



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

**Conselho e Protocolo Familiar no Planeamento da
Sucessão:
Estudos de Caso em Empresas Familiares Portuguesas**

Cláudia Sofia Martins Matias

Tese para obtenção do Grau de Doutor em
Gestão
(3º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Mário Franco

Covilhã, novembro de 2018

Dedicatória

Uma conquista que dedico, sem a menor hesitação, aos meus filhos, que nasceram e cresceram partilhando tempo, atenção, entrega, dedicação, pertença e devoção. Pelos seus nascimentos, adiei a conclusão tão ansiada deste projeto e a dedicação de mãe acabou por ser tão repartida. É com a emoção que se vê no olhar, que escrevo esta dedicatória pelo processo verdadeiramente marcante e sofrido, a que a Professora Doutora Maria José Madeira e a Professora Doutora Zélia Serrasqueiro apelidaram como “o terceiro filho”, que o foi, porque o gerei. Por ele sofri, me envolvi, cresci e vivi.

Ao verdadeiro amor que se partilha, soma, divide e multiplica, que supera os limites que julgamos insuperáveis, que enfrenta desafios e ajuda a alcançar ansiados objetivos de forma resiliente. A essa mágica força viva que faz acontecer...pequenos instantes, que de tão intensos, se transformam em grandes momentos.

A ti, Joana Violeta.

E a ti, João Miguel.

A minha herança para o mundo.

Agradecimentos

A realização desta tese de doutoramento passou por longas estações nos diversos anos em que cresceu. O último ano, o fechar do ciclo, iniciou-se com o entretenimento de todas as entrevistas que trouxeram novo vigor a tantas palavras que apaixonavam e me envolviam. Contudo, o Outono foi de depressão, que quase terminou em desistência e se arrastou por um Inverno doloroso, mas que a Primavera brindou com a sua vitalidade e floresceu, dando o brilho merecido a toda esta investigação que espero mostrar a vida que teve e deteve.

Tudo não seria possível sem os apoios e incentivos que aqui gravo e agradeço de coração.

À Professora Doutora Ana Maria Ussman que me orientou com a sua sapiência nos primeiros e longos impulsos das linhas deste trabalho, no término da sua preciosa atividade docente.

Ao Professor Doutor Mário Franco, que me encontrou perdida num caminho sinuoso e pouco translúcido e de difícil adaptação à minha teimosia. Com promessas de orientação, colaboração, disponibilidade e dedicação cumpridas, agradeço as suas valiosas e insígnias opiniões, indicações e críticas que, mesmo sendo por vezes difíceis de aceitar, me abriram o caminho, num indelével estímulo indutor de obstinação, conduzindo-me à tão ansiada luz.

Aos entrevistados, que por promessa de anonimato não poderei revelar nomes, mas que muito gostaria e me orgulharia, pelas sábias e experientes palavras partilhadas de grandes nomes de grandiosas empresas. Fui envolvida nas suas histórias de vida apaixonantes. Fico eternamente grata a todos eles, porque eles foram as peças indispensáveis à visão deste puzzle. Grandes grupos de referência em cada setor, na sua grande maioria líderes no mercado nacional e com forte presença no exterior. A satisfação e o orgulho de poder partilhar com eles foi de um entusiasmo imenso, porque me envolveu e me estendeu a imaginação para progredir. Naquelas salas partilharam-se histórias de vida, experiências e momentos marcantes, foram feitas reflexões, sentiram-se mágoas e ouviram-se risadas, mas acima de tudo sentiram-se experiências vividas com orgulho, dedicação e que servem de exemplo no seio das famílias empresárias.

À minha extraordinária Família, que assistiu à minha decadência de força e determinação, de dedicação e que tantas vezes, à beira do abismo, não me deixou cair.

Aos meus primorosos amigos, que me ouviram lamentar vezes sem conta, durante todos estes anos, e que me empurraram para a frente como se só faltasse mais um bocadinho.

A todos, Bem hajam.

Ajudaram a que fosse possível.

Resumo

A relevância e o papel das empresas familiares no tecido empresarial português é inegável, contudo, a mudança geracional, a transferência de liderança ou de propriedade são pontos críticos neste segmento de empresas. Deste modo, o desafio passa por planear, preparar e investir atempadamente no processo de sucessão, de forma sólida e consensual, para que estas empresas se tornem estáveis, sustentáveis e consolidadas e, por conseguinte, sobreviverem. A literatura tem vindo a mostrar que, se este tipo de empresas utilizar alguns instrumentos, órgãos ou grupos que auxiliam esse processo, pode fortalecer a hipótese de sucesso do seu processo de sucessão e a continuidade das mesmas.

Neste contexto, o principal objetivo deste estudo foi compreender o papel que o conselho e o protocolo familiares podem ter no processo de planeamento das empresas familiares portuguesas. Assim, para alcançar este objetivo geral foi utilizada a abordagem qualitativa, recorrendo a estudos de caso múltiplos: sete empresas familiares portuguesas. Como técnicas de recolha de dados usou-se a entrevista, a observação direta e a análise documental.

Com base nas evidências empíricas conclui-se que o conselho de família e o protocolo familiares ajudam o planeamento da sucessão e favorecem a continuidade e sobrevivência da empresa familiar. Contudo, existem também outros grupos de trabalho que auxiliam todo o processo de planeamento como é o caso da reunião da geração de primos e a Comissão de Acompanhamento das gerações mais novas (ou Comité Mentor). O desenvolvimento de planos pessoais futuros para as gerações mais novas pode passar pela criação desta Comissão, que auxilia e encaminha os membros familiares mais jovens.

Este estudo mostra ainda que o conselho de família é um órgão muito importante e fundamental nas empresas familiares, sendo um elemento diferenciador de forma positiva neste tipo de empresas. Deve ser criado envolvimento e compromisso familiar com o futuro da empresa através da representação de todos os ramos e gerações da família nas reuniões do conselho de família, mesmo que seja apenas como ouvintes, sem direito de voto. Conclui-se também que o protocolo familiar é considerado um elemento preventivo, com elevado poder sentimental e de muita importância para as empresas familiares, servindo para manter a agregação familiar e a estabilidade na organização, ligando a família à empresa e vice-versa. Este instrumento antecipa também soluções para eventuais problemas ou conflitos futuros, incorporando todas as instruções, regras e preceitos familiares que regem o funcionamento e o relacionamento da família com a empresa, pré-discutidas e aceites por todos.

Relativamente ao planeamento da sucessão, este estudo mostra que o início do envolvimento dos membros familiares na empresa parece ditar o início do processo de sucessão. Este envolvimento pode ser auxiliado com a Comissão de Acompanhamento. A escolha do sucessor

ocorre em conselho de família, opinada por vezes também pelo conselho de administração. A preparação adequada e devidamente planeada para o processo de sucessão apresentam maior hipótese de sobrevivência e continuidade destas empresas de cariz familiar. Assim, o conselho de família e o protocolo familiar são considerados como ferramentas/instrumentos que auxiliam o planeamento da sucessão neste tipo de empresas familiares. Contudo, a assessoria de profissionais especializados também pode ser vista como mais uma ferramenta e o Comité Mentor das gerações mais novas também se pode envolver no processo de planeamento. De facto, conclui-se que o planeamento tem um claro papel no processo de sucessão das empresas familiares estudadas.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui para melhorar o conhecimento sobre o conselho e o protocolo familiares e o planeamento da sucessão nas empresas familiares, na medida em que explorou, em profundidade, estes tópicos. Neste sentido, um dos principais contributos deste trabalho foi propor um modelo holístico que mostra como o conselho e o protocolo familiares podem ser instrumentos que permitem o planeamento da sucessão.

Em termos práticos, os resultados deste estudo sugerem que a utilização do conselho de família e do protocolo familiar podem auxiliar o processo de planeamento da sucessão, permitindo a continuidade e sucesso das empresas familiares e minimizando o seu fracasso. A interferência das reuniões da geração de primos e da Comissão de Acompanhamento das gerações mais novas (ou Comité mentor) podem ser também cruciais neste processo de planeamento.

Estas e outras contribuições, bem como sugestões para futuras investigações nesta área são também apresentadas.

Palavras-chave

Empresas familiares, conselho de família, protocolo familiar, planeamento da sucessão.

Abstract

The relevance and the role of family businesses in the Portuguese entrepreneurial structure is undeniable. However, the generational change, the transfer of leadership or ownership are critical points in this segment of companies. Thus, the challenge is to plan, prepare and invest, timely, in the succession process, in a solid and consensual way, so that these companies become stable, sustainable and consolidated, and therefore survive. The literature has shown that if this type of companies use some instruments, organs or groups that help this process, it can strengthen the success chances of its succession process and its continuity.

In this context, the main objective of this study was to understand the role that family council and protocol can have in the planning process of Portuguese family companies. Thus, to reach this general objective, the qualitative approach was used, using multiple case studies: seven Portuguese family companies. As data collection techniques, interviewing, direct observation and documentary analysis were used.

Based on the empirical evidence, it is concluded that family council and family protocol help the succession planning and favor the continuity and survival of the family business. However, there are also other working groups that support the entire planning process, such as the cousin generation meeting and the New Generations Monitoring Committee (or Mentoring Committee). The development of future personal plans for the younger generations may be the creation of this Commission, which assists and guides the younger family members.

This study also shows that the family council is a very important and fundamental organ in family businesses, being a differentiating element in a positive way in this type of companies. Involvement and family commitment to the future of the company should be created through the representation of all branches and generations of the family in the family council meetings, even if it is only as listeners, without the right to vote. It is also concluded that the family protocol is considered a preventive element, with high sentimental power and of great importance for family businesses, maintaining the family aggregation and stability in the organization, linking the family to the company and vice versa. This instrument also anticipates solutions to any future problems or conflicts, incorporating all the family instructions, rules and regulations that govern the functioning and relationship of the family with the company, pre-discussed and accepted by all.

Concerning succession planning, this study shows that the beginning of the involvement of family members in the company seems to dictate the beginning of the succession process. This involvement can be assisted by the Monitoring Committee. The successor's selection takes place in family council, sometimes also opined by the board of directors. Adequate and properly

planned preparation for the succession process presents a greater chance of survival and continuity of these family-owned enterprises. Thus, the family council and the family protocol are considered tools that help the succession planning in this type of family businesses. However, expert advice can also be seen as a tool and the Mentor Committee of the younger generations can also be involved in the planning process. In fact, it is concluded that planning has a clear role in the succession process of the studied family companies.

From a theoretical point of view, this study contributes to improving knowledge about family council and protocol and succession planning in family businesses, because these topics were explored in depth. In this sense, one of the main contributions of this work was to propose a holistic model that shows how family council and protocol can be instruments that allow succession planning.

In practical terms, the results of this study suggest that the use of family council and family protocol can help the succession planning process, allowing the continuity and success of family businesses and minimizing their failure. The interference of cousin generation meeting and the New Generations Monitoring Committee (or Mentoring Committee) can also be crucial in this planning process.

These and other contributions, as well as suggestions for future investigations in this area, are also presented.

Keywords

Family firms, family council, family protocol, succession planning.

Índice

Dedicatória	iii
Agradecimentos	v
Resumo	vii
Palavras-chave	viii
Abstract	ix
Keywords	x
Índice	xi
Lista de Figuras	xv
Lista de Tabelas	xvii
Lista de Acrónimos	xix
1. Enquadramento do Problema de Investigação	3
1.1. Justificação do tema	3
1.2. Objetivo de investigação e contribuição	8
1.3. Estrutura da tese	8
2. Empresas Familiares	11
2.1. Importância e definição de empresa familiar	11
2.2. Caracterização das empresas familiares	18
2.3. Ciclo de vida das empresas familiares	24
3. Gestão e Governo das Empresas Familiares	29
3.1. Conselho de família	39
a) Enquadramento	39
b) Definição e objetivo	40
c) Composição, estrutura e funções	43
d) Funcionamento	45
e) Áreas de intervenção	46
f) Valor para a empresa	48
3.2. Protocolo familiar	49
a) Enquadramento	49

b)	Definição e objetivo	51
c)	Etapas ou fases	54
d)	Elaboração	56
e)	Aprovação	57
f)	Implementação, recordação e atualização	58
g)	Interpretação	59
h)	Adesão	60
i)	Valor Legal	60
j)	Divulgação	61
k)	Âmbito de Aplicação	61
l)	Estrutura	61
4.	Sucessão na Empresa Familiar: O Papel do Conselho e do Protocolo Familiar	65
4.1.	O processo de sucessão	65
4.2.	O conselho e o protocolo familiar no planeamento da sucessão	71
5.	Metodologia de Investigação	81
5.1.	Modelo e questões de investigação	81
5.2.	Abordagem qualitativa: Estudo de caso	82
5.3.	Seleção dos casos	85
5.4.	Recolha de dados	88
5.5.	Análise de dados	94
6.	Estudos de Caso	99
6.1.	Caso 1 - Empresa A	99
6.1.1.	Caracterização e história da empresa	99
6.1.2.	Caracterização do empresário face à empresa	100
6.1.3.	Conselho de família	101
6.1.4.	Protocolo familiar	102
6.1.5.	Sucessão na empresa	105
6.2.	Caso 2 - Empresa B	109
6.2.1.	Caracterização e história da empresa	109
6.2.2.	Caracterização do empresário face à empresa	109
6.2.3.	Conselho de família	110

6.2.4.	Protocolo familiar	114
6.2.5.	Sucessão na empresa	118
6.3.	Caso 3 - Empresa C	122
6.3.1.	Caracterização e história da empresa	122
6.3.2.	Caracterização do empresário face à empresa	123
6.3.3.	Conselho de família	124
6.3.4.	Protocolo familiar	126
6.3.5.	Sucessão na empresa	128
6.4.	Caso 4 - Empresa D	132
6.4.1.	Caracterização e história da empresa	132
6.4.2.	Caracterização do empresário face à empresa	133
6.4.3.	Conselho de família	134
6.4.4.	Protocolo familiar	136
6.4.5.	Sucessão na empresa	139
6.5.	Caso 5 - Empresa E	142
6.5.1.	Caracterização e história da empresa	142
6.5.2.	Caracterização do empresário face à empresa	142
6.5.3.	Conselho de família	143
6.5.4.	Protocolo familiar	145
6.5.5.	Sucessão na empresa	147
6.6.	Caso 6 - Empresa F	149
6.6.1.	Caracterização e história da empresa	149
6.6.2.	Caracterização do empresário face à empresa	150
6.6.3.	Conselho de família	151
6.6.4.	Protocolo familiar	157
6.6.5.	Sucessão na empresa	161
6.7.	Caso 7 - Empresa G	166
6.7.1.	Caracterização e história da empresa	166
6.7.2.	Caracterização do empresário face à empresa	168
6.7.3.	Conselho de família	169
6.7.4.	Protocolo familiar	172

6.7.5. Sucessão na empresa	175
7. Análise Comparativa: Discussão dos Resultados	183
7.1. O conselho de família	183
7.2. O protocolo familiar	191
7.3. O planeamento da sucessão	198
7.4. Proposta de modelo holístico para o planeamento da sucessão	206
8. Conclusões, Contribuições e Sugestões para Futuras Investigações	211
8.1. Conclusões Gerais	211
8.2. Contribuições Teóricas e Práticas	214
8.3. Limitações e investigação futura	216
9. Bibliografia	219
10. Anexos	235
Anexo I - Guião para a Realização da Entrevista	235
Anexo II - Resultados das Entrevistas: Categoria Conselho Familiar	245
Anexo III - Resultados das Entrevistas: Categoria Protocolo Familiar	249
Anexo IV - Resultados das Entrevistas: Categoria Planeamento da Sucessão	253

Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo dos cinco círculos. Fonte: Adaptado de Amat (2000).	19
Figura 2 - Papéis assumidos na empresa. Adaptado de PricewaterhouseCoopers (2010).	23
Figura 3 - Ciclo de vida das empresas familiares. Adaptado de Ussman (2004).	24
Figura 4 - Classificação de mecanismos de governo por sistema. Fonte adaptada: Suesc (2014)	32
Figura 5 - Modelo de construção da unidade e compromisso. Fonte: adaptado de Gallo e Tomaselli (2006b).	51
Figura 6 - Modelo de análise. Elaboração própria.....	82
Figura 7 - Modelo holístico para o planeamento da sucessão. Elaboração própria.....	208

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Algumas definições de empresa familiar. Elaboração própria.....	15
Tabela 2 - Temas a integrar no conselho familiar. Adaptado de Torre e García (2006).	48
Tabela 3 - Temas a integrar no protocolo familiar. Adaptado de Torre e García (2006) e García <i>et al.</i> (2008).	63
Tabela 4 - Empresas atingida para o estudo. Elaboração própria.	86
Tabela 5 - Perfil das empresas estudadas. Elaboração própria.	88
Tabela 6 - Datas e duração das entrevistas.	89
Tabela 7 - Perfil dos entrevistados analisados. Elaboração própria.	91
Tabela 8 - Categorias analisadas. Elaboração própria.	95
Tabela 9 - Categoria Conselho Familiar - Resultados das entrevistas. Elaboração própria. ...	248
Tabela 10 - Categoria Protocolo Familiar - Resultados das entrevistas. Elaboração própria..	252
Tabela 11 - Categoria Planeamento da Sucessão - Resultados das entrevistas. Elaboração própria.	256

Lista de Acrónimos

AEFP	Associação de Empresas Familiares Portuguesas
CF	Conselho Familiar
PF	Protocolo Familiar
PME	Pequena e Média Empresa
SGPS	Sociedade Gestora de Participações Sociais
UBI	Universidade da Beira Interior

Era uma vez dois irmãos que tinham uma quinta. Era difícil viver daquilo que as terras davam porque o solo era árido e muito rochoso, mas lá iam conseguindo partilhar o pouco que havia.

