar a gestão a alguém fora da família, o que se encontra de acordo com as conclusões de Bocatto et al. (2010). Como refere Neves (2001), em Portugal existe a tradição de manter o negócio em família, preferência que de certo modo se confirma nos casos em estudo.

Do contato direto com os casos selecionados, resulta a informação de que todos assumem a importância da sucessão (Antoniali, 1998) e que a mesma é essencial para a sobrevivência futura da empresa (Duarte e Oliveira, 2010). Mas também referem que é um assunto que por enquanto não se coloca (*“quando Deus quiser”*, afirmou um dos entrevistados, mais concretamente o caso C) e que a questão se resolverá quando se colocar, dado que entendem não ser a mesma prioritária (*“apesar de, por vezes, pensar no assunto”*, referiu o caso H), convicções que vão de acordo com as conclusões de Maccari et al. (2010) e Neves (2001).

5 CONCLUSÃO E IMPLICAÇÕES

De acordo com as estatísticas oficiais, as PME são predominantes, tanto a nível internacional como nacional, e a literatura existente sobre o tema refere unanimemente que a grande maioria das PME são empresas familiares.

As PME familiares, além de reunirem todos os condicionalismos de constituírem uma pequena ou média empresa como as restantes empresas desse segmento, com as mesmas limitações, desvantagens e vantagens, enquadram-se ainda numa realidade distinta, regida por normas e valores únicos.

Apesar de se reconhecer que existem muitos estudos sobre a temática das PME e das empresas familiares, o principal propósito desta investigação foi identificar algumas particularidades e influências que de uma forma genérica incidem sobre a gestão familiar de PME.

Assim, esta investigação, qualitativa, incide sobre tópicos que se entendem como essenciais ao normal funcionamento de uma empresa familiar: a gestão, a colaboração/cooperação com outras empresas, o tipo de financiamento, abertura do capital social a estranhos, as influências externas (*stakeholders* e outros), a cultura organizacional (neste caso, com especial incidência nas seis dimensões da cultura organizacional de Hofstede) e a sucessão. Este último aspeto é deveras importante, pela sua especificidade, neste segmento de empresas.

Para dar resposta a estas questões, selecionaram-se oito PME/casos (uma pequena empresa e sete microempresas), todas com sede na cidade de Castelo Branco, às quais se aplica na íntegra a definição de empresa familiar assumida como “típica” ou “clássica” por diversos autores: empresa de propriedade e gestão exclusivamente familiar. Esta seleção, apesar de adequada ao estudo que se pretendeu efetuar, poderá ser entendida como uma limitação do mesmo, situação que em futuros estudos sobre o mesmo tema, poderia ser alterada tanto em termos de casos a estudar (quantidade e tipologia) como da área geográfica abrangida.

Ainda a fim de obter resposta às questões de investigação formuladas, os dados foram obtidos através de análise documental, de um questionário apresentado aos inquiridos e de entrevistas informais. Refira-se que as respostas obtidas o foram na ótica do gestor, o que também poderá ser entendido como uma limitação do estudo, mostrando-se interessante a possibilidade de integrar em futuros estudos a opinião dos colaboradores e/ou trabalhadores.

Os resultados obtidos neste estudo permitiram retirar diversas conclusões. Por exemplo na gestão, nomeadamente a nível de decisões correntes, ocorre claramente uma forma de

decidir isolada, independente e muito própria por parte do gestor da empresa. Um aspeto a não olvidar, bastante importante, é o facto de todas as empresas corresponderem a PME familiares de primeira geração, em que os gestores em exercício são também os fundadores das mesmas (sete em oito dos casos), pelo que o estilo de decisão poderá ser designado por “estilo de gestão do fundador” (Ussman, 2004). Estilo que não se verificou sofrer alterações em função do género do gestor (Grzybovski et al., 2002).

Relativamente a decisões de gestão não correntes, nomeadamente a nível de investimentos ou financiamentos, a questão altera-se ligeiramente, permitindo-se o gestor, o conselho ou ajuda na decisão de outros sócios (também familiares) e, em alguns casos, dos trabalhadores, de gestores de conta bancários e fornecedores, entre outras partes interessadas.

A aversão à incerteza a que se refere Hofstede (1991) é um dos elementos que continua a definir e limitar a atuação das PME familiar, nomeadamente a nível da gestão, impedindo por exemplo a cooperação com outras empresas inferida por Basly (2006), Franco e Haase (2012) e Vallejo (2009).