Um dos irmãos tinha 5 filhos e uma esposa. O outro era solteiro.

Numa das noites, o mais velho estava a ter dificuldade em dormir. Virava-se para um lado e para o outro a pensar que aquele negócio que tinha com o seu irmão era muito injusto.

- Afinal de contas, ele é solteiro e quando chega a casa está só e não tem ninguém que vá tratar dele quando for velho. Ele precisa de receber mais da metade do valor que nós partilhamos. Amanhã vou oferecer-lhe dois terços daquilo que ganhamos.

O outro irmão também não andava bem e dormia mal.

- O meu irmão, que tem cinco filhos e uma mulher para alimentar, precisa mais do que eu. Amanhã vou dizer-lhe que passará a receber dois terços do que tiramos da terra.

Kristin Pancer (1978)
em *The Individual Psychologist*

1. Enquadramento do Problema de Investigação

“Num negócio familiar, a fronteira que separa a empresa da família é tão real como o equador.”

Costa et al. (2011)

1.1. Justificação do tema

As empresas familiares são a forma de empreendimento que predomina no mundo (Gersick *et al.*, 1997; Ibrahim *et al.*, 2009) e são consideradas uma peça preciosa no crescimento e desenvolvimento da economia nacional e internacional (Sharma *et al.*, 2001; Astrachan e Shanker, 2003; Palacios *et al.*, 2012b; El-Chaarani, 2013; Poblet, 2014; Siakas *et al.*, 2014; Hnátek, 2015; Sarbah e Xiao, 2015; Pipatanantakurn e Ractham, 2016).

A investigação sobre as empresas familiares, iniciada após a década de 70 (Ussman, 1994), tem vindo a crescer nas últimas décadas (Matherne, 2011; Gedajlovic *et al.*, 2012; Palacios *et al.*, 2012a; Miller, 2013), no entanto, ainda é um campo de estudo emergente (Zahra e Sharma, 2004; Cabrera-Suárez, 2005; Chrisman *et al.*, 2008; Debicki *et al.*, 2009; Maciel, 2013; Cardona e Balvín, 2014) e intenso (Pérez, 2014).

Um número crescente de estudiosos tem vindo a concentrar-se nas empresas familiares, num esforço que ilustre as formas distintas e significativas que a unidade familiar acrescenta para o seu sucesso e sustentabilidade (Matherne, 2011). Mesmo assim, a literatura sobre empresas familiares não é assim tão volumosa como em outras áreas da gestão (Bird *et al.*, 2002), sendo necessário um maior esforço para lidar com a complexidade deste tipo de empresas, de forma a compreender como elas são tão semelhantes e tão diferentes de outras organizações (Benavides-Velasco *et al.*, 2011).

Zahra e Sharma (2004) referem que a investigação das empresas familiares tem que avançar de modo a oferecer uma maior fundamentação teórica. Estes autores refletiram, no seu estudo, sobre a investigação das empresas familiares e referiram que deve ser prestada mais atenção ao contexto das principais decisões que os proprietários tomam.

O que prejudica o negócio familiar tem o mesmo efeito sobre a família e o sucesso destas empresas depende da forma como a família administra a sobreposição dos dois sistemas - família e empresa (Olson *et al.*, 2003).

As empresas familiares enfrentam um difícil desafio no qual se cruzam emoções, poder e dinheiro (Costa *et al.*, 2011), expondo assim problemas muito próprios devido à interdependência que existe entre estes dois sistemas distintos: empresa e família (Ussman, 1994; 2004). Apesar das desvantagens que se podem traduzir na hora da tomada de decisão, o elevado grau de comprometimento e envolvimento que se verifica neste tipo de empresas proporciona-lhes ganhos potenciais, pois poucas organizações conseguem garantir tanta unidade, lealdade e dedicação dos gestores de topo quanto as empresas familiares (Gallo e Ribeiro, 1996).

A empresa familiar é uma empresa de conflitos (Ussman, 1994). Todavia, Górriz (2002) e Ussman (2004) referem que existem métodos que podem ajudar na racionalização da relação família/empresa e na resolução destes conflitos: os conselhos de família, a criação de um protocolo de família, ou a inclusão de um agente mediador externo. Também Cabrera-Suárez (2005) reconhece no seu estudo a necessidade de as empresas familiares estabelecerem mecanismos de gestão eficientes no seu ambiente familiar, tais como o protocolo e o conselho familiar e, recomenda o planeamento da sucessão como um evento estratégico deste segmento de empresas. O desenvolvimento de políticas certas para alcançar a participação de colaboradores não familiares podem desempenhar um papel importante neste processo. A sucessão começa muito antes da transferência formal de poder entre gerações, pelo que os cuidados na sua antecipação devem-se iniciar bastante cedo também (Ussman, 1994).

A sucessão continua a ser um desafio único para as empresas familiares (Poza, 2009). Sharma *et al.* (2001) e Sharma (2004) reconhecem a sucessão em empresas familiares como uma questão importante que justifica estudos sistemáticos, sendo, sem dúvida, pesquisável. Os mesmos autores apontam a importância do planeamento da sucessão que tem vindo a ser reconhecida na literatura. Também Ussman (2004) assinala o planeamento como uma das variáveis que com mais frequência é apontada como importante para o sucesso da sucessão. Contudo, em geral, as empresas familiares portuguesas não procedem a qualquer tipo de planeamento, refere ainda esta autora.

Vários estudos se têm centrado, muito recentemente, no tema do planeamento da sucessão (e.g., Berns e Klarner, 2017; Nissan e Eder, 2017; Reardon, 2018; Walker *et al.*, 2018). Contudo, estes estudos não são focados nas empresas familiares e a sua ligação ao conselho de família e ao protocolo familiar parece ficar dispersa.

Mustakallio *et al.* (2002) referem nas suas propostas para investigação futura que, dada a importância de instituições familiares para interações sociais e valores compartilhados, os investigadores precisam documentar e identificar melhor essas instituições, sugerindo a necessidade de uma análise detalhada das mesmas.

Sharma *et al.* (2003b) também já tinham sugerido ser necessário determinar quais os factores que levam a processos de sucessão mais eficazes.

Não obstante a importância que os protocolos e os conselhos familiares (instituições familiares) têm na continuidade e no êxito das empresas familiares, existe pouca investigação dedicada a examinar a existência e eficácia destes instrumentos (Tàpies e Ceja, 2011).

No estudo de Martínez (2014), 84% das empresas familiares estudadas desconheciam os mecanismos e instrumentos de gestão existentes que melhoram a longevidade dos processos sucessórios.

Apesar de o protocolo familiar ainda ser um tema escasso (Arteaga e Menéndez-Requejo, 2014, 2017), é uma linha de estudo que requer mais esforços de investigação (Pérez, 2014) e alguns investigadores (e.g., Gallo, 2000; Torre e García, 2006; García *et al.*, 2008; Roibal *et al.*, 2008; Álvarez, 2009; Brenes *et al.*, 2011; Tàpies e Ceja, 2011; Palacios *et al.*, 2012a; Arteaga e Menéndez-Requejo, 2014; Cardona e Balvín, 2014; Pérez, 2014; Botero *et al.*, 2015) têm vindo a dar-lhe relevância, considerando-o como um dos instrumentos formais mais importantes na gestão das empresas familiares. Trata-se de uma ferramenta fundamental para a continuidade das empresas, contudo, uma baixa percentagem destas organizações o possui (Cortés *et al.*, 2004; Arteaga e Menéndez-Requejo, 2014; Martínez, 2014).

Por outro lado, o conselho de família é um órgão que tem vindo a ganhar importância na atualidade (Cortés *et al.*, 2004), mas é mais comum a sua existência nas empresas familiares. Para Brenes *et al.* (2011), a utilização do conselho de família ou conselho familiar (Martínez, 2014), que para Ussman (2004) é uma reunião familiar que tem como objeto debater a empresa, a relação da família com a empresa e o futuro de ambas, ajuda a reduzir e a resolver os conflitos de uma forma simples e melhora a comunicação na empresa.

O protocolo familiar, que consiste num conjunto de normas que pretendem regular as relações entre a família e a empresa (Ussman, 2004), importa benefícios para a empresa devido à transparência de gestão que lhe está associada (Brenes *et al.*, 2011). No entanto, estes autores acreditam mais nos benefícios que o conselho familiar traz para as empresas e reconhecem que a implementação do conselho de família é mais vantajosa do que a sua não implementação, pois melhora a comunicação e articula esforços sobre as questões relacionadas com a família.

No que se refere ao protocolo familiar, as evidências empíricas obtidas por Brenes *et al.* (2011), consideram que este instrumento leva a uma mudança de atitude do conselho de administração, aumentando o seu compromisso e a frequência com que as reuniões são realizadas, tornando a compreensão do seu papel na família mais clara. O protocolo familiar é, cada vez mais estudado em todo o mundo (Cardona e Balvín, 2014) e, é visto como um guia para a ordem e estrutura da família e da empresa e a sua implementação melhora a unidade familiar (Brenes *et al.*, 2011).

Assim, se este tipo de empresas familiares, através de alguns instrumentos de gestão específicos, conseguirem eliminar a maioria dos riscos a que estão sujeitas, o elevado índice

de mortalidade poderá diminuir. No estudo de Ward (1987), só aproximadamente um terço das empresas sobrevivem e alcançam a segunda geração, valor este que se confirma com outros autores (e.g., Beckhard e Dyer, 1983a; Beckhard e Dyer, 1983b; Kets de Vries, 1993; Morris *et al.*, 1997; Alderson, 2011; *Family Firm Institute*¹; Ghee *et al.*, 2015). Estes investigadores reforçam ainda que apenas 10% a 15% passam para a terceira e 4% acercam a quarta geração. Para tal, é importante estudar se o conselho e o protocolo familiares contribuem para o sucesso do planeamento da sucessão das empresas familiares.

Também, segundo García *et al.* (2008), se não se estabelecem os mecanismos necessários, a situação da família vai ter uma clara influência na empresa e vice-versa. Assim, para reduzir os problemas derivados dessa interrelação, existem diferentes instrumentos e órgãos de gestão como o conselho de família e o protocolo familiar, que para além de favorecer e clarificar as relações entre a família e a empresa, potenciam a aplicação de práticas de boa gestão na empresa familiar.

Alves (2003) conclui no seu estudo que, na sua globalidade, as empresas familiares não possuem uma estrutura de coordenação da família responsável por orientar e conduzir as relações da família com a empresa. Para esta autora, é necessário que o responsável ou os membros da família desenvolvam meios que permitam articular as suas necessidades e metas relativamente à empresa, por forma a desenvolver práticas que salvaguardem, no longo prazo, os interesses da família.

Por outro lado, garantir uma sucessão eficaz é considerado um problema em todos os tipos de empresas (Miller, 1993; Reinganum, 1985), mas a situação torna-se muito mais complexa nas empresas familiares (Dyer, 1986; Lansberg, 1999; Miller *et al.*, 2003). As empresas familiares conciliam o sistema empresa com o sistema família, o que, por vezes, origina algumas fontes de conflitos, tornando-as mais complexas (Brenes *et al.*, 2011).

Singer e Donoho (1992) referem que o planeamento da sucessão talvez seja o fator mais crítico associado à operação contínua ou à vida prolongada da empresa familiar. Para estes autores, a sobrevivência pode ser significativamente aumentada se os proprietários e os membros da nova geração (familiares ou não) tenham uma compreensão clara das principais questões relacionadas ao posicionamento organizacional e à continuidade do planeamento operacional.

Nas empresas familiares, uma sucessão de sucesso inicia muitos anos antes do sucessor se assumir como diretor executivo (Barach e Ganitsky, 1995). Contudo, apesar do tema da sucessão ser estudado desde o início deste campo de estudo (Handler, 1994), pouca atenção tem sido dada ao planeamento da sucessão e poucos estudos procuraram identificar os fatores que influenciam o seu sucesso (Bigliardi e Dormio, 2009). Sabe-se que tanto a compreensão, a

¹ www.ffi.org, Family Firm Institute, Inc, consultado em 14/09/2012.

previsão e o modificar o comportamento para ajudar as empresas familiares a alcançar os seus objetivos e melhorar o seu desempenho são o objeto de pesquisa de gestão deste setor de empresas (Chua *et al.*, 1999).

Existe a necessidade de criar mecanismos para ajudar a melhorar a taxa de sobrevivência deste tipo de organizações e há autores (Roibal *et al.*, 2008; Palacios *et al.*, 2012a; Pérez, 2014) que apontam o protocolo familiar como um dos instrumentos mais importantes para alcançar esse objetivo, uma vez que ajuda na prevenção e resolução de conflitos e evita tensões entre os membros da família. Também o conselho de família é apontado por Cortés *et al.* (2004) como o órgão competente pela formulação dos valores familiares, pelas políticas de incorporação, pelas normas de comportamento e pela resolução de conflitos família-empresa, contribuindo significativamente para a continuidade e sobrevivência das empresas familiares (Gallo, 1998; Ibrahim *et al.*, 2009).

Neste sentido, esta investigação aborda dois instrumentos de gestão específicos das empresas familiares, o protocolo e o conselho familiares, e analisa o seu papel no planeamento da sucessão deste tipo de empresas. Esta abordagem surge no seguimento das lacunas identificadas ao longo desta investigação e que se apresentam de seguida:

- Pouca atenção tem sido dada ao planeamento da sucessão e poucos estudos procuraram identificar os fatores que influenciam o seu sucesso (Bigliardi e Dormio, 2009);
- Apesar da importância que os protocolos e os conselhos familiares têm na continuidade e no êxito das empresas familiares, existe pouca investigação dedicada a examinar a existência e eficácia destes instrumentos (Tàpies e Ceja, 2011);
- A sucessão é considerada um indicador do futuro da empresa (Kesner e Seborá, 1994) e, sendo a principal razão da fragilidade das empresas familiares (Handler, 1994; Palacios *et al.*, 2012b; Pipatanantakurn e Ractham, 2016), é um dos temas mais investigados nesta área (Roibal *et al.*, 2008; Lozano, 2013), no entanto, a maioria dos estudos têm-se concentrado apenas na figura do antecessor-fundador (Ussman, 1994; Cabrera-Suárez, 2005).
- De Massis e Kotlar (2014) referem que os estudos de caso podem ser particularmente úteis para entender como os processos são implementados em empresas familiares, que é uma área bastante negligenciada até à data.

A gestão de empresas familiares é uma área que precisa de continuar a ser estudada, por todos os benefícios que se podem obter dessas investigações.

1.2. Objetivo de investigação e contribuição

Tendo em conta as considerações apresentadas no ponto anterior, emerge o objetivo principal desta investigação, que passa por analisar o papel do conselho e do protocolo familiares no processo de planeamento das empresas familiares portuguesas. Como objetivos específicos definiram-se: (1) Compreender como é que o conselho e o protocolo familiar são preparados, implementados e aplicados nas empresas familiares; e (2) Identificar como o conselho de família e o protocolo familiar influenciam o futuro planeamento da sucessão das empresas familiares portuguesas. Desta forma, esta investigação desenvolve-se a partir da seguinte questão central *“Como é que o protocolo e o conselho familiares podem influenciar o futuro planeamento da sucessão nas empresas familiares em Portugal?”*

Para Benavides-Velasco *et. al* (2011), Portugal não está a contribuir para a literatura sobre empresas familiares. Assim, um dos contributos deste estudo prende-se, por um lado, avançar no conhecimento da literatura das empresas familiares, por outro, auxiliar na prática os gestores deste tipo de organizações.

1.3. Estrutura da tese

Para alcançar os objetivos propostos, a estrutura desta tese está organizada em oito capítulos.

Inicialmente surge o Enquadramento do Problema de Investigação (capítulo 1), onde se justifica o tema e definem-se os objetivos da investigação, bem como onde se apresentam os principais contributos deste estudo.

Segue-se a revisão da literatura com o tema das Empresas Familiares (capítulo 2), através da definição de conceitos, sua caracterização e onde se esclarece a importância das empresas familiares. Neste capítulo apresenta-se também o ciclo de vida deste tipo de empresas. Posteriormente é explorado o tema Gestão e Governo das Empresas Familiares (Capítulo 3), onde se diferencia o governo corporativo do governo familiar. Também é neste capítulo que são desenvolvidos e pormenorizados dois instrumentos importantes à compreensão deste estudo: o Conselho de Família e o Protocolo Familiar. Para colmatar a revisão da literatura surge o tema da Sucessão na Empresa Familiar: O papel do Conselho e do Protocolo Familiar (Capítulo 4), que apresenta a problemática da sucessão e do seu planeamento, bem como o papel do conselho e do protocolo familiares nesse processo.

Após a revisão da literatura é apresentada a Metodologia de Investigação (capítulo 5), revelando o modelo de análise e as respetivas questões de investigação que conduzem o estudo. Neste capítulo 5 também é expressa a abordagem qualitativa através do método de estudos de caso

múltiplos, bem como os respetivos procedimentos metodológicos, tais como a seleção dos casos, e a recolha e análise dos dados.

Segue-se a exposição dos sete Estudos de Caso (Capítulo 6), individualmente divididos entre a caracterização e história da empresa, caracterização do empresário, conselho de família, protocolo familiar e sucessão na empresa.

No capítulo seguinte é exposta uma Análise Comparativa: Discussão dos Resultados (Capítulo 7). Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados repartidos pelos temas do conselho de família, do protocolo familiar e do planeamento da sucessão. Para harmonizar as principais dimensões/variáveis do presente estudo é apresentado graficamente, também nesse capítulo, as observações e relações que emergiram desta análise num modelo holístico.

No capítulo seguinte (capítulo 8) expõem-se as Conclusões, Contribuições e Sugestões para Futuras Investigações, enfatizando os verdadeiros contributos/implicações do estudo realizado.

2. Empresas Familiares

“Para a maioria das pessoas as duas coisas mais importantes das suas vidas são a sua família e o seu trabalho. É fácil de entender o poder cativante das organizações que combinam os dois.”

Gersick et al. (1997)

2.1. Importância e definição de empresa familiar

As empresas familiares representam a mais antiga e prevalente forma mundial de organização de empresas (Ibrahim *et al.*, 2009). A grande maioria das empresas de todo o mundo são de propriedade ou controladas por famílias. Cerca de 80 a 95% das empresas dos Estados Unidos da América são familiares. Na Europa a percentagem de empresas familiares é de cerca de 70% a 80%. No Médio Oriente estimam-se que sejam 75 a 90% das empresas familiares, na América Latina cerca de 70%, na Austrália cerca de 67% e a Ásia é dominada por empresas familiares, na maioria empresas chinesas sediadas em outros países (Alderson, 2011).

Na Europa, existem 14 milhões de empresas familiares que constituem mais de 60 milhões de empregos no sector privado e representam cerca de 50% do Produto Interno Bruto (EFB², 2014). A sua criação, crescimento e longevidade são fundamentais para o sucesso da economia global (Sarbah e Xiao, 2015).

Em Portugal, segundo a Associação Portuguesa de Empresas Familiares (APEF³, 2011), estima-se que entre 70 a 80% das empresas sejam de natureza familiar, e que contribuem para 60% do emprego e 50% do Produto Interno Bruto. Também a European Family Business (EFB⁴, 2016) confirma a percentagem de 75% de empresas familiares em Portugal.

A caracterização das empresas ligadas à Associação Portuguesa de Empresas Familiares reflete: uma faturação global de 11.441.593.318,10€ (APEF⁵, 2009); de forma agregada representam cerca de 7% do Produto Interno Bruto Nacional; 2 estão representadas na lista das 250 maiores empresas familiares do mundo; 18 pertencem às 25 famílias que criam mais riqueza em Portugal (APEF⁶, 2010).

² <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/> , consultado em 04/12/2014.

³ <http://www.empresasfamiliares.pt>, consultado em 07/06/2011.

⁴ <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/> , consultado em 04/07/2016.

⁵ <http://www.empresasfamiliares.pt>, consultado em 07/06/2011.

⁶ <http://www.empresasfamiliares.pt>, consultado em 07/06/2011.

Muitas das maiores empresas e com mais sucesso no mundo são empresas familiares (Swoboda e Olejnik, 2013). Segundo Zahra *et al.* (2007), estas empresas precisam de fortes capacidades tecnológicas para adquirir e manter quota de mercado, crescer operacionalmente, ganhar lucro e criar riqueza. Mas, Kuratko *et al.* (1997) mostram que o sucesso empresarial não deve ser apenas medido em termos financeiros, pois o que motiva os empresários muitas vezes sobreleva os ganhos monetários. Estes autores medem no seu estudo objetivos extrínsecos (aquisição de riqueza pessoal, aumento da renda pessoal e das oportunidades de rendimento), objetivos intrínsecos (ganhar reconhecimento público, desfrutar da emoção/excitação, enfrentar desafios, crescimento pessoal, realização (provar que se é capaz)), independência/autonomia (manter a liberdade pessoal, segurança pessoal, autoemprego, satisfação por ser patrão de si próprio e ter controlo no destino do seu emprego) e segurança familiar (segurança futura para os membros da família e a construção de uma empresa para a família). Contudo, poderá ser difícil valorar os fatores intrínsecos, uma vez que, tal como Kuratko *et al.* (1997) referem, cada empresário poderá ter os seus próprios resultados de valorização do sucesso empresarial.

Apesar da importância das empresas familiares, existem diversas definições na literatura, não havendo uma definição universalmente aceite (Chua *et al.*, 1999; Ussman, 2004; Ospina e Ramírez, 2012; Palacios *et al.*, 2012b; Cardona e Balvín, 2014). Não existe um consenso sobre a definição de empresa familiar (Astrachan e Shanker, 2003; Miller *et al.*, 2007; Matherne *et al.*, 2011; Ramos *et al.*, 2011; Sarbah e Xiao, 2015), mas existem algumas características paralelas entre as diversas definições (Ussman, 1994; Cabrera-Suárez, 2005). Por um lado, o controlo ou a influência familiar: propriedade e gestão e, por outro, a interação dos dois subsistemas distintos: a empresa e a família (García *et al.*, 2008; Oliveira *et al.*, 2012) que, tal como Ibrahim *et al.* (2009) referem, estão sempre entrelaçados, sobrepostos e interligados, sendo muito difícil separá-los.

Chirico (2007) refere também que não há consenso quanto à definição de empresa familiar, provavelmente por causa das dificuldades associadas à diferenciação de empresas familiares e não familiares. O envolvimento da família é uma condição necessária à existência de uma empresa familiar, mas não é suficiente para garantir que uma empresa familiar se vá comportar de uma forma diferente das empresas não familiares (Chrisman *et al.*, 2012).

Quando se usa o termo família, este significa o conjunto de descendentes do fundador, suas esposas/maridos, familiares por afinidade, que estão na linha de herança do património da empresa (Ussman, 1994, 2004).

Apesar de podermos encontrar autores que estabelecem limites mais restritos, no caso da propriedade, existe certa concordância em considerar necessária a posse da família da maioria do capital, ou seja, mais de 50% do capital da empresa pertence à família (Palacios *et al.*, 2012b).

No caso da gestão o debate é mais intenso. Enquanto alguns autores consideram que para definir uma empresa como familiar é imprescindível que essa organização seja inteiramente gerida pela família, outros consideram que é suficiente que um dos membros da família faça parte da equipa de gestão (Palacios *et al.*, 2012b).

As empresas familiares diferem, numa série de fatores, das outras empresas e isso reflete-se no seu funcionamento (Ospina e Ramírez, 2012). Por isso, para estes autores, a gestão deste tipo de empresas deve compreender as suas características próprias com o objetivo de otimizar os resultados da sua gestão e a tomada de decisões deve ter em conta as dinâmicas que regem a conduta do fundador, a família e a empresa.

Enquanto alguns autores proporcionam definições concretas, outros limitam-se a descrever as características que diferenciam as empresas familiares das não familiares (Ospina e Ramírez, 2012). A definição de empresa familiar deve identificar a sua singularidade, pois é a essa singularidade que faz da gestão dessas empresas um campo digno de diferenciação e estudo (Chua *et al.*, 1999).

As diferenças entre empresas familiares e não familiares residem essencialmente em termos de objetivos, valores e influências familiares próprias e nas pessoas envolvidas que, determinando os aspetos distintivos destas empresas, estas podem daí obter vantagem competitiva face a outras empresas (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001). Apesar de Monteferrante (2012) refirir que a gestão das empresas familiares seja mais complicada do que das não familiares, essa gestão é uma peça chave na viabilidade e sobrevivência destas organizações a longo prazo.

A superioridade dos resultados alcançados pelas empresas familiares são muitas vezes interpretados como um indício de uma gestão mais eficaz resultante da natureza familiar das empresas (Alves, 2015). Os argumentos apresentados são numerosos, estando ligados à redução de custos, à orientação a longo prazo da família proprietária, à consistência do sistema de valores, à ligação complexa entre a família e os negócios, e a um reduzido recurso da dívida (Le Breton-Miller e Miller, 2006).

A tabela 1 reúne algumas definições de empresa familiar. Após a sua análise, é possível constatar que existem diversas diferenças entre elas, pois cada uma centra-se em diferentes critérios. Alguns dos critérios mais usados nas definições de empresa familiar são: percentagem de participação, controlo de voto, poder sobre a direção estratégica, envolvimento de várias gerações, gestão ativa por membros da família, entre outros (Shanker e Astrachan, 1996).

Autor(es)	Definição
Davis (1983)	São aquelas, cuja política e direção, estão sujeitas à influência significativa de uma ou mais unidades familiares. Esta influência é exercida através da propriedade e por vezes da participação de membros da família na gestão.

<i>Handler (1989)</i>	Uma organização cujas principais decisões operacionais e planos para a sucessão da liderança são influenciados por membros da família que servem na gestão ou na direção.
<i>Rosenblatt et al. (1985)</i>	É qualquer tipo de negócio cuja propriedade seja maioritariamente controlada pela família, as decisões de gestão sejam influenciadas pela família e onde estejam empregados dois ou mais membros da família que participam ativamente na gestão da empresa.
<i>Dyer (1986)</i>	Qualquer empresa em que as decisões relativas à sua propriedade ou gestão são influenciadas por uma relação de uma família ou de famílias.
<i>Churchill e Hatten (1987)</i>	A ocorrência ou a antecipação de que um membro mais novo da família tenha ou venha a assumir o controlo da empresa da pessoa mais velha.
<i>Donckels e Frohlich (1991)</i>	Se os membros da família possuem pelo menos 60% do capital da empresa.
<i>Lansberg e Perrow (1991)</i>	Uma empresa em que os membros da família têm controlo legal sobre a propriedade.
<i>Lyman (1991)</i>	A propriedade tem que permanecer completamente nos membros da família, pelo menos um dono tem que estar empregado na empresa e um outro membro da família tem que estar empregado ou ajuda de uma forma regular, mesmo não estando regularmente empregado.
<i>Welsch (1993)</i>	Aquela em que a propriedade é concentrada e os proprietários ou parentes dos proprietários estão envolvidos no processo de gestão.
<i>Tagiuri e Davis (1996)</i>	Incluem na sua definição, de forma clara, os três pilares da empresa familiar (direção/gestão, família e propriedade) quando referem que há dois ou mais membros da família que influenciam a direção da empresa através do exercício dos laços de parentesco, funções de gestão ou direitos de propriedade.
<i>Rock (1997)</i>	É aquela em que uma família detém a grande parte do capital e onde a mesma exerce influência nas decisões, ambicionando que as sucessivas gerações prossigam com o legado da empresa/família.
<i>Chua et al. (1999)</i>	É uma empresa regida e/ou gerida por uma aliança altamente dominante, composta por membros da mesma família com a intenção de moldar e prosseguir a visão da empresa, de uma forma que é potencialmente sustentável através das gerações da família.
<i>Ang, Cole e Lin (2000)</i>	Quando uma única família controla mais de 50% das ações da empresa.
<i>Upton et al. (2001)</i>	Quando fundadores e a família dos fundadores controlam pelo menos 50% das ações votantes, têm pelo menos um membro da família como diretor interno ou externo, e têm

	um diretor executivo que pretende que a empresa continue com propriedade familiar e gestão familiar ou não familiar.
<i>Gomez-Mejia et al. (2003)</i>	Empresa controlada pela família sobre duas condições: dois ou mais administradores têm uma relação de família e os membros da família são proprietários ou controlam pelo menos 5% das ações votantes. A relação familiar inclui pai, mãe, irmã, irmão, filho, filha, cônjuge, sogros, tia, tio, sobrinho, sobrinha, primo.
<i>Anderson e Reeb (2003)</i> <i>Anderson e Reeb (2004)</i>	Se existe uma participação de capital fracionária da família fundadora e/ou a presença de membros da família que integram o conselho de administração.
<i>Cortés et al. (2004)</i>	Qualquer organização cuja propriedade e direção está maioritariamente nas mãos de uma família e existe um desejo de continuidade para as gerações seguintes, inculcando aos seus membros um senso de identidade através da cultura familiar.
<i>Kellermanns e Eddleston (2006)</i>	Empresas em que a propriedade se encontra dentro da família e pelo menos dois membros da família estão empregados na empresa.
<i>Maury (2006)</i>	Se o maior acionista controlador, que detenha pelo menos 10% dos direitos de voto, for uma família, um indivíduo ou uma empresa não cotada
<i>Miller et al. (2007)</i>	Aquela em que vários membros da mesma família estão envolvidos tanto como principais proprietários ou gerentes, quer ao mesmo tempo ou ao longo do tempo.
<i>Zahra et al. (2007)</i>	Onde uma família detém 51% ou mais do capital da empresa.
<i>Gallo (2008)</i>	A empresa em que: a) o poder de decisão, geralmente ligado à propriedade do capital, pertence a uma família, b) alguns membros da família desempenham responsabilidades de governo e gestão nos órgãos que exercem o poder, c) pelo menos alguns membros da segunda geração são incorporados na empresa.
<i>Ospina e Ramirez (2012)</i>	Aquela que está influenciada por uma família, ou por um vínculo familiar, a família como instituição ou como entidade controla efetivamente as operações da empresa porque possui mais de 50% da propriedade, ou porque os membros da família ocupam cargos na gestão da organização. Desta maneira as operações da empresa são afetadas pelo vínculo familiar.
<i>Zornoza e Navarro (2014)</i>	É aquela organização que desenvolve atividades económicas e em que uma ou mais pessoas relacionadas por laços de parentesco têm propriedade suficiente para o controlo das decisões estratégicas nos órgãos de governo, havendo também pelo menos um membro da família a assumir funções executivas.
<i>Le Breton-Miller e Miller (2015)</i>	Aquela em que existem vários membros de uma mesma família que servem conjuntamente como proprietários e gestores.