Sobre o financiamento da empresa, quase todas as PME familiares estudadas iniciaram a atividade com capitais próprios, revelando um forte desejo de independência neste segmento de empresas, conforme reconhecido por Rocha (2000). Na atualidade financiam-se através de empréstimos bancários (Burkowski et al., 2009; Romano et al., 2001), essencialmente de longo prazo (Serrasqueiro et al., 2012)

Na abertura do capital social a estranhos à família proprietária da PME familiar, quase que não se encontrou qualquer abertura para essa hipótese. Uma das justificações para essa situação será a mencionada por Paulo (2009), quando indica que os conceitos de propriedade e controlo assumem muita importância na definição de empresa familiar.

Quanto às partes interessadas (ou *stakeholders*), conclui-se o desconhecimento por parte das PME estudadas de que uma boa gestão da influência, por exemplo, da família não envolvida na sociedade, de outros estranhos ou até mesmo da sociedade em geral, pode ser benéfico para a sobrevivência e sucesso da empresa. Apesar de circunstancialmente dela se servirem.

Relativamente à cultura organizacional, a mesma existe em qualquer organização. Todavia, sendo os casos em estudo, PME familiares com gestão exclusivamente familiar, essa cultura é sempre diferente (Brice e Richardson, 2009), embora nas empresas em causa a mesma se apresente de uma forma incipiente, devido sobretudo à sua pequena dimensão, mas visível, nomeadamente na análise das seis dimensões da cultura organizacional descritas por Hofstede (1991). Indubitavelmente conclui-se que as diferenças observadas entre as empresas são devidas à atividade exercida e, fundamentalmente, ao estilo de gestão já mencionado.

Sobre a possibilidade da sucessão do gestor fora do núcleo familiar, é evidente a forte resistência a que as empresas possam deixar de pertencer à família. Foi manifesta a vontade de quase todas as empresas, de que a empresa continue preferencialmente na posse da família, nomeadamente nas gerações seguintes (Bocatto et al., 2010; Paulo, 2009). Aliás, nos dois casos que manifestaram alguma abertura, verifica-se que a mesma não tem justificação ideológica, mas sim prática, em virtude dos respetivos herdeiros não manifestarem disponibilidade para a sucessão.

Esta questão da sucessão representa, por si só, uma outra limitação ao estudo, dado que em nenhum dos oito casos ocorreu qualquer processo de sucessão, pelo que em futuro estudo sobre o tema, os casos a estudar deverão incluir empresas com gestão de 2ª ou 3ª geração.

Como conclusão principal infere-se que este tipo específico de empresas (PME familiares com gestão exclusivamente familiar) se enquadra numa realidade muito específica, com características internas muito próprias.

Estas especificidades passam pela forma muito própria de gerir a organização, o relacionamento com a família, com os trabalhadores, com outras partes interessadas e com a sociedade em geral, sem olvidar o financiamento e o processo sucessório.

Apesar das conclusões da presente investigação resultarem do estudo de uma pequena amostra, com as limitações daí resultantes, alguma das questões levantadas - por exemplo, o estilo de gestão adotado, colaboração/cooperação com outras empresas, a gestão dos *stakeholders* ou o planeamento da sucessão-, se ultrapassadas ou melhor compreendidas, poderiam trazer aos envolvidos diversas vantagens competitivas com vista ao sucesso pretendido num setor de empresas com grande importância a nível nacional. Não se trata de “profissionalizar” a gestão, mas sim de promover a evolução da mesma para um patamar mais moderno em que o experimentalismo e empirismo sejam ultrapassados e em que o gestor possa aproveitar, positivamente, a favor da empresa de todas as sinergias existentes.