Tabela 1 - Algumas definições de empresa familiar. Elaboração própria.

Nas definições apresentadas parece haver consenso de que uma empresa detida e gerida por uma família nuclear é uma empresa familiar, pois todas as definições consideram a família nuclear como um pré-requisito. Contudo, as definições divergem sobre muitos outros aspetos. A heterogeneidade das definições reflete os diferentes pontos de vista e interesses, o que não resulta num problema desde que os objetivos da investigação e as definições utilizadas sejam claramente explicitadas em cada estudo.

Apesar da existência de um consenso generalizado acerca da utilização dos critérios propriedade e gestão no estabelecimento do conceito de empresa familiar, no momento de delimitar o termo, os autores recorrem também a outros critérios, como o número de gerações da família proprietária, a influência da família na empresa, o compromisso familiar no negócio, a vocação para a continuidade do mesmo, entre outros (Palacios *et al.*, 2012b). Portanto, qualquer que seja o conceito de empresa familiar utilizado na investigação, o mais importante é o rigor metodológico (Bird *et al.*, 2002). Para legitimar a escolha de uma definição é necessário que haja uma articulação clara entre a definição de empresa familiar e a natureza da investigação levada a cabo (Alves, 2015).

Apesar da ampla diversidade de definições de empresa familiar, não obstante, os seus pontos fortes, as suas fraquezas e os seus comportamentos parecem ser universais e intemporais (Pérez, 2014).

O conceito de empresa familiar deve evidenciar a sua singularidade, pois não sendo suficiente os membros da família possuírem e/ou controlarem a empresa, Chua *et al.* (1999) acreditam que a singularidade da empresa familiar se encontra na própria família que, por sua vez, molda e influencia a empresa de uma forma distinta da que seria se se tratasse dos membros da família ou dos executivos de uma empresa não familiar. Também para Astrachan e Shanker (2003), o importante nas definições é o grau e a forma de compromisso e a influência de uma família sobre uma determinada empresa.

Ora, seguindo a perspetiva de Cortés *et al.* (2004), apesar de não existir uma definição clara e única deste tipo de empresas, existem três padrões que se repetem nas definições, e a que estes autores se referem como três características que devem estar presentes quando nos reportamos a empresas familiares: (1) a transferência do negócio pelas diferentes gerações, (2) a propriedade e a direção maioritariamente nas mãos de uma família e (3) o envolvimento da família em todos os assuntos relacionados com a empresa.

Uma empresa familiar é muitas vezes definida como uma empresa cuja propriedade é de uma família, no entanto, por mais que esta definição possa parecer justificada, alguns autores discordam (e.g., Henssen *et al.*, 2011). Chrisman *et al.* (2005) observam uma convergência no estudo destas empresas no sentido de duas abordagens da sua definição: as componentes de uma abordagem do envolvimento familiar (propriedade, controlo ou gestão) e a abordagem do

envolvimento da essência da família (comportamento real dos membros da família na empresa), sendo que é neste último que deve haver um maior foco de atenção.

Não obstante, em todas as definições apresentadas, as características de propriedade, controlo familiar e de gestão do negócio estão presentes tanto como requisitos independentes ou conjuntos.

McCullom (1990) refere ainda que as empresas familiares podem ser diferenciadas de outras organizações devido a quatro pontos: estrutura, funções, cultura e papéis. A estrutura pelo facto de a empresa familiar estar estruturalmente dependente e ligada a outro sistema complexo que é a família. Quanto à função da empresa familiar, esta é diferente da função de outras organizações pelo facto de uma empresa familiar ter como funções principais o sustento da família e a continuidade e não o lucro e a produção. No que respeita à cultura, esta é especial devido à intensidade do poder afetivo e emocional que a envolve. E, relativamente aos papéis, existe algum conflito e confusão de papéis neste tipo de empresas devido às diferenças de valores e objetivos da empresa e da família e que, muitas vezes, não se conseguem separar.

Os subsistemas que a empresa familiar abrange (empresa, família e o fundador) têm identidades e culturas únicas (e também conflitos potenciais únicos) e cada um contém subsistemas próprios, sendo necessário considerar as interações entre os vários subsistemas para entender a evolução da empresa familiar (Morris *et al.*, 1997).

O conceito preconizado por Gallo e Ribeiro (1996) apreende bem o âmago da especificidade deste tipo de organizações, através da coexistência de três dimensões: (1) a proporção da propriedade, especialmente se a mesma for maioritária; (2) o envolvimento na gestão da empresa (poder de decisão), sendo relevante que um ou vários proprietários trabalhem na empresa, como gestores ou membros do Conselho de Administração; e, (3) a incorporação da segunda geração, como manifestação de uma intenção por parte da família, de transmissão bem sucedida da empresa para as gerações vindouras e de continuidade da vivência na empresa de valores próprios da família proprietária.

Para Ussman (2004), empresa familiar é aquela em que propriedade (ainda que parcial) e controlo estão nas mãos de um grupo unido por relações de parentesco (podendo tratar-se de uma ou mais famílias a formar tal grupo). Segundo a Associação Portuguesa de Empresas Familiares, empresas familiares são aquelas em que uma Família detém o controlo, em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa (APEF⁷, 2016).

⁷ <http://www.empresasfamiliares.pt/> , consultado em 04/12/2016.

Seguindo Chua *et al.* (1999) e Chrisman (2005), nas suas perspetivas de que a definição de empresa familiar baseada nos componentes não captura a sua essência, é necessário usar a visão, as intenções e o comportamento para distinguir uma empresa familiar das restantes.

Para o presente estudo, a definição adotada é a de Rosenblatt *et al.* (1985) que propõem que uma empresa familiar é qualquer tipo de negócio cuja propriedade seja maioritariamente controlada pela família, as decisões de gestão sejam influenciadas pela família e onde estejam empregados dois ou mais membros da família que participam ativamente na gestão da empresa.

2.2. Caracterização das empresas familiares

A empresa familiar tem sido objeto de intensos estudos durante as últimas décadas que têm procurado esquemas ou modelos que expliquem a sua composição, estrutura e comportamento (Palacios *et al.*, 2012b).

Também a questão da globalização tem vindo a oferecer novas oportunidades de negócio, crescimento e diversificação para as empresas familiares, que, conseqüentemente, se tornam organizações mais complexas (Sarbah e Xiao, 2015).

As empresas familiares têm certas peculiaridades em relação à estrutura de propriedade, exercício de poder e direção da empresa que são claramente diferentes nas empresas não familiares, encontrando três sistemas independentes interrelacionados: propriedade, gestão e família (García *et al.*, 2008).

Cortés *et al.* (2004) expõem dois problemas que afetam este tipo de empresas que advém da interação destes sistemas. O primeiro é a confusão entre o património da empresa e o familiar, questão que pode afetar a continuidade da empresa. O segundo está associado à transferência de poder para os descendentes, ou seja a sucessão, que é apontada como uma das principais causas de morte na maioria das empresas familiares.

Um dos modelos mais realçado é o Modelo dos Três Círculos, de Tagiuri e Davis (1982), que interrelaciona os sistemas família, propriedade e empresa. Mas, outro modelo que importa destacar, e que complementa o anterior, é o Modelo dos Cinco Círculos, proposto por Amat (2000) e que se representa na figura 1:

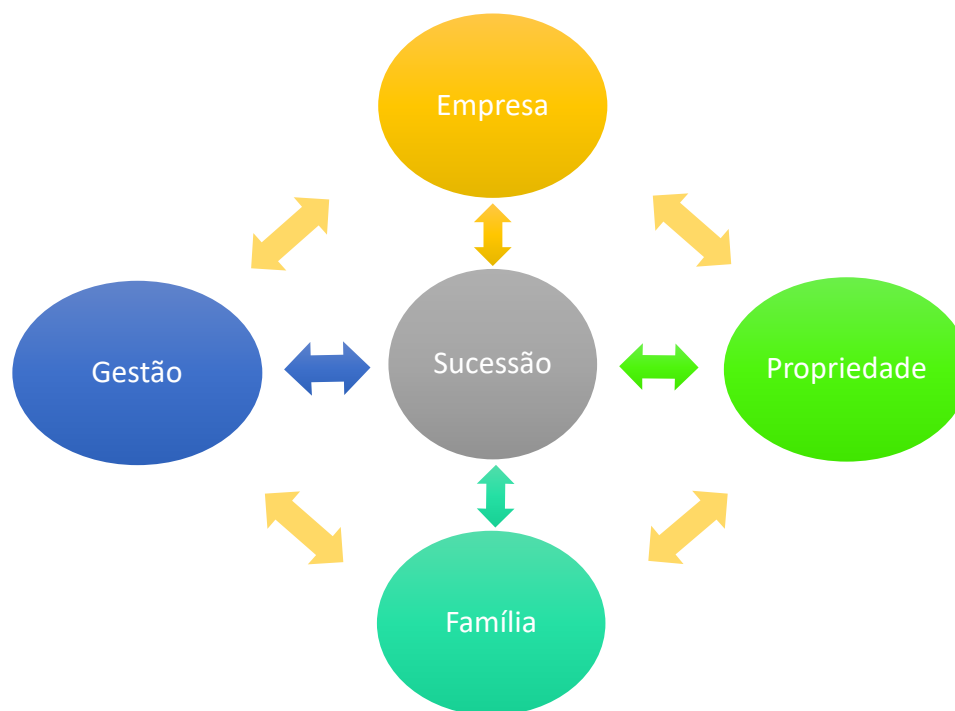


Figura 1 - Modelo dos cinco círculos. Fonte: Adaptado de Amat (2000).

Amat (2000) pretende identificar problemas que possam afetar a continuidade da empresa. Como refere Palacios *et al.* (2012b), na **família** consideram-se fatores como os valores, atitudes, relações internas, padrões de comunicação, grau de harmonia existente e a sua influência na empresa, grau de compromisso da família com a continuidade na empresa, transferência dos temas familiares para a esfera dos negócios e viceversa, etc; A **propriedade** inclui a estrutura de ações, grau de harmonia entre acionistas, gestão jurídica (civil, comercial e fiscal) do património e a eficácia dos órgãos de governo; A **empresa** considera a visão estratégica e a competitividade da empresa familiar. A estratégia deve ter em conta o tipo de relação existente entre o mercado e os clientes, o grau de diferenciação dos produtos através da política de investigação e desenvolvimento e de promoção e publicidade, o grau de incorporação de tecnologias de processo e de informática, e a qualidade, quantidade e o custo de obtenção dos recursos (financeiros, humanos, tecnológicos e materiais); A **gestão** considera os aspetos relacionados com a administração dos recursos humanos, tecnológicos e materiais; E, a **sucessão**, onde se devem considerar aspetos como a atitude do líder, a relação do líder com os seus sucessores, a planificação e a administração do processo de sucessão.

Ussman (2004) também aponta um conjunto de características muito frequentes nas empresas familiares: (1) A forte relação que se estabelece entre a empresa e o seu fundador, que é muito intensa, pois a energia do empresário transmite-se à empresa e é através dela que encontra o seu caminho; (2) A criação de valores e tradições é mais continuada, porque se faz através de várias gerações da mesma família; (3) É complicado trabalhar na empresa da família, pelo que os jovens se sentem bloqueados e incapazes de desenvolver uma identidade própria em termos pessoais e profissionais; (4) A empresa familiar é uma empresa de conflitos, que assentam na

interrelação de dois sistemas com valores opostos - a família que se baseia em relações afetivas e a empresa que se baseia em relações contratuais; (5) A lealdade na empresa familiar, que é um ativo intangível de valor incalculável, e que se manifesta tanto pelos membros da família como pelos trabalhadores, fornecedores e clientes à empresa e da empresa a todos eles; (6) A família identifica-se profundamente com a empresa e preservar o nome da empresa é preservar o nome da família; (7) Fechada a capital estranho à família, normalmente relacionada com a vontade de manter o controle sobre a empresa; (8) Operam sobretudo numa perspetiva de longo prazo; (9) A empresa familiar como entidade que evolui à medida que passam as gerações da família e que mudam as perceções que os familiares têm da mesma.

A personalidade única de uma empresa familiar, que é, invariavelmente, criada pela família que a possui, pode ser a maior força da empresa e uma inspiração para as outras, pois existem famílias que fazem do seu carácter único a sua maior força e, com isso, a sua fórmula para o sucesso empresarial (Karlen, 2001).

Os líderes das empresas familiares continuam nas suas posições por períodos mais longos, facto que implica maior continuidade e estabilidade do negócio (Brenes *et al.*, 2011). Além disso, para estes autores, além da rentabilidade, as empresas familiares visam a continuidade e a prudência, e exercem um crescimento disciplinado. Finalmente, estes autores referem que estas empresas têm colaboradores e executivos mais leais e duradouros, como resultado do seu relacionamento de longo prazo com a família.

Sustentáveis ou bem sucedidas as empresas familiares irão melhorar as economias locais e nacionais e proporcionar segurança financeira aos seus proprietários, pois uma família sustentável irá melhorar a saúde das próprias famílias que possuem essas empresas e famílias saudáveis fornecem os recursos necessários para as suas empresas e comunidades onde vivem (Olson *et al.*, 2003).

Segundo Ussman (2004), tem-se discutido o conceito de empresas familiares sob a perspetiva dos recursos e capacidades, segundo a qual a empresa ganha, ou pode ganhar competitividade, pelos recursos únicos que a família traz para a empresa. Esta abordagem requer que a empresa seja vista no mercado como um conjunto único de recursos que são complexos, intangíveis e dinâmicos (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001), tal como as empresas familiares são muitas vezes descritas.

Os recursos e capacidades únicos que as empresas familiares possuem denominam-se por *familiness* (Habbershon e Williams, 1999), sendo uma característica difícil de imitar por outras empresas, devido à particular forma que cada empresa tem de “fazer as coisas” e aos recursos idiossincráticos intangíveis de cada uma delas (Pérez, 2014).

Alguns dos recursos e capacidades deste tipo de empresas podem trazer vantagem competitiva, tais como: o alto grau de comprometimento e dedicação dos seus membros, a perceção de

qualidade e a confiança dos clientes e próprio *know-how*, pois estas empresas mantêm muitas vezes a sua própria maneira de fazer as coisas que as distingue dos seus concorrentes (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001). Assim, segundo estes autores, as características únicas das empresas familiares, como o compromisso, os valores, a cultura, a confiança, a reputação, o *know-how*, entre outros, dão certos recursos e capacidades estratégicas a estas empresas e que poderão ser responsáveis pelo sucesso baseado na tacitvidade do conhecimento incorporado nestes recursos que podem ser transferidos entre gerações.

Contudo, embora uma empresa possa ter recursos e capacidades em abundância, isso não é suficiente para garantir o sucesso, pois a vantagem competitiva vem de recursos distintivos ou capacidades que as empresas controlam, ou seja, algo que as empresas fazem muito bem em comparação com seus concorrentes (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001).

Portanto, para uma empresa familiar ter sucesso, esta deve identificar os seus recursos e capacidades e, posteriormente, avaliá-los para que se determine em que condições podem fornecer vantagem competitiva e assim se concebam e implementem estratégias que melhorem a sua eficiência e eficácia (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001).