Esta investigação representa assim mais um passo na literatura de gestão para o entendimento das particularidades e influências a que os gestores familiares se encontram sujeitos nas empresas de que também são proprietários. As PME familiar sob gestão familiar são empresas sem grande homogeneidade entre si, com características muito próprias e individualizadas, tendo o presente estudo contribuído para determinar e divulgar algumas dessas especificidades, assim como os problemas envolvidos.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allouche, J. e Amann, B. (2000). L'entreprise familiale: Un état de l'art. *Finance-Contrôle-Stratégie*, 3(1), 33-79.
- Alves, M. (2008). A contabilidade nas decisões de gestão dos dirigentes portugueses. *Revista Universo Contábil*, 4(3), 124-137.
- Anderson, R. e Reeb, D. (2003). Founding family ownership and firm performance: evidence from the SeP 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301-1327.
- Anderson, R. e Reeb, D. (2004). Board composition: Balancing family influence in SeP 500 firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 209-237.
- Antoldi, F. e Ghezzi, D. (2011). Transitional Processes And Governance Issues In Small Family Businesses: An Analytical Framework. *International Council for Small business (ICSB)* (pp. 1-25).
- Antonialli, L. (1998). Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares. III SEMEAD - Seminários em administração - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEAUSP)-Brasil.
- Aronoff, C. e Ward, J. (1995). Family-owned businesses: a thing of the past or a model for the future? *Family Business Review*, 8(2), 121-30.
- Arrègle, J.-L., Durand, R. e Very, P. (2004). Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales. *Management*, 7(2), 13-36.
- Arrègle, J.-L. e Mari, I. (2010). Avantages ou désavantages des entreprises familiales? Principaux résultats des recherches et perspectives. *Revue Française de Gestion*, 36(200), 87-109.
- Astrachan, J. (1988). Family firm and community culture. *Family Business Review*, 1(2), 165-189.
- Basly, S. (2006). L'internationalisation de la PME familiale: apprentissage organisationnel et développement de la connaissance. *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, 9(2), 227-263.
- Bingham, J. B., Gibb Dyer, W., Smith, I. e Adams, G. L. (2011). A Stakeholder Identity Orientation Approach to Corporate Social Performance in Family Firms. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 565-585.
- Bocatto, E., Gispert, C. e Rialp, J. (2010). Family-Owned Business Succession: The Influence of Pre-performance in the Nomination of Family and Nonfamily Members: Evidence from Spanish Firms. *Journal of Small Business Management*, 48(4), 497-523.
- Borges, M. (2008). *Gestão empresarial em pequenas empresas familiares: a importância de um profissional especializado na administração. Monografia (Graduação em Administração com Habiilitação em Sistemas de Informação)*. Faculdade Almeida Rodrigues - FAR, Rio Verde.
- Brice, W. D. e Richardson, J. (2009). Culture in family business: a two-country empirical investigation. *European Business Review*, 21(3), 246-262.

- Burkart, M., Gromb, D. e Panunzi, F. (1997). Large shareholders, monitoring, and the value of the firm. *The Quarterly Journal of Economics*, 112(3), 693-728.
- Burkowski, É., Perobelli, F. e Zanini, A. (2009). A identificação de preferências e atributos relacionados à estrutura de capital em pequenas empresas. *RAE eletrônica*, 8(1), 1-28.
- Casimiro, M. (2003). Cultura Organizacional e Empresas Familiares da Marinha Grande-Estudo de Caso. *Psicologia*, 22(1), 5-33.
- Cavalcante, R. C. (2007). Os Estudos Organizacionais e a sua contribuição para a comunicação de organizações. *Trabalho submetido ao GT Abrapcorp 1 - Teorias, história e metodologia dos estudos em Comunicação Organizacional e Relações Públicas, do primeiro congresso científico da Assoc. Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas* (pp. 1-11).
- Charlier, P. e Lambert, G. (2009). Analyse multivariable de la performance des PME familiales. Une lecture par la théorie positive de l'agence. *Management international*, 13(2), 67-79.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração* (7ª ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier Editora Ltda.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. e Litz, R. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: an extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467-472.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W. e Barnett, T. (2012). Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267-293.
- Chrisman, J. J., Steier, L. P. e Chua, J. (2006). Personalism, particularism, and the competitive behaviors and advantages of family firms: an introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 719-729.
- Chua, J., Chrisman, J. e Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Cole, P. (1997). Women in family business. *Family Business Review*, 10(4), 353-371.
- Collins, L. e O'Regan, N. (2011). Editorial: The evolving field of family business. *Journal of Family Business Management*, 1(1), 5-13.
- Comissão Europeia (CE). (2006). *A nova definição de PME-Guia do utilizador e modelo de declaração*. Comunidades Europeias: Publicações «Empresas e Indústria».
- Correia, T. P. dos S. (2003). *Determinantes da estrutura de capital das empresas familiares portuguesas. Dissertação para a Obtenção do Grau de Mestre em Finanças Empresariais*. Universidade do Algarve.
- Denison, D., Lief, C. e Ward, J. (2004). Culture in Family Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61-70.
- Deveau, F. (2008). Organizational culture and demand planning - an odyssey of a forecaster. *Journal of Business Forecasting*, 27(2), 4-7,9.
- Donaldson, T. e Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.