Miller e Le Breton-Miller (2006) argumentam que o desejo de transmitir um negócio saudável e a sua reputação aos herdeiros, motiva os executivos das empresas familiares bem sucedidas a serem bons administradores. Contudo, o apego mental à propriedade da empresa familiar pode prejudicar o foco da empresa em valores económicos (Mustakallio *et al.*, 2002).

Neste sentido, Sarbah e Xiao (2015) mencionam que, para ser bem sucedido tanto na empresa quanto na família, uma empresa familiar deve atender a dois desafios entrelaçados: alcançar um desempenho empresarial forte e manter a família comprometida com a capacidade de continuar como proprietária.

Vários estudos têm usado medidas de sucesso familiar subjetivas, como a integridade funcional da família (Duncan e Stafford, 2000; Heck e Stafford, 2001), a satisfação com a qualidade de vida da família (Masuo *et. al.*, 2001) e sucesso em alcançar o objetivo mais importante da família (Danes *et. al.*, 1999).

Para Gallo e Cappuyns (2004), a unidade e o compromisso são as forças impulsionadoras do sucesso das empresas familiares. Contudo, segundo Olson *et al.* (2003), as características dos negócios podem afetar os indicadores de sucesso de uma empresa.

Pérez (2014) também apresenta a unidade e o compromisso como os pontos fortes essenciais e deiferenciadores das empresas familiares. Para a unidade, o autor faz referência à harmonia de interesses, preferências e modo de fazer as coisas, que gera um clima de confiança dentro da empresa familiar e converte a comunicação e o compromisso facilitadores no alcance do êxito da empresa. O compromisso, o autor refere como aquela vontade intensa e prolongada

que conduz a que todos alcancem o bem em conjunto, garantindo o êxito conjunto. A flexibilidade, o manter a reputação do nome da família, a fixação de objetivos a longo prazo e as vantagens estratégicas dos valores familiares são apresentados também como pontos fortes deste tipo de empresas (Pérez, 2014).

Contudo, a empresa familiar também apresenta fraquezas como a mudança geracional (Bigliardi e Dormio, 2009; Pipatanantakurn e Ractham, 2016), a falta de planificação na transferência de geração (Bird, *et al.*, 2002), a transferência dos problemas familiares para os empresariais, a confusão do património empresarial com o familiar, o nepotismo, as rivalidades entre os membros familiares ou a complexidade da estrutura relacional (Pérez, 2014).

Importa aqui referir que, segundo Kaye (1996), uma empresa familiar tem sucesso se:

- As diferentes gerações consideram que os sucessores contribuíram para o sucesso da empresa;
- A empresa passou para a geração seguinte ou se trabalharam em conjunto para a vender;
- A experiência foi reconfortante para determinadas pessoas e também para a família no seu conjunto;
- Não há vítimas ao longo do caminho.

Vários consultores e especialistas em empresas familiares referem que existem três componentes chave de uma empresa familiar de sucesso: paixão pela empresa e pelos seus produtos e/ou serviços, comunicação dos valores e do comprometimento com a empresa e o seu futuro e ética sólida (Silber, 2007).

Cortés *et al.* (2004) harmonizam as seguintes características das empresas familiares: os subsistemas, já anteriormente explanados, empresa, família e propriedade, a cultura, também exposta muitas vezes como crenças e valores que definem o funcionamento interno destas organizações e, a visão de longo prazo que estas empresas representam e que implica a questão da sucessão.

Para Gallo (1998), as forças próprias e características das empresas familiares são a unidade e o compromisso. A unidade, através da vontade de continuar juntos, da harmonização na escolha de objetivos e na coordenação do modo de os trabalhar para os alcançar. As pessoas têm interesses comuns, desenvolvem boa comunicação e reconhecem com facilidade a autoridade de quem é a cabeça da empresa, o que simplifica a gestão e a direção das atividades. O compromisso, através da vontade de dedicação intensa e continuada, o sacrifício pessoal e a auto exigência, pois representam a entrega a um ideal e a disposição em se adaptar a circunstâncias futuras e que constitui uma das melhores motivações para a realização da estratégia, especialmente a longo prazo.

Contudo, estas forças também podem ser transformadas, segundo este autor, em fraquezas como a desunião e a abstenção, sendo as mais influentes na taxa de mortalidade das empresas. A desunião deve-se a conflitos de interesses, divisões e ódios e a abstenção com as reclamações e as situações de emergência que a acompanham. A perda daquelas forças pode dever-se, segundo este autor, a quatro armadilhas: confundir o facto de ser o proprietário com o ter capacidade para dirigir/liderar; não seguir as práticas geralmente reconhecidas como adequadas para a gestão dos negócios; confundir os laços afetivos com os laços contratuais; falta de prudência para ver as coisas tal como elas são devido à posse de diversos papéis na mesma pessoa como pai, proprietário e chefe.

A estrutura da empresa familiar tem, assim, uma gestão mais complexa pela interrelação entre diferentes intervenientes que detêm, por vezes, diferentes papéis na organização - familiar e/ou acionista e/ou administrador e/ou trabalhador - e, como tal, necessidades distintas (PricewaterhouseCoopers⁸, 2010), como se pode observar na figura 2:

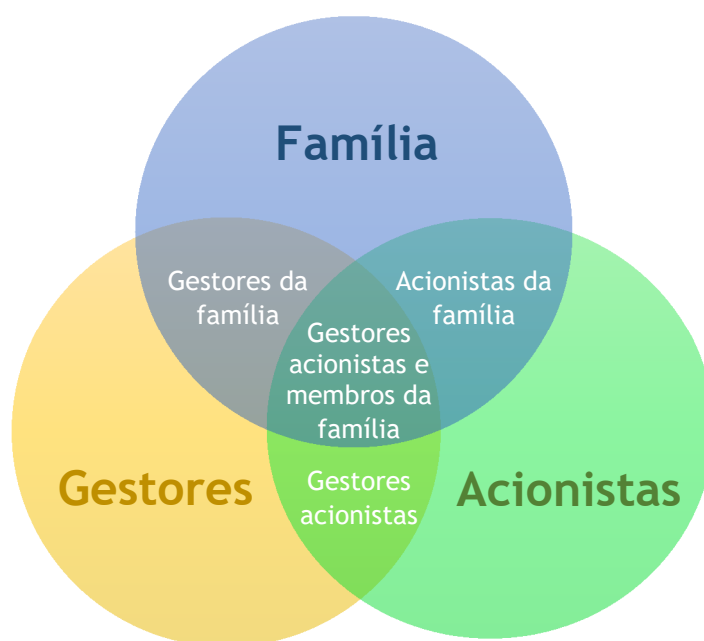


Figura 2 - Papéis assumidos na empresa. Adaptado de PricewaterhouseCoopers (2010).

O sucesso das empresas familiares, para estes autores (PricewaterhouseCoopers⁹, 2010), depende em grande parte da interrelação entre a família e a empresa e da qualidade das relações que mantém. Para tal, e dada a complexidade deste contexto, o planeamento e

⁸ https://www.pwc.pt/en/human-capital/imagens/brochura_family_business_abril2010.pdf Pensar a família, pensar o negócio - PricewaterhouseCoopers, 2010, consultado em 30/01/2017.

⁹ https://www.pwc.pt/en/human-capital/imagens/brochura_family_business_abril2010.pdf Pensar a família, pensar o negócio - PricewaterhouseCoopers, 2010, consultado em 30/01/2017.

formulação estratégicas devem estar bem definidos a dois níveis distintos mas complementares: a continuidade da família na empresa familiar e os objetivos estratégicos da empresa.

2.3. Ciclo de vida das empresas familiares

O primeiro sucesso de uma empresa é o próprio nascimento (Gelderen *et al.*, 2005), contudo, as pequenas empresas são mais ou menos abandonadas à própria sorte e o seu sucesso depende da gestão e capital do proprietário (Coy *et al.*, 2007). Por isso, a sobrevivência organizacional é um aspeto de desempenho fundamental e uma condição necessária para o sucesso empresarial sustentado (Kalleberg e Leicht, 1991).

A sobrevivência das empresas familiares é uma preocupação importante para as famílias, sugerindo-se que elas sejam um potencial de maximização de valor a longo prazo, garantindo, dessa forma, a sustentabilidade da própria família, com elevada reputação do nome da família (Anderson e Reeb, 2003; Sharma e Manikutty, 2005).

As empresas familiares seguem um ciclo de vida semelhante ao de empresas de qualquer outra tipologia, nascem, desenvolvem-se, transformam-se, evoluem ao longo do tempo e morrem (Palacios *et al.*, 2012b).

No entanto, apesar de não existirem duas empresas familiares iguais, é manifesto um certo padrão de desenvolvimento deste tipo de organizações (Ussman, 2004). Geralmente, são apontadas quatro etapas no seu ciclo de vida (Ussman, 2004): criação da empresa, entrada dos filhos, sucessão para a 2ª geração e 3ª geração e seguintes, conforme a figura 3.



Figura 3 - Ciclo de vida das empresas familiares. Adaptado de Ussman (2004).

i. Criação da empresa

Segundo Ussman (2004), a empresa surge através da ação impulsionadora e determinada de um indivíduo, o fundador, ou mais indivíduos, no caso de irmãos, com características especiais e motivações diversas. Apesar das dificuldades iniciais de todo o tipo, graças à ação omnipresente do fundador, a empresa começa, gradualmente, a afirmar-se no mercado e a crescer (Ussman, 2004). Martínez (2014) e Gallo (2016b) caracterizam esta fase por período fundacional e Ward (1987), no seu modelo da empresa familiar, como a etapa do fundador.

ii. Entrada dos filhos

A empresa familiar atinge a maturidade, funcionando de forma mais ou menos rotineira e ultrapassando eventuais crises do setor ou da economia e, apesar dos funcionários estarem já familiarizados com a atividade, o fundador continua a controlar todos os aspetos da empresa (Ussman, 2004) havendo uma grande dependência dele (Pérez, 2014). Para Ussman (2004), o carácter familiar afirma-se agora de modo claro, com os filhos a atingirem a idade ativa e a começarem a trabalhar na empresa.

iii. Sucessão para a segunda geração

A sucessão é um dos temas mais importantes dentro do ciclo de vida de uma empresa familiar (Cortés *et al.*, 2004). Depois de alguns anos em que o fundador e a segunda geração trabalham lado a lado, acaba por se verificar a saída do primeiro, normalmente por doença grave ou morte (Ussman, 2004). A transição na direção é, numa primeira fase, bastante suave, refere a mesma autora, pois geralmente, os filhos do fundador assumem uma forma de comando mais descentralizada que o pai e, no caso de haver mais do que um filho, repartem entre si as decisões. Contudo, ainda na perspetiva de Ussman (2004), existe sempre um que é reconhecido como líder e assume uma liderança participativa, ainda que a sua participação no capital seja igual à dos seus irmãos. Em muitas empresas, verifica-se um rejuvenescimento que sustenta o sucesso da empresa até à geração seguinte. Noutras empresas, porém, a segunda geração, por desinteresse, por incapacidade ou por falta de visão, mantém tudo igual, o que se torna insustentável para o negócio, que entra, não raras vezes, em declínio, sobrevivendo com muitas dificuldades, culminando, frequentemente, com o fecho da empresa, quando o meio envolvente é muito competitivo (Ussman, 2004). Martínez (2014) e Gallo (2016b) caracterizam a empresa nesta fase como empresa de irmãos ou de 2ª geração. Também Ward (1987) classifica, no seu modelo, como equipa de irmãos, cuja maior preocupação é manter a harmonia familiar

iv. A terceira geração e seguintes

Dependendo da situação em que se encontra o negócio e das motivações dos netos do fundador, a terceira geração vai entrando na empresa e assumindo, de uma forma mais ou menos empenhada, os destinos desta (Ussman, 2004). Está-se perante uma sociedade de primos (Martínez, 2014), em que as participações no capital são diferenciadas, refere Ussman (2004). Também Ward (1987) classificou esta etapa como consórcio de primos. Segundo Casimiro (2008), para muitos, a empresa da família já não diz muito do ponto de vista afetivo ou não se enquadra no projeto pessoal e profissional, não constituindo uma herança para que são pressionados a aceitar de forma mais ou menos subtil como aconteceu com os seus pais, havendo uma tendência para que a autoridade se baseie no capital e na competência demonstrada, havendo também contratação de gestores profissionais que, não dispendo inicialmente de autonomia completa, assumem um papel cada vez mais importante na tomada

de decisões e abre-se o capital ao público. Para Dyer (1986), nesta fase, a empresa familiar poderá deixar de existir, tornando-se pública, profissionalmente gerida, embora possam subsistir elementos da família na empresa. No entanto, apesar de poucas, existem empresas familiares que se encontram sob a posse e direção da quarta, quinta e sexta geração, demonstrando que a longevidade deste tipo de organizações é possível se a família souber repensar a empresa (Ussman, 2004).

As dificuldades aumentam à medida que a empresa passa de uma etapa para a outra (Ward, 1987).

Apesar de ser frequente ouvir e ler que o ciclo de vida da maioria das empresas familiares é marcado pelo feito de “o avô funda, os filhos estragam e os netos encerram”, nem sempre a culpa é das últimas gerações, sendo necessário olhar para os erros cometidos precisamente por membros da primeira geração, especialmente no final do tempo na direção, devido ao amadurecimento do negócio e do próprio fundador e à crise estrutural que ocorre por falta de coerência entre as pessoas (Gallo, 1998).

Segundo Ward (2006), em 60% dos casos, o desaparecimento das empresas familiares resulta de problemas familiares, enquanto que os restantes 40% têm como origem o próprio funcionamento da empresa.

Devido à importância das empresas familiares e da sua continuidade é fundamental que os seus proprietários, conscientes do seu impacto na sociedade, na economia e inclusivamente na sua família, trabalhem arduamente para a longevidade das suas empresas ao longo das suas gerações (Gómez-Betancourt *et al.*, 2012).

As relações dentro da família representam uma dimensão estratégica dentro da empresa familiar e desempenham uma fonte de vantagem competitiva (Morris *et al.*, 1997). Por isso, se a família for bem sucedida, o valor dos seus negócios e do seu investimento podem multiplicar-se através de gerações (Jaffe e Lane, 2004).

As empresas familiares, devido à sua própria natureza, tendem a ser sensíveis para a troca de gerações e para lidar com problemas de sucessão (Hnátek, 2015). Uma característica única das empresas familiares assenta nos conflitos inatos que resultam quando os membros da empresa tentam conciliar compromissos familiares e profissionais, objetivos, necessidades de recursos, entre outros (Matherne, 2011). Assim, as empresas familiares enfrentam o dilema da sobrevivência de longo prazo, não só superando as dificuldades comuns a toda a atividade económica, mas também os conflitos que surgem especificamente da sua natureza empresarial familiar (Brenes *et al.*, 2006).

As empresas familiares compartilham características comuns e enfrentam problemas comuns, entre os quais a mudança geracional que é reconhecida como a questão mais relevante

(Bigliardi e Dormio, 2009). Assim sendo, é uma questão essencial conseguir uma adequação entre o ciclo de vida da empresa e a gestão otimizada em cada ciclo, pois o estilo de gestão utilizado num determinado momento pode ter que ser adaptado, mais tarde, noutra momento (Martínez, 2014).

3. Gestão e Governo das Empresas Familiares

“Para as empresas familiares, um bom governo faz toda a diferença. As empresas familiares com efetivas práticas de governo são mais propensas a fazer planeamento estratégico e planeamento da sucessão. Em média, elas crescem mais rápido e vivem mais tempo.”

John L. Ward no prefácio de Neubauer e Lank (1998)

Um dos principais fatores de diferenciação para as empresas de propriedade familiar ou de controlo familiar é a relação entre a família proprietária e a sua empresa, especialmente a influência estratégica dos membros da família como gerentes, diretores e proprietários (Poza, 2009).

Ward (1997) observa que os proprietários das empresas familiares sabem que as questões familiares comprometem o futuro das suas empresas. À medida que a empresa familiar se expande, a relação entre os proprietários, gerentes e funcionários torna-se mais complexa (Sarbah e Xiao, 2015).