- Donckels, R. e Fröhlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family business review*, 4(2), 149-160.
- Douglas, A., Douglas, J. e Davies, J. (2010). Differentiation for competitive advantage in a small family business. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(3), 371-386.
- Dreux, D. (1990). Financing family business: Alternatives to selling out or going public. *Family Business Review*, 3(3), 225-243.
- Duarte, F. D. e Oliveira, L. R. De. (2010). Análise de Maturidade em Processos Sucessórios de Empresas Familiares. *Revista de Gestão REGE*, 17(2), 135-150.
- Duarte, T. (2009). A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica). *CIES e-Working Papers (ISSN 1647-0893)*. Lisboa.
- Dyer, W. (1994). Potential Contributions of Organizational Behavior to the Study of Family Owned Businesses. *Family Business Review*, 7(2), 109-131.
- Eddleston, K. A. e Kellermans, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565.
- Erdem, F. e Baser, G. G. (2010). Family and business values of regional family firms: a qualitative research. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 3(1), 47-64.
- Erdem, F. e Erdem, S. (2011). Functional strategies and practices of small and medium-sized family businesses. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 4(2), 174-185.
- Esperança, J., e Matias, F. (2009). *Finanças empresariais* (2ª ed.). Alfragide: Texto Editores Lda.
- Evans, N. e Sawyer, J. (2010). CSR and stakeholders of small businesses in regional South Australia. *Social Responsibility Journal*, 6(3), 433-451.
- Farrington, S., Venter, E. e Boshoff, C. (2010). The influence of family and non-family stakeholders on family business success. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 3(107), 32-60.
- Ferguson, K. (2011). Non-Family Employee's Identification with Family: The Moderating Effect of Culture in Family Firms. *11th Annual IFERA Conference: Intelligence and Courage for the Development of Family Business, 2011*.
- Fiegener, M. K., Brown, B. M., Prince, R. A. e File, K. M. (1994). A Comparison of Successor Development in Family and Nonfamily Businesses. *Family Business Review*, 7(4), 313-329.
- Figueiredo, C. e Filho, J. R. (2010). Stakeholders e o Processo de Adaptação das Organizações. *XIV Congreso de Ingeniería de Organización Donostia- San Sebastián , September 8-10 de 2010* (pp. 345-353).
- Franco, M. e Haase, H. (2012). A comparative study of cooperative relationships in family and non-family businesses. *African Journal of Business Management*, 6(44), 10873-10887.
- Freire, P. D. S., Soares, A. P., Nakayama, M. K. e Spanhol, F. J. (2010). Succession Process in a Family Business: Knowledge Management Overcoming Resistance To Organizational

- Changes. *JISTEM Journal of Information Systems and Technology Management*, 7(3), 713-736.
- Gomez-Mejia, L., Nunez-Nickel, M. e Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1), 81-95.
- Grzybowski, D., Boscarin, R. e Migott, A. (2002). Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), 185-207.
- Gupta, V. e Levenburg, N. (2012). Cultures, ideologies and family businesses. *Journal of Family Business Management*, 2(1), 57-75.
- Hill, M. M. e Hill, A. (1998). A construção de um questionário. (*Dinâmia Working Paper*, 1998/11). Lisboa: DINÂMIA.
- Hirigoyen, G. (2010). Concilier finance et management dans les entreprises familiales. *Revue française de gestion*, 35(198/199), 393-411.
- Hofstede, G. (1991). *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hoopes, D. e Miller, D. (2006). Ownership Preferences, Competitive Heterogeneity, and Family-Controlled Businesses. *Family Business Review*, 19(2), 89-101.
- IAPMEI. (2008). *Sobre as PME em Portugal*. IAPMEI/Direcção de Planeamento e Estudos.
- INE. (2010). *Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas -2008*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística (INE).
- INE. (2011). *Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas 2007-2009*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística (INE).
- INE. (2012). *Empresas em Portugal 2010*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística (INE).
- James, H. S. (1999a). What can the family contribute to business? Examining contractual relationships. *Family Business Review*, 12(1), 61-72.
- James, H. S. (1999b). Owners as Manager, Extended Horizons and the family Firm. *International Journal of the Economics of Business*, 6(1), 41-55.
- Jones, T. M. e Wicks, A. C. (1999). Convergent Stakeholder Theory. *The Academy of Management Review*, 24(2), 206-221.
- Koiranen, M. (2002). Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: Exploring the values and family characteristics of old Finnish family firms. *Family Business Review*, 15(3), 175-187.
- Krappe, A., Goutas, L. e Schlippe, A. Von. (2011). The “family business brand”: an enquiry into the construction of the image of family businesses. *Journal of Family Business Management*, 1(1), 37-46.
- Kreisig, D., Nascimento, A. M., Petry, L. I. e Springer, F. A. (2006). Um Estudo sobre o Processo de Gestão em Empresas Familiares. *6º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade e na Revista de Contabilidade e Finanças da USP - 27 e 28 de Julho de 2006*.

- Laakkonen, A. e Kansikas, J. (2011). Evolutionary selection and variation in family businesses. *Management Research Review*, 34(9), 980-995.
- Lee, J. (2006). Family firm performance: Further evidence. *Family Business Review*, 19(2), 103-114.
- Lescura, C., Brito, M. de, Borges, A. F. e Cappelle, M. C. A. (2012). Representações Sociais sobre as Relações de Parentesco: Estudo de Caso em um Grupo Empresarial Familiar. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(1), 98-117.
- Levering, R. e Moskowitz, M. (1993). The Ten Best Companies to Work for in America. *Business and Society Review*, 85(1), 26-38.
- Lima, A. P. de. (1999). Sócios e Parentes: Valores Familiares e Interesses Económicos nas Grandes Empresas Familiares Portuguesas. *Etnográfica*, 3(1), 87-112.
- Lumpkin, G., Martin, W. e Vaughn, M. (2008). Family Orientation: Individual Level Influences on Family Firm Outcomes. *Family Business Review*, 21(2), 127-138.
- Lyman, A. (1991). Customer service: does family ownership make a difference? *Family Business Review*, 4(3), 303-324.
- Maccari, E. A., Filho, J. V. C. e Nohara, J. J. (2010). Sucessão em empresas familiares e seus impactos na estratégia empresarial: estudos de caso em empresas do setor de fabricantes de produtos médicos. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, 9(3), 88-111.
- Martins, A., Maccari, E. A., Campanario, M. de A. e Almeida, M. I. R. de. (2008). Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração. *Revista de Ciências da Administração*, 10(22), 30-54.
- Matherne, C., Ring, J. e McKee, D. N. (2011). Multiple Social Identifications and the Family Firm. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 13(1997), 24-44.
- Mathews, B., Ueno, A., Kekale, T., Repka, M., Pereira, Z. L. e Silva, G. (2001). European quality management practices: the impact of national culture. *The International Journal of Quality e Reliability Management*, 18(7), 692-707.
- Matias, M. A. D. das N. (2006). *A importância do relacionamento bancário no financiamento das PME portuguesas: Estudo aplicado à região centro. Tese apresentada para a obtenção do grau de doutor em gestão.* UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR.
- Matias, M. N., Serrasqueiro, Z. e Costa, C. A. (2009). Padrões de relacionamento bancário no financiamento às MPE: Uma análise cluster. *Working paper nº 28/2009.* Globadvantage - Center of Research in International Business e Strategy - Instituto Politécnico de Leiria.
- Mazzola, P., Marchisio, G. e Astrachan, J. (2008). Strategic planning in family business: A powerful developmental tool for the next generation. *Family Business Review*, 21(3), 239-258.
- McConaughy, D. L., Walker, M. C., Henderson, G. V. e Mishra, C. S. (1998). Founding family controlled firms: Efficiency and value. *Review of Financial Economics*, 7(1), 1-19.
- McConaughy, D., Matthews, C. e Fialko, A. (2001). Founding family controlled firms: Performance, risk, and value. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 31-49.