Para alcançar a necessária continuidade deste tipo de negócios, é necessária uma gestão eficaz, que tenha em conta que a empresa familiar é um tipo de organização que possui características singulares, em que os valores e a estrutura de poder da família influenciam de maneira decisiva e direta (Palacios *et al.*, 2012b).

O poder, entendido como capacidade e exercício no processo de gestão e direção, é um recurso escasso nas empresas, no sentido em que é um recurso cuja disposição plena está limitada a poucas pessoas que, para além disso, o ostentam durante períodos de tempo prolongados (Gallo, 2016a).

Exercer bem o poder na empresa, desenvolvendo o conhecimento e a força de vontade, corrigindo, atenuando, fortalecendo prudentemente as próprias preferências pessoais é a principal responsabilidade de quem conduz o processo de gestão e direção geral de uma empresa (Gallo, 2016a). Mas, para gerir uma empresa familiar deve-se ter em conta a geração em que esta se encontra e o tipo de relações que se estabelecem entre as pessoas envolvidas e que são forçosamente diferentes consoante se trate de irmãos, de primos, de tios, etc (Ussman, 2004).

O principal inconveniente das empresas familiares radica na dificuldade de manter a continuidade ao longo das diferentes gerações (Palacios *et al.*, 2012b). Cada nova fase de vida

da empresa traz novos problemas a necessitar novas soluções de gestão, cada nova fase produz novas situações a exigir novas atitudes (Ussman, 2004).

Palacios *et al.* (2012b) apresentam algumas adversidades que afetam negativamente a continuidade da empresa familiar: Possível confusão de patrimónios; Estrutura organizativa inadequada; Escasso nível de institucionalização, como por exemplo através de conselho de família e protocolo familiar; Falta de profissionalização da gestão; Conflitos familiares de relevo geracional; Ausência de flexibilidade para alterar estratégias passadas; Problemas de comunicação interna; Problemas relativos à estrutura de propriedade; Problemas relativos à sucessão, nomeadamente a ausência de planificação; e, inexistência de órgãos de debate, como por exemplo através do conselho de família.

Basicamente, os problemas da gestão familiar resultam dos conflitos entre os objetivos da família e da empresa (Ussman, 2004). À medida que a interação dos membros da família no local de trabalho aumenta, um risco maior de conflitos familiares dolorosos deve ser esperado, levando a um desequilíbrio na relação família/empresa (Brenes *et al.*, 2006). Assim, a tarefa da gestão consiste precisamente em articular os objetivos de todos os interessados, minimizando os conflitos, encontrando a harmonia entre família e empresa (Palacios *et al.*, 2012b).

Para cumprir com essa tarefa, o sistema de gestão das organizações empresariais de natureza familiar precisa de procedimentos formais de gestão, necessidade que aumenta à medida que a empresa amadurece e se torna mais complexa (Palacios *et al.*, 2012b).

Para poder lidar com tais problemas, um bom sistema de governo corporativo implementa as políticas corretas para gerir tal complexidade, pois, o governo corporativo cria uma sólida estrutura organizacional que esclarece papéis, linhas de comunicação e delegação de responsabilidade e estabelece a linha entre a propriedade e a gestão e separa a direção política do funcionamento diário da empresa (Sarbah e Xiao, 2015).

Um sistema de governo sólido ajuda a resolver conflitos dentro da configuração familiar, permitindo assim que os membros da família se concentrem noutras questões-chave da empresa (Sarbah e Xiao, 2015).

Nos últimos anos, académicos e profissionais mostraram interesse crescente no estudo do governo corporativo, no entanto, esta é uma área muito ampla e complexa, principalmente quando se trata de empresas familiares (Sarbah e Xiao, 2015). As empresas familiares possuem muitas características que tornam o seu governo numa tarefa particularmente desafiadora (Mustakallio *et al.*, 2002).

O governo corporativo é uma estrutura de orientação e gestão que alinha e organiza a gestão da propriedade e a gestão da empresa, envolvendo três elementos: a assembleia de acionistas, o conselho de administração e a equipa da gestão de topo (Brenes *et al.*, 2011).

Em qualquer organização, o governo corporativo é um dos principais fatores que determina a saúde do sistema e a sua capacidade de sobreviver a choques económicos, pois a saúde da organização depende da solidez subjacente dos seus componentes individuais e das conexões entre eles (Sarbah e Xiao, 2015).

Uma vez que as empresas familiares estão entre os contribuintes mais importantes para a criação de riqueza e emprego em praticamente todos os países do mundo, o seu estado de governo é motivo de preocupação (Sarbah e Xiao, 2015).

Nos estudos organizacionais contemporâneos, a base teórica dominante para a pesquisa sobre governo corporativo é a teoria da agência (Gersick e Feliu, 2014), de Jensen e Meckling (1976), que com base nas relações de agência que se estabelecem no seio de uma empresa, estudaram os conflitos de interesses existentes entre sócios/acionistas e dirigentes e entre estes e os credores, bem como os custos associados à sua minimização ou eliminação.

O modelo da agência é mais complexo em empresas controladas pela família, com a adição de um terceiro ator principal - a família, aos stakeholders proprietários e agentes (gestores e funcionários) (Gersick e Feliu, 2014).

Gersick e Feliu (2014) consideram ainda que o modelo dos três círculos de Tagiuri e Davis (1996), ajuda a esclarecer as tarefas e os objetivos do governo corporativo em relação a cada um dos principais subsistemas: No círculo de propriedade, o sistema de governo deve atender aos próprios proprietários de ações da empresa (individual, parceiros e/ou acionistas); No círculo da empresa, o sistema de governo deve atender à empresa operacional, na maioria das vezes através de seus executivos e liderança de gestão; Por fim, as tarefas de governo no círculo familiar é que são distintivas na empresa familiar, em que a sua eficácia depende da sua capacidade de atender às necessidades da família, estendendo-se além dos atuais acionistas para incluir todos aqueles que são relacionados pelo sangue, adoção ou casamento e compartilham um senso psicológico de propriedade das empresas - passado, presente e futuro.

Também Suess (2014) fornece uma visão geral dos mecanismos de governo dentro do sistema empresarial, familiar e de propriedade e como esses mecanismos podem estar conectados uns aos outros, conforme a figura 4.

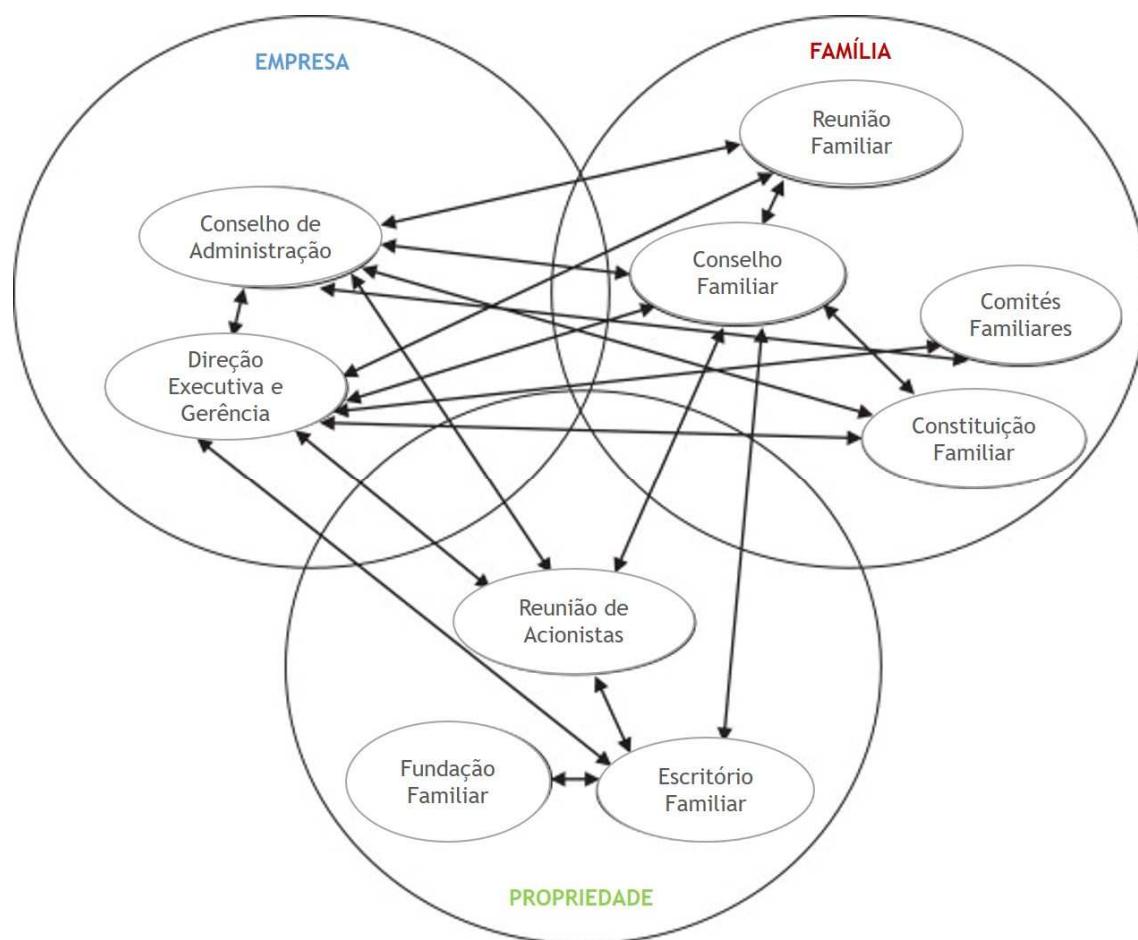


Figura 4 - Classificação de mecanismos de governo por sistema. Fonte adaptada: Suess (2014)

Os mecanismos mais importantes dentro do sistema empresa são o conselho de administração e o diretor executivo juntamente com a gerência (Suess, 2014).

O diretor executivo e a gerência geralmente lideram a reunião anual de acionistas em que o grupo inteiro de acionistas é informado sobre a posição financeira da empresa e o conselho de administração é selecionado (Gersick *et al.*, 1997).

No sistema de propriedade pode-se avistar uma nova figura formal que é o escritório familiar: uma parceria ou corporação independente com um orçamento e pessoal significativo que comanda o negócio de supervisionar a riqueza privada da família (Gersick e Feliu, 2014). Amit *et al.* (2008) caracteriza os escritórios familiares como organizações profissionais dedicadas a gerir as fortunas pessoais e as vidas de famílias muito ricas.

As fundações familiares têm conotações diferentes das reuniões, conselhos e constituições familiares (Suess, 2014). Enquanto as reuniões, os conselhos e as constituições familiares se destinam, principalmente, a fortalecer o relacionamento da família com a empresa (Suess, 2014), as fundações familiares são instituições sociais que atendem uma finalidade pública maior que é o cumprimento das necessidades sociais (Gersick, 2004; Ylvisaker, 1990).

Embora o escritório familiar e a fundação familiar estejam situados dentro da dimensão de propriedade na figura 4, eles podem ser classificados como mecanismos de governo familiar, juntamente com as reuniões familiares, os conselhos de família e as constituições familiares (Suess, 2014). Contudo, esta autora refere que evidências científicas sobre escritórios familiares, fundações familiares e comités familiares são muito escassas.

A falha de governo no círculo da propriedade corre o risco de perda de capital, se os proprietários perderem confiança na empresa como um investimento, no círculo da empresa acarreta o risco de perda de competitividade e, no círculo da família corre o risco de perda de compromisso e, como resultado, perda de continuidade (Gersick e Feliu, 2014).

Embora o governo corporativo assegure desempenho e competitividade, o governo familiar serve para melhorar o compromisso e a identificação da família com a empresa (Suess-Reyes, 2017).

Dada a complexidade das estruturas dos *stakeholders* e a dualidade dos objetivos económicos e não económicos que as empresas familiares perseguem, estas empresas precisam de uma estrutura de governo que corresponda à complexidade da sua estrutura de *stakeholders* (Mustakallio *et al.*, 2002).

As empresas familiares geralmente retratam uma estrutura de *stakeholders* complexa e duradoura, envolvendo membros familiares, gestão de topo e conselho de administração (Mustakallio *et al.*, 2002).

Os *stakeholders* deste tipo de empresas são de natureza diferente de outras organizações, uma vez que estes são histórica, cultural e relacionalmente diferentes dos outros grupos (Pieper, 2003): Historicamente, porque a família está relacionada com a sua empresa por longa duração; Além disso, cada família tem a sua própria cultura e conjunto de valores que são absorvidos pelos membros da família à medida que crescem; Finalmente, os *stakeholders* familiares estão geneticamente relacionadas uns com os outros.

O bom funcionamento e a transparência dos papéis e responsabilidades de todos os órgãos da empresa são do interesse dos proprietários, dos *stakeholders* e de toda a empresa (Sarbah e Xiao, 2015). É particularmente essencial na empresa familiar que os papéis e responsabilidades dos diferentes proprietários, dos executivos operacionais e da família sejam claros e definidos e aprovados em conjunto (Sarbah e Xiao, 2015).

É importante que as empresas familiares adotem boas estruturas de governo corporativo, pois incentivam as famílias a comunicar e a trabalhar de forma mais eficaz, o que é fundamental para o sucesso de qualquer empresa familiar (Mustakallio *et al.*, 2002; Sarbah e Xiao, 2015).

Para que isso aconteça, os líderes e os proprietários das empresas familiares precisam de estar conscientes da natureza dupla do governo da empresa familiar e desenvolver sistemas de governo em conformidade (Mustakallio *et al.*, 2002).

Além da supervisão e do controlo de gestão, as empresas familiares precisam de desenvolver estruturas de governo que promovam a coesão e a visão partilhada dentro da família e reduzam os conflitos prejudiciais (Mustakallio *et al.*, 2002).

A criação de regras no seio da família empresária passou a designar-se globalmente *por Family Governance* (que traduzindo à letra significa governo da família), em paralelo com o que está subjacente à expressão *Corporate Governance* (ou governo corporativo) e funcionando simultaneamente (Xavier, 2016). Pode dizer-se, segundo esta autora, que abrange o estudo, planeamento e concretização das melhores formas de controlar e gerir as relações entre os membros da família empresária e entre estes e os órgãos societários em tudo o que diga respeito à vida da empresa. O governo corporativo pode ser definido como o sistema pelo qual as empresas são direcionadas e controladas (Cadbury, 1999).

Definido o governo como um sistema, pode analisar-se quais os elementos que constituem o sistema de governo, pois um sistema contém atores (ou estruturas) e processos que descrevem como esses elementos interagem uns com os outros (Pieper, 2003). As estruturas (utilizadas como sinónimo de atores) do governo da empresa familiar incluem: (1) A família e as suas instituições (reunião familiar, assembleia familiar e conselho de família), (2) O conselho de administração, (3) O diretor executivo (CEO); E, a equipa de gestão de topo (Neubauer e Lank, 1998).

Mas nem todas as empresas familiares têm um conselho de administração ou os seus conselhos são quase exclusivamente constituídos por membros da família, o que afeta a objetividade do governo corporativo (Brenes *et al.*, 2011).

No caso especial de uma empresa familiar, uma estrutura robusta de governo corporativo pode garantir uma relação produtiva e sustentável entre os acionistas da família e os executivos que administram o negócio, que podem ou não ser membros da família por direito próprio (Sarbah e Xiao, 2015).

O propósito fundamental do governo familiar é tornar claras as recompensas e exigências da participação familiar na empresa, comunicar oportunidades de envolvimento familiar na empresa, facilitar o fluxo de informação para criar confiança e minimizar a manipulação por membros da família e, acima de tudo, para promover um sentimento de pertença à empresa por toda a família (Gersick e Feliu, 2014).

O governo das empresas familiares difere do governo corporativo geral num aspeto importante: os proprietários familiares podem ter múltiplos papéis na empresa (Mustakallio *et al.*, 2002).

Estes investigadores mencionam que as famílias proprietárias podem induzir interações sociais mais variadas implementando várias instituições familiares, como reuniões familiares formais e conselhos de família.