- McMahon, R. G. P. e Holmes, S. (1991). Small business financial management practices in North America: a literature review. *Journal of Small Business Management*, 29(2), 19-29.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H. e Cannella, A. a. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 51-78.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. e Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51-78.
- Minkov, M. e Hofstede, G. (2011). The evolution of Hofstede's doctrine. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), 10-20.
- Mitchell, R. K., Morse, E. e Sharma, P. (2003). The transacting cognitions of nonfamily employees in the family businesses setting. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 533-551.
- Mustakallio, M., Autio, E. e Zahra, S. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family Business Review*, 15(3), 205-222.
- Neckel, A., Andrighi, F. e Hoffmann, V. (2008). Os stakeholders e sua influencia em uma rede de empresa na destinação turística de Urubici/SC. *Revista de Negócios*, 13(4), 89-102.
- Neves, J. das. (2001). A sucessão na empresa familiar: A Estrutura de Governo e o Controle do Capital. *Conferência de Finanças, Universidade dos Açores, 2001-06-11* (pp. 1-18).
- Nordqvist, M. (2005). *Understanding the role of ownership in strategizing: a study of family firms. Doctoral dissertation*. Jonkoping International Business School.
- Oliveira, J. L. de, Albuquerque, A. L. de e Pereira, R. D. (2012). Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar:(re) arranjando o lugar da família multigeracional. *RBGN - Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 14(43), 176-192.
- Osteryoung, J. S., Newman, D. L., e Davies, L. G. (1997). *Small Firm Finance - An Entrepreneurial Analysis*. Forth Worth, Texas: The Dryden Press.
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2 ed.). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications.
- Paulo, D. N. A. (2009). *Empresas familiares em Portugal: "sucessão competente"*. *Dissertação de mestrado em Ciências Empresariais*. Instituto Superior de Economia e Gestão-ISEG/Universidade Técnica de Lisboa.
- Pérez-Cabañero, C., González-Cruz, T. e Cruz-Ros, S. (2012). Do family SME managers value marketing capabilities' contribution to firm performance? *Marketing Intelligence e Planning*, 30(2), 116-142.
- Petry, L. e Nascimento, A. (2009). Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. *Revista Contabilidade e Finanças*, 20(49), 109-125.
- Poulain-Rehm, T. (2006). Qu'est-ce qu'une entreprise familiale? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques. *La Revue des Sciences de Gestion*, 219(3), 77-88.
- Poza, E., Alfred, T. e Maheshwari, A. (1997). Stakeholder perceptions of culture and management practices in family and family firms-A preliminary report. *Family Business Review*, 10(2), 135-155.

- Procianoy, J. e Poli, B. (1994). O processo sucessório ea abertura de capital nas empresas brasileiras: objetivos conflitantes. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 34(4), 74-84.
- Prokesch, S. (1986). Renewing traditional values. *The New York Times*, June 10.
- Rocha, L. da. (2000). *A teoria financeira no contexto das pequenas e médias empresas: o caso do sector têxtil e de vestuário em Portugal. Tese de mestrado em Ciências Empresariais*. Faculdade de Economia - Universidade do Porto.
- Romano, C., Tanewski, G. e Smyrniotis, K. (2001). Capital structure decision making: A model for family business. *Journal of Business Venturing*, 9(26), 285-310.
- Salvato, C. e Melin, L. (2008). Creating value across generations in Family-Controlled businesses: The role of family social capital. *Family Business Review*, 21(3), 259-276.
- Santos, R. (2005). *A gestão de projectos de investimento como factor de competitividade das PME. Dissertação de mestrado em Gestão de Ciência, Tecnologia e Gestão*. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial - Universidade de Aveiro.
- Savage, G. T., Dunkin, J. W. e Ford, D. M. (2004). Responding to a crisis: a stakeholder analysis of community health organizations. *Journal of health and human services administration*, 26(4), 383-414.
- Schulze, W. e Lubatkin, M. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H. e Dino, R. N. (2002). Altruism, agency, and the competitiveness of family firms. *Managerial and Decision Economics*, 23(4-5), 247-259.
- Serrasqueiro, Z., Nunes, P. M. e Da Silva, J. V. (2012). Are financing decisions of family-owned SMEs different? Empirical evidence using panel data. *Journal of Management e Organization*, 18(3), 363-382.
- Silva, C. (2001). Competitividade e estratégia empresarial: um estudo de caso da indústria automobilística brasileira na década de 1990. *Revista FAE, Curitiba*, 4(1), 35-48.
- Sirmon, D. e Hitt, M. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(4), 339-358.
- Smith, M. (2008). Differences between family and non-family SMEs: A comparative study of Australia and Belgium. *Journal of Management e Organization*, 14(1), 40-58.
- Sonfield, M. C. e Lussier, R. N. (2009). Gender in family business ownership and management: a six-country analysis. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1(2), 96-117.
- Sousa, M., e Baptista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios - segundo Bolonha (2ª ed.)*. Lisboa: Pactor - Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea (Grupo Lidel).
- Sundaramurthy, C. (2008). Sustaining trust within family businesses. *Family Business Review*, 21(1), 89-102.
- Swinth, R. e Vinton, K. (1993). Do family-owned businesses have a strategic advantage in international joint ventures? *Family Business Review*, 6(1), 19-30.

- Tagiuri, R. e Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Trehan, N. (2000). Usages de la société holding par des entreprises personnelles et familiales: application aux entreprises de moyenne dimension pratiquant une stratégie de croissance externe. *IX Conférence internationale de management stratégique- “ perspectives en management stratégique ” - Montpellier - 24-25-26 Mai 2000* - (pp. 1-21).
- Ussman, A. M. (2004). *Empresas Familiares* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo Lda.
- Vallejo, M. C. (2009). A model to study the organizational culture of the family firm. *Small Business Economics*, 36(1), 47-64.
- Vera, C. e Dean, M. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review*, 18(4), 321-325.
- Ward, J. L. (1997). Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. *Family Business Review*, 10(4), 323-337.
- Welsh, J. e White, J. (1981). A small business is not a little big business. *harvard Business review*, 59(4), 18-27.
- Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods* (4ª ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Zahra, S., Hayton, J., Neubaum, D. O., Dibrell, C. e Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, (612), 1035-1054.
- Zellweger, T. e Nason, R. (2008). A stakeholder perspective on family firm performance. *Family Business Review*, 21(3), 203-216.

7 ANEXOS

QUESTIONÁRIO



Universidade da Beira Interior
Departamento de Gestão e Economia

Exmº Sr. Empresário

O signatário, Manuel Ferreira Coelho Lucas, aluno do 2º ano do Mestrado em Gestão da Universidade da Beira Interior, encontra-se em fase de elaboração de dissertação para conclusão do referido curso, sob o tema Gestão Familiar de PME.

Assim, vem por esta forma solicitar a V. Exª, o preenchimento do presente questionário, cujas respostas têm como única finalidade, a realização do referido estudo, garantindo-se a confidencialidade das mesmas.

Por cada item de resposta fechada, coloque uma cruz na opção correspondente. Nas respostas abertas, solicita-se que responda o que entender por escrito.

Não existem respostas certas ou erradas, apenas a garantia de que as mesmas contribuirão para uma tentativa de uma melhor compreensão de um sector (as PME de gestão familiar) por demais importante para a economia nacional.

Muito Obrigado

Manuel Lucas



2.3. TIPO DE SOCIEDADE

- Sociedade por quotas Sociedade anónima
- Outro tipo de sociedade _____

2.4. O CAPITAL SOCIAL PERTENCE APENAS AOS SÓCIOS-GERENTES?

- Sim Não

2.5. NO CASO DE TER RESPONDIDO NÃO, O CAPITAL SOCIAL PERTENCE À MESMA FAMÍLIA?

- Sim Não

2.6. NÚMERO DE SÓCIOS

- 2 3 4 5

2.7. PARENTESCO ENTRE OS SÓCIOS

- Casados entre si Pais e filhos
- Outro parentesco. Qual? _____

2.8. NÚMERO DE GESTORES/GERENTES

- 1 2 mais de 2

2.9. SE RESPONDEU DOIS OU MAIS, QUAL O PARENTESCO ENTRE SI

- Casados entre si Pai Outro. Qual? _____

2.10. NÚMERO DE TRABALHADORES/COLABORADORES

- 0 1 a 9 10 a 50 51 a 250



2.11. ALGUM DOS TRABALHADORES TEM LAÇOS FAMILIARES COM OS EMPRESÁRIOS/PROPRIETÁRIOS?

- NÃO SIM. QUANTOS E QUE TIPO? _____

3. A GESTÃO DA EMPRESA

3.1. QUANDO DA GESTÃO CORRENTE, COMO DECIDE O GESTOR?*

*(decide sozinho, procura o conselho ou ajuda dos restantes sócios?)

3.2. QUANDO DAS DECISÕES DE GESTÃO CONSIDERADAS IMPORTANTES (POR EXEMPLO, INVESTIMENTOS), COMO DECIDE O GESTOR?*

*(decide sozinho, procura o conselho ou ajuda dos restantes sócios?)

3.3. NESSAS DECISÕES, ALGUMA VEZ CONSULTOU OU PEDIU CONSELHO A OUTROS ELEMENTOS DA FAMÍLIA NÃO ENVOLVIDOS NA SOCIEDADE?

3.4. A FAMÍLIA INTERVÉM EXPONTANEAMENTE (SEM SER A PEDIDO) NA GESTÃO DA EMPRESA E ESSA INTERVENÇÃO É POR SI ACEITE?



Universidade da Beira Interior
Departamento de Gestão e Economia

3.5. NA GESTÃO, SEJA CORRENTE OU NÃO, ALGUMA VEZ CONSULTOU OU ACEITOU CONSELHO DE EMPREGADOS OU COLABORADORES DA EMPRESA?