Suess (2014) declara que o governo familiar consiste em mecanismos voluntários estabelecidos pela empresa familiar com o objetivo principal de governar e fortalecer as relações entre a família e a empresa, bem como as relações entre os membros da própria empresa familiar. Para esta autora, o conselho de família é um dos mecanismos de governo familiar mais frequente, assumindo um papel de governo central.

Para Davis (2001), existem três componentes para o governo familiar:

- Assembleias periódicas (tipicamente anuais) da família - todas as famílias da empresa podem beneficiar dessa atividade;
- Reuniões do conselho de família - para as famílias que beneficiam de um grupo representativo dos seus membros em que planeiam, criam políticas e fortalecem a comunicação empresarial e familiar;
- Uma constituição familiar - as políticas, visão e valores da família que regulam o relacionamento dos membros com a empresa. Este documento escrito pode ser curto ou longo, detalhado ou simples, mas toda família na empresa beneficia desse tipo de declaração.

No mesmo sentido, também Suess (2014) considera as reuniões familiares, os conselhos de família e as constituições familiares como mecanismos de governo familiar. Arteaga e Ménéndez-Requejo (2017) também mostram que a constituição da família (ou protocolo familiar) representa um mecanismo de governo corporativo relevante. Já Poza (2009) considera o conselho familiar, a assembleia familiar e o conselho de administração com membros independentes como órgãos de governo que regem a interação entre a família e a empresa.

Para Sarbah e Xiao (2015), as estruturas básicas de governo numa empresa familiar podem, portanto, incluir: (i) uma assembleia familiar; (ii) um conselho de família; (iii) um conselho ou fórum de propriedade separado; (iv) o conselho de administração; e (v) um conselho consultivo.

É aconselhável, portanto, no conselho de família e na assembleia familiar se enfatizarem decisões de consenso em torno de metas e políticas familiares, abertura a vários pontos de vista, bem como transparência significativa nas operações da empresa, na tomada de decisões e na propriedade (Davis, 2001).

Um conselho composto por membros familiares e não familiares resulta num equilíbrio que é muito importante para a operação dinâmica, pois os resultados do estudo de Brenes *et al.* (2011) mostram que as contribuições dos dois tipos de diretores se complementam. Por um lado, segundo estes autores, os membros do conselho familiar têm experiência e conhecimento

de seus negócios, por outro lado, os membros da direção não familiar trazem à empresa uma visão objetiva e um ponto de vista profissional, assumindo em muitos casos um papel de árbitro na resolução de conflitos empresariais/familiares.

Este papel proporciona aos membros da família proprietários a paz mental, pois, quando as emoções assumem o controlo, a objetividade fornecida por alguém fora da família evita o ressentimento que, a longo prazo, pode levar a uma fraca unidade familiar e/ou sustentabilidade da empresa (Brenes *et al.*, 2011).

O conselho de administração e o conselho de família devem coordenar os seus trabalhos e não ultrapassar os domínios do outro (Davis, 2001). Para este autor, a coordenação pode assumir a forma simples de fazer com que ambos se atualizem periodicamente sobre os seus objetivos importantes, tendo uma sessão de planeamento anual conjunta ou tendo um membro do conselho de administração sentado no conselho familiar ou vice-versa.

A constituição familiar articula a visão de uma família para si e para a empresa, os seus valores fundamentais e as políticas e diretrizes que mantêm a disciplina familiar, incluindo (Davis, 2001): i) Padrões de emprego para a próxima geração; ii) Políticas de desenvolvimento de carreira para funcionários familiares; iii) Compensação familiar; iv) Processo de sucessão, incluindo idades de reforma; v) Propriedade, incluindo acordos de compra-venda; e vi) Dividendos.

O desenvolvimento de medidas de governo familiar pode promover a comunicação dentro da empresa familiar e melhorar o investimento emocional dos membros da família na empresa que fortalece a orientação transgeracional da empresa (Suess-Reyes, 2017).

Os proprietários das empresas familiares precisam de refinar o sistema de governo relacional mais informal que fortalece os laços familiares e a coesão familiar, através da promoção de uma comunicação eficaz e frequente, compartilhando uma visão do futuro da empresa com o resto da família, resolvendo disputas entre membros da família e comportando-se de formas que gerem confiança (Mustakallio *et al.*, 2002). Brenes *et al.* (2011) afirmam que o objetivo de construir uma estrutura de governo familiar é melhorar os mecanismos de controlo e estratégia no negócio da família e simplificar o relacionamento e a comunicação entre gerentes das empresas e proprietários familiares.

Neste sentido, também Gersick e Feliu (2014) referem que nem todos os aspetos do processo familiar devem ser chamados de governo, pois existe uma diferença entre as relações familiares, a harmonia, a comunicação e o governo, estando este último especificamente preocupado com os objetivos da empresa.

As famílias deste tipo de empresas precisam nutrir os sentimentos de confiança e orgulho dos membros em relação à família e às empresas, bem como construir um senso de trabalho em equipa para manter a família comprometida e disciplinada em relação à empresa (Davis, 2001).

Davis (2001) argumenta que tratar a família de forma mais formal e organizacional pode sentir-se um pouco estranho no início, pode até demorar um ano ou dois para a família se tornar nessa maneira mais estruturada de interagir, mas o valor desse processo é demonstrado nos passos que muitas famílias fizeram com essas estruturas, aprendendo que ao discutir questões que podem ser sensíveis e que podem criar sentimentos complicados, uma pequena estrutura pode tornar-se no seu melhor amigo.

O governo familiar bem-sucedido a longo prazo só parece ser um oxímoro porque relativamente poucos negócios multigeracionais e famílias abastadas o conseguem alcançar (Martin, 2001). Um governo familiar estável é viável à medida que as gerações passam e os membros da família se multiplicam (Martin, 2001).

Para transmitir sucesso à geração seguinte, o governo corporativo deve ser integrado na cultura empresarial familiar, de modo que haja políticas claras para a seleção do membro da família certo para assumir o controlo, diretrizes claras para empregar familiares ou não familiares e uma promoção imparcial baseada no desempenho dos funcionários, que é essencial para a sustentabilidade da empresa. (Sarbah e Xiao, 2015). Brenes *et al.* (2011) acrescentam que o governo familiar provavelmente é mais importante para famílias maiores, onde muitos membros da família não participam ativamente na empresa.

A razão pela qual o governo familiar efetivo é evasivo para famílias abastadas é que requer estabelecimento e manutenção dos seguintes valores e práticas (Martin, 2001):

1. Cultura e estrutura de comunicação familiar aberta;
2. Valorizar a família em geral acima das necessidades individuais ou dos ramos familiares;
3. Importância da competência demonstrada na atribuição de responsabilidades;
4. Plano efetivo de sucessão geracional para a sobrevivência da família e da sua riqueza;
5. Criação de processos de gestão de conflitos familiares;
6. Criação e manutenção de um plano efetivo de governo familiar.

Um plano de governo sólido não só leva em consideração a necessidade de supervisionar a riqueza ou os negócios da família, mas também a necessidade de cultivar e honrar as necessidades humanas dos membros da família (Martin, 2001). As famílias são capazes de estabelecer os procedimentos necessários para alcançar um governo bem-sucedido de longo prazo. O plano de governo pode continuar a funcionar bem através de períodos de crescimento familiar em termos de número de descendentes e riqueza (Martin, 2001).

Para Sarbah e Xiao (2015), o governo corporativo é garantir que as preocupações dos acionistas e das partes interessadas de uma empresa sejam tomadas em devida conta e todos os seus interesses sejam equilibrados, portanto, para que as empresas familiares ofereçam maior transparência às principais partes interessadas, o governo corporativo deve ser alcançado através dos seus principais elementos, como a supervisão do conselho, o processo de auditoria e a divulgação financeira, bem como os arranjos institucionais e sociais. Um bom governo corporativo fortalece e esclarece as atividades da empresa familiar, enquanto demonstra a sua competitividade (Sarbah e Xiao, 2015).

A continuidade da empresa a longo prazo exige que haja clareza sobre como a empresa familiar será governada, pois todas as estruturas e instituições de governo familiar exigem um certo grau de formalização se quiserem funcionar bem, com documentos que serão diferentes dependendo da sua etapa de propriedade da empresa (Sarbah e Xiao, 2015).

De facto, a importância atribuída ao governo familiar pode depender em grande parte do estágio em que a propriedade das empresas realmente reside (Suess, 2014). Para esta autora, à medida que o número de acionistas da família cresce, provavelmente, perderão a sua coesão emocional e o interesse no negócio, e um número crescente de acionistas familiares pode estar disposto a vender as suas ações, levando a uma perda de controlo familiar no longo prazo.

O governo familiar pode mitigar ou mesmo evitar tais problemas, criando uma relação apertada entre a família e a empresa e garantindo o funcionamento da empresa familiar (Suess, 2014). Por isso é que à medida que a família passa pelos estágios evolutivos, o governo familiar amadurece num sistema mais formal através da aplicação de princípios de governo corporativo (Sarbah e Xiao, 2015).

Para estes autores, quando a família ainda está no estágio inicial, são poucas as questões de governo familiar evidentes, já que a maioria das decisões são tomadas pelo(s) fundador(es) e a voz da família ainda está unificada. Ao longo do tempo, à medida que a família passa pelas fases seguintes do seu ciclo de vida, novas gerações e mais membros se juntam à empresa familiar, o que implica idéias e opiniões diferentes sobre como o negócio deve ser executado e como suas estratégias são definidas. Torna-se obrigatório, então, uma estrutura de governo familiar clara que traga disciplina entre os membros da família, evite conflitos potenciais e garanta a continuidade da empresa familiar.

Uma estrutura de governo familiar que funcione bem visa principalmente (Sarbah e Xiao, 2015):

- Comunicar os valores familiares, a missão e a visão de longo prazo a todos os membros da família.
- Manter membros da família (especialmente aqueles que não estão envolvidos no negócio) informados sobre as principais conquistas, desafios e direções estratégicas.

- Comunicar as regras e decisões que podem afetar o emprego, os dividendos e outros benefícios que os membros da família geralmente recebem da empresa.
- Estabelecer canais de comunicação formais que permitem aos membros da família compartilhar idéias, aspirações e problemas.
- Permitir que a família se junte e tome as decisões necessárias.

Desenvolver esta estrutura de governo ajudará a criar confiança entre os membros da família e a unificar a família, aumentando assim as oportunidades de viabilidade da empresa familiar (Sarbah e Xiao, 2015). Portanto, as medidas de governo familiar podem ajudar a fortalecer a identidade conjunta como empresa familiar, o que, por sua vez, promove a orientação transgeracional na empresa familiar (Suess-Reyes, 2017).

O governo da empresa familiar deve basear-se nas características únicas deste segmento de empresas familiares, uma vez que estas tem potencialmente muitas forças coesas, como laços familiares, participações de propriedade relativamente ilíquidas e o alto envolvimento dos membros da família através de vários papéis que contribuem para a viabilidade de longo prazo das empresas familiares (Mustakallio *et al.*, 2002).

Considerando a importância dos órgãos e instrumentos de gestão para as empresas familiares como forma de assegurar a continuidade da empresa e evitar o seu desaparecimento (Palacios *et al.*, 2012b), serão apresentados, neste estrudo, dois exclusivos das empresas familiares: conselho de família e protocolo familiar.

3.1. Conselho de família

a) Enquadramento

Jaffe e Lane (2004) têm vindo a trabalhar com pequenas e grandes dinastias multigeracionais em todo o mundo e, observaram que a sustentabilidade dessas empresas depende de uma "teia complexa" de estruturas que incluem conselhos e mecanismos de gestão eficazes desenvolvidos para proteger a sua riqueza e continuidade. Também Felício e Villardón (2015) confirmam com o seu estudo que os mecanismos de governo das empresas familiares são influenciados por reuniões de família. De acordo com estes autores, famílias que estabelecem uma maior confiança entre os seus membros e optam por realizar conselhos de família têm um maior alinhamento de interesses.

Em conformidade com Díaz (2012), a família empresária deve reunir-se, para se ver, informar e tratar das questões difíceis que surjam relacionadas com a empresa e seus familiares e até mesmo para passar bons momentos em encontros relacionados com a empresa da família.

Apesar de não estarem presentes em todas as famílias, os conselhos de família podem ser um veículo útil nas empresas familiares (Le Breton-Miller e Miller, 2015).

Para Mustakallio *et al.* (2002), a diminuição da interação social, o enfraquecimento dos laços familiares e a redução da identificação dos membros da família com a empresa podem ser superados através da implementação de vários processos e sistemas, como os conselhos de família.

b) Definição e objetivo

Antes de mais, é conveniente evitar a confusão do conselho de família, órgão orientado para alcançar a unidade, com o conselho de administração, órgão legalmente responsável pela administração ordinária da empresa (Gallo, 2016b).

Um conselho familiar ou uma assembleia familiar complementam, em vez de substituir, o conselho de administração (Davis, 2001). O conselho de família estabelece políticas para a família e recomenda políticas que dizem respeito à família ao conselho de administração, como por exemplo o emprego familiar no negócio. O conselho de administração define a política para a empresa e também pode fazer recomendações ao conselho de família em assuntos que dizem respeito à empresa, refere este autor.

Neste contexto, também é importante apresentar as distinções entre reunião familiar, assembleia familiar e conselho familiar:

- A reunião familiar é a estrutura mais simples de organização da família empresária, pois surge informalmente, aproveitando momentos em que a família está reunida, sendo composto apenas pelo fundador e seu cônjuge e, à medida que os filhos vão crescendo, pelos seus filhos (Palacios *et al.*, 2012b; Pérez, 2014). Quando os filhos da família fundadora criam as suas próprias famílias, surge a necessidade de criar uma assembleia familiar e/ou um conselho de família e que se materialize, documentalmente, através de um protocolo familiar (Pérez, 2014).

- A assembleia familiar é uma reunião formal de todos os membros da família. Quando a família é grande ou existem várias gerações familiares, e o objetivo é analisar, discutir e resolver questões estritamente familiares relacionadas com a empresa (Pérez, 2014). As principais funções da assembleia familiar são (Palacios *et al.*, 2012b; Pérez, 2014): Informar periodicamente a família sobre o estado da empresa; Definir os objetivos da família em relação à empresa; Fomentar a cordialidade entre os membros da família; Detetar problemas surgidos na família que afetam a empresa; Elevar estes problemas ao conselho de família e ao conselho de administração; Manter vivos os valores da família e da empresa; Fomentar a formação empresarial dos membros da família. Davis (2001) defende que na assembleia familiar se deve

apenas discutir, e não decidir, a direção da empresa. Segundo este autor, quando a família tem quinze ou menos adultos, pode haver lugar para discussões aprofundadas e criarem-se planos e políticas numa reunião da assembleia familiar, contudo, quando a família cresce para além deste tamanho, certamente, as famílias devem beneficiar de um conselho de família.

- O conselho de família, ou conselho familiar, nasce como consequência do crescimento da família, em que a assembleia familiar abarca um número integrante demasiado grande para poder desempenhar corretamente as suas funções (Palacios *et al.*, 2012b). O conselho familiar define-se como um instrumento de planificação organizativa e estratégico da família, sendo o órgão encarregado de decidir sobre todos os temas que afetam a relação empresa e família (Palacios *et al.*, 2012b; Pérez, 2014). Constitui um fórum de comunicação entre os acionistas familiares, que procuram salvaguardar a harmonia e apoiar a mudança geracional. As suas principais funções são (Pérez, 2014): Ser vínculo de comunicação entre a assembleia familiar e o conselho de administração; Defender os direitos dos diferentes ramos familiares; Proporcionar um ambiente que promova a comunicação entre os familiares; Debater e propor nomes de candidatos ao conselho de administração; Definir os valores e missão da família e o protocolo familiar; Determinar quem pode ter ações da empresa, assim como a política de dividendos; Planificar, dirigir e impulsionar o processo de sucessão na empresa; Tratar outros assuntos de importância para a família.