3.6. NAS DECISÕES DE GESTÃO, ALGUMA VEZ CONSULTOU OU ACEITOU CONSELHO DE ENTIDADES EXTERNAS, POR EXEMPLO, FORNECEDORES, GESTORES DE CONTA BANCÁRIA, ETC?

3.7. JÁ ALGUMA VEZ DECIDIU EM FUNÇÃO DO QUE A RESTANTE FAMILIA POSSA PENSAR DE SI E DA SUA EMPRESA?

3.8. JÁ ALGUMA VEZ DECIDIU EM FUNÇÃO DO QUE A SOCIEDADE POSSA PENSAR DE SI, DA SUA EMPRESA OU DA SUA FAMILIA?

3.9. QUANDO TOMA UMA DECISÃO DE GESTÃO, ESSA DECISÃO TEM COMO PRIORIDADE A MANUTENÇÃO DA EMPRESA OU A SOBREVIVENCIA ECONÓMICA E SOCIAL DA FAMILIA EM SI?



Universidade da Beira Interior
Departamento de Gestão e Economia

3.10. ALGUMA VEZ COLABOROU COM OUTRAS EMPRESAS?*** SE SIM, REFIRA QUAIS E SE OBTEVE ALGUM ESPÉCIE DE MAIS-VALIA OU LUCRO.

*** (empreitadas, subempreitadas, trabalhos em conjunto, etc.)

3.11. SE POR ACASO NUNCA COLABOROU, ESSA É UMA QUESTÃO EM ABERTO?

3.12. COMO GESTOR, JÁ ACEITOU TRABALHOS OU TAREFAS, OU TOMOU ALGUMA DECISÃO, EM DE QUE DE ALGUMA FORMA NÃO TIVESSE A CERTEZA DE TER SUCESSO?

4. O FINANCIAMENTO DA EMPRESA

4.1. QUANDO INICIOU A ACTIVIDADE, A QUE FINANCIAMENTO RECORREU?

4.2. E ACTUALMENTE COMO MANTÉM O FINANCIAMENTO DA EMPRESA? RECORRE A RESERVAS FAMILIARES, A OUTROS FAMILIARES OU A EMPRÉSTIMOS BANCÁRIOS DE CURTO MÉDIO OU LONGO PRAZO (REFERIR PRAZOS HABITUAIS)?



4.3. ESTARIA DISPOSTO A ABRIR O CAPITAL SOCIAL A ALGUÉM FORA DO SEU CIRCULO FAMILIAR?

5. O FUNCIONAMENTO COMPORTAMENTAL DA EMPRESA:

5.1. OS SEUS COLABORADORES CUMPREM RIGOROSAMENTE OS HORÁRIOS OU PREOCUPAM-SE EM TERMINAR A TAREFA QUE LHE FOI ATRIBUÍDA, ENVOLVENDO-SE DIRECTAMENTE NAS TAREFAS, SEM OLHAR A ESFORÇOS, DEMONSTRANDO ASSIM PREOCUPAR-SE COM OS RESULTADOS?

5.2. CONSIDERA QUE OS SEUS COLABORADORES SENTEM QUE QUE A EMPRESA SE INTERESSA PELOS SEUS COLABORADORES, PELAS SUAS CONDIÇÕES DE TRABALHO, PELO SEU BEM-ESTAR E QUE SÃO OUVIDOS QUANDO DA TOMADA DE DECISÕES IMPORTANTES?

5.3. CONSIDERA QUE OS SEUS COLABORADORES ASSUMEM QUE AS NORMAS DE COMPORTAMENTO NA EMPRESA E FORA DA EMPRESA DEVEM SER IGUAIS?



5.4. CONSIDERA QUE OS EVENTUAIS NOVOS COLABORADORES SÃO DE FACTO RAPIDAMENTE INTEGRADOS NO AMBIENTE DA EMPRESA?

5.5. CONSIDERA QUE A EMPRESA TEM UM AMBIENTE FORMAL OU INFORMAL, PREOCUPA-SE MAIS EM CUMPRIR AS NORMAS INTERNAS OU É ENTENDIDO PELA MESMA QUE OS RESULTADOS SÃO MAIS IMPORTANTES QUE AS REGRAS?

6. A SUCESSÃO NA GESTÃO

6.1. ESTARIA DISPOSTO A ATRIBUIR A GERENCIA A ALGUÉM FORA DO SEU CIRCULO FAMILIAR?

6.2. EM CASO DE NÃO PODER CONTINUAR A EXERCER A GESTÃO, EM QUEM PENSA DELEGAR/LEGAR ESSA TAREFA?

FIM