Díaz (2012) também distingue assembleia familiar de conselho de família. Este autor caracteriza o primeiro conceito como sendo uma reunião de toda a família, incluindo cônjuges ou parceiros consolidados e filhos com 16 ou mais anos, realizada longe das pressões diárias do negócio, em que o único contacto oficial com a empresa é feito nesse dia, podendo ser realizado uma ou duas vezes ao ano, aumentando assim a ligação e o compromisso dos filhos. O segundo conceito, Díaz (2012) aponta ser para unir vontades nas questões mais sensíveis que envolvem a empresa e a família, pois o conselho de família é um órgão de comunicação familiar que surge para resolver conflitos de interesses. Este autor refere, também, que existe a possibilidade legal do conselho de família figurar nos estatutos sociais da empresa. Contudo, Davis (2001) argumenta que tanto a assembleia familiar como o conselho de família ajudam a:

- Desenvolver claramente os papéis, os direitos e as responsabilidades dos membros da família;
- Incentivam os membros da família, os funcionários familiares e os proprietários familiares a agir de forma responsável em relação à empresa e à família;
- Regulam a inclusão adequada familiar e proprietária nas discussões empresariais.

Ainda Davis (2001) defende que a assembleia familiar se reúne, normalmente, anualmente, durando um a dois dias, e inclui todos os membros da família adulta (incluindo os parentes). Este autor alega que as famílias precisam de decidir a idade com que as crianças devem participar nessas reuniões, havendo famílias em que as crianças participam quando são capazes

de se alimentar, embora a maioria das famílias comece a reunir as novas gerações em torno dos 16 anos. Para as crianças pequenas, as famílias ainda devem considerar organizar algumas atividades grupais onde as crianças podem começar a aprender sobre o negócio e a desenvolver relacionamentos com os seus irmãos e os seus primos, propõe este autor.

Também Jaffe (1992) refere que todos os membros da família a partir de uma certa idade devem participar, contudo, crianças até aos 16 anos geralmente não estão incluídas, mas se forem curiosas sobre a empresa e preocupadas com o seu futuro, devem ser bem-vindas.

Gersick *et al.* (1997) definem o conselho de família (ou conselho familiar) como um grupo que periodicamente se reúne para discutir questões decorrentes do envolvimento da família com a empresa. Para estes autores, o objetivo fundamental de um conselho de família é fornecer um fórum no qual os membros da família possam articular os seus valores, necessidades e expectativas em relação à empresa e desenvolver políticas que salvaguardem os interesses de longo prazo da família.

Para Jaffe (1992), o conselho de família é o meio para abordar e explorar as preocupações familiares que influenciam a empresa e a família. Segundo este autor, na maioria das empresas familiares, essas questões são decididas informalmente e secretamente e o conselho de família vai tornar essas decisões abertas e explícitas.

De uma forma simples, o conselho de família é uma reunião familiar que tem como objeto debater a empresa, a relação da família com a empresa e o futuro de ambas (Ussman, 2004). É um instrumento de planificação e decisão de questões relativas aos valores, políticas e direção futura da empresa (Palacios *et al.*, 2012b).

A tarefa do conselho de família é desenvolver uma nova geração de membros familiares, regulamentar a sua participação na empresa e alinhar a empresa com os planos familiares, ou seja, o conselho de família manifesta a vontade da família em relação à empresa (Jaffe, 2005).

Mas, segundo Jaffe (2005), o conselho de família, por si só, não consegue projetar o futuro de uma empresa familiar forte, sendo necessário um conselho de administração que lide com as realidades da empresa, ajudando a empresa a desenvolver e a inovar por caminhos que às vezes são difíceis de serem permitidos pela família. Assim, a tarefa do conselho de administração, composto normalmente pelo proprietário da empresa, por membros familiares chave ativos na empresa, colaboradores chave e diretores independentes, é olhar para a empresa independentemente da família, fornecendo pesos e contrapesos para que a família não se afaste do que é saudável e legal, refere ainda este investigador.

O desenvolvimento dos negócios da família e a análise das expectativas da família para com o negócio (como ideias de novos negócios, novos projetos e novos investimentos), são alguns

exemplos de assuntos que se reportam ao conselho de família e ao conselho de administração (Brenes *et al.*, 2011).

É através do conselho de família que se organizam outras reuniões familiares, onde se ensina e transmite, aos membros mais jovens do clã e a parentes legais, os valores, as tradições e a história da família (García *et al.*, 2008). A aprendizagem por parte dos familiares mais jovens, que estão a ser envolvidos como proprietários, administradores ou gestores das suas empresas, é um processo que ocorre em grande parte através dos membros da família seniores desde a infância, pois é necessário desenvolver atitudes e habilidades de vantagem singular para empresas familiares de sucesso (Le Breton-Miller e Miller, 2015). Algumas famílias criam mesmo um programa educacional que ajuda os jovens, e às vezes aqueles que se casaram, a aprender sobre as suas empresas familiares (Jaffe *et al.*, 2017).

Jaffe e Lane (2004) sugerem também no seu estudo, a importância de um conselho de família que dura vários dias e a que eles chamam de retiro familiar, que se pode realizar a cada um ou dois anos, e onde toda a família se pode reunir, sejam eles filhos, netos ou cônjuges. Este retiro familiar é um lugar para diversão, onde os membros da família interagem informalmente e onde também se encaminha o negócio.

O conselho de família pode ser um veículo útil para envolver os membros mais jovens da família, para que apreciem a empresa e os seus valores, para que aprendam sobre direitos e responsabilidades familiares em relação à sua empresa e, para saber mais sobre como os seus parentes interagem e como eles podem participar de tais interações num contexto relacionado com a empresa (Le Breton-Miller e Miller, 2015).

O conselho estabelece expectativas claras para a entrada na empresa, reforçando a ideia de que trabalhar na empresa não é um direito ou forma de bem-estar familiar, mas um privilégio para alguém que é responsável perante a família e resultados da empresa (Jaffe, 2005). À medida que a família cresce e desenvolve a sua atividade deve-se tornar mais explícita nestes assuntos.

c) Composição, estrutura e funções

As propostas de composição do conselho de família variam, havendo quem defenda que só devem participar os familiares a trabalhar na empresa e outros, a favor da inclusão, que devem também participar familiares que não trabalham na empresa, mas que pelas suas características de formação, idade, posição na família, de propriedade, etc., devem dar um contributo para o seu desenvolvimento (Ussman, 2004).

O conselho de família apenas inclui os membros da família que operam na empresa (Brenes *et al.*, 2011), incluindo em alguns casos sogros, jovens adultos e familiares não diretamente

envolvidos na empresa (Jaffe, 2005). Portanto, o conselho de família é composto por acionistas atuais e potenciais, pertencentes à família (Brenes *et al.*, 2011). Aliás, Davis (2001) defende que o conselho de família pode ser composto de várias maneiras, sendo a maneira típica a de ser um membro eleito por ramo familiar.

O conselho de família cresce e evolui à medida que a família também cresce (Jaffe e Lane, 2004) e, até mesmo quando a empresa já se encontra numa quarta geração, este conselho é necessário, pois tal como referem estes autores, não é um grupo de estranhos que se reúne, mas sim um grupo que compartilha laços com o fundador.

O conselho de família deve ser composto por representantes de todos os ramos e gerações da família (Gallo e Tomaselli, 2006b; García *et al.*, 2008), trabalhem ou não na empresa, e deve funcionar como um veículo de comunicação entre os membros da família, que garante a manutenção dos valores e da cultura familiar na empresa e na gestão do património familiar (García *et al.*, 2008).

Díaz (2012) menciona que, para o conselho de família ser operacional, não deve ter mais de 10 membros, pois com 12 já é difícil fazer uma reunião eficaz, sendo que o número ideal deverá ser entre 6 a 8 elementos. Semelhante é o que mencionam Palacios *et al.* (2012b) cujos números razoáveis apresentados são entre 5 e 9 membros, devendo ser presidido pelo membro familiar com mais influência na família, a que Gallo e Tomaselli (2006b) chamam de “chefe emocional da família”, pessoa que é o centro do afeto e do respeito para a maioria dos membros da família.

Le Breton-Miller e Miller (2015) referem que uma das funções mais importantes do conselho de família é educar futuros proprietários e diretores da empresa familiar. Gallo e Tomaselli (2006b) referem ser a implementação do protocolo familiar e a identificação prematura de possíveis problemas familiares nas relações com a empresa. Contudo, a composição, a estrutura e as funções do conselho familiar podem variar muito de acordo com as características da empresa (Górriz, 2002).

No geral, os membros do conselho são eleitos por assembleia familiar e entre as suas funções mais importantes estão as seguintes (Górriz, 2002; Palacios *et al.*, 2012b): i) Gerir e negociar o protocolo familiar, assim como as suas atualizações ou reformas do mesmo; ii) Propor e debater os nomes dos candidatos ao conselho de administração; iii) Liderar e conduzir o processo de sucessão; iv) ser o principal vínculo de comunicação entre a família e o conselho de administração da empresa; v) e, Defender os direitos dos membros da família que não trabalham na empresa, sejam ou não proprietários da mesma.

Além do conselho de família ser responsável por implementar e adaptar o protocolo familiar, trata de procurar consenso entre os seus membros sobre o que deve estar regulamentado, pois este é um órgão adequado para discutir os planos familiares e elucidar em situações especiais

ou extraordinárias da vida dos diferentes familiares, dando soluções aos seus problemas à margem da empresa (García *et al.*, 2008; Díaz, 2012).

Davis (2001) refere que o conselho de família pode desempenhar todas as seguintes funções:

- ✓ Planear reuniões de assembleia familiar;
- ✓ Discutir as questões atuais da empresa, propriedade e família e direciona e mantém a família informada sobre isso;
- ✓ Ajudar a família a alcançar decisões e a falar com uma só voz sobre os seus objetivos;
- ✓ Manter o conselho de administração informado sobre as opiniões familiares acerca da empresa e manter um diálogo com o conselho de administração sobre políticas e planos empresariais importantes;
- ✓ Desenvolver planos e políticas, em conjunto com o conselho de administração, que regulam a atividade familiar com a empresa;
- ✓ Proteger contra a interferência familiar na empresa enquanto os objetivos principais da família estão satisfeitos;
- ✓ Desenvolver acionistas familiares leais, informados e contribuintes;
- ✓ Reter talentos empresariais na família;
- ✓ Criar eventos educacionais ou incentivar a educação dos membros da família para a empresa;
- ✓ Planear encontros e rituais sociais familiares e ajudar a criar relacionamentos familiares saudáveis e harmoniosos.

Importa aqui referir que 70% das empresas familiares estudadas por Brenes *et. al* (2011) já desenvolviam um conselho familiar antes da implementação do protocolo. No entanto, este estudo revelou que o conselho muitas vezes não consegue desempenhar o seu papel formal na gestão eficiente das empresas. Contudo, Ibrahim *et al.* (2009) referem que à medida que as empresas familiares se movem de geração em geração, os familiares precisam de treino e orientação sobre o seu papel, as suas responsabilidades, a propriedade e a gestão do património para que se garanta a sobrevivência e para isso, segundo estes autores, o conselho familiar parece ajudar.

d) Funcionamento

Jaffe (1992) indica que um conselho de família, geralmente, reúne-se regularmente, na maioria das vezes, uma vez por mês, podendo incluir um retiro de fim de semana uma ou duas vezes por ano.

Com uma perspetiva diferente, Brenes *et al.* (2011) referem que o conselho familiar se reúne pelo menos uma vez por ano para partilhar ideias e propostas e analisar problemas em relação aos compromissos familiares para com a empresa.

Davis (2001) menciona que o conselho familiar geralmente se reúne algumas vezes ao ano, por um ou dois dias de cada vez. Também García *et al.* (2008) referem que as suas reuniões devem ser periódicas e regulares, devendo existir um calendário das mesmas previamente fixado no protocolo familiar, sendo presididas por um membro da família respeitado por todos ou por um dos fundadores da empresa.

O convocador deve definir e comunicar o local, a hora e os assuntos que deverão ser abordados, para que haja preparação dos elementos e a reunião seja participativa (Jaffe, 1992). O mesmo autor, propõe que possa ser criada uma equipa de planeamento que elabore os objetivos e recolha informações dos restantes membros da família para serem tratadas nas reuniões.

Se a família estiver relutante em se envolver nas discussões que precisa ter no conselho de família pode contratar um facilitador para ajudar a organizar essas reuniões (Jaffe, 1992; Davis, 2001), pois as boas estruturas que não abordam os tópicos certos são uma perda de tempo dispendiosa (Davis, 2001). Esta pessoa, que pode ser um consultor, é responsável pelo processo da reunião, certificando-se de que a reunião flui, que cada indivíduo pode contribuir, que as pessoas se ouvem, que uma pessoa não monopoliza a discussão, que a conversa permanece no foco, e que o que é dito é gravado e preservado (Jaffe, 1992). Para este autor, posteriormente, geralmente a partir da terceira reunião, a família deve assumir o papel de facilitador, alternando de um membro da família para outro, em reuniões subsequentes, incumbindo a responsabilidade de coordenar o planeamento, definir agendas, ajudar a concentrar, coordenar e acompanhar as reuniões.

Todas as informações e problemas devem ser partilhados abertamente, mas devem ser mantidos confidenciais dentro do grupo (Jaffe, 1992). As decisões serão tomadas por consenso (Jaffe, 1992) e podem ser definidas sanções a quem não cumpra os acordos definidos em conselho de família (Díaz, 2012).

e) Áreas de intervenção

O conselho de família deve planear para garantir o futuro da empresa e da sua família em quatro áreas (Jaffe, 2005): (1) Missão e valores; (2) Plano de desenvolvimento da próxima geração; (3) Diretrizes para o envolvimento da família; (4) e, Políticas de propriedade e transferência.

Segundo Jaffe (2005), relativamente à primeira área, antes de se decidir o destino da empresa, a família tem que definir os seus objetivos individuais e como um todo, olhando para os seus próprios valores, intenções e desejos, sobre a geração de riqueza e como querem ser vistas na comunidade, para que se perceba se se pretende continuar como uma empresa familiar.

Quanto à segunda área, para este autor, é importante que a geração mais nova escreva um plano de desenvolvimento pessoal, para que se perceba qual é o caminho que pretendem seguir e não sejam feitas escolhas inconscientes, quer por obrigação, quer por facilitismo, havendo assim espaço para reflexão. Contudo, para além da geração mais nova, também a mais velha deve olhar para o seu desenvolvimento pessoal e perceber o que se pretende fazer da vida para além da empresa.

Em relação à terceira área, segundo Jaffe (2005), a família deve decidir como vai tratar os membros que pretendem trabalhar na empresa, definindo regras de entrada, remuneração, avaliação de desempenho e regalias disponíveis. Sobre este assunto, Dunn (1999) recomendou que os sucessores devem trabalhar numa empresa diferente para possivelmente adquirirem uma perspetiva mais ampla e uma perceção de valor ao entrar no negócio da família. No que respeita à qualificação académica, Ghee *et al.* (2015) mencionam que maioria dos sucessores da segunda geração são mais altamente qualificados e aprendem melhor a adaptar-se a ambientes competitivos, novas tecnologias, novos mercados e novos clientes, com as expectativas sempre na mudança e os conhecimentos adquiridos em colégios ou universidades podem ser muito gerais para servir de ponto de referência ao malabarismo dinâmico que ocorre nos diferentes mercados.

Por último, para Jaffe (2005), no que respeita a políticas de propriedade e transferência, à medida que a família cresce, os seus proprietários podem necessitar do lucro da empresa e a empresa de capital para o seu desenvolvimento, sendo necessário definir prioridades para os membros da família em termos de gestão, propriedade e necessidades financeiras, que devem ser definidas pelo conselho de família e pelo conselho de administração.

Para Ussman (2004), os temas a incluir na discussão periódica do conselho de família passam por: a) valores da família; b) objetivos pretendidos para a empresa; c) relacionamento entre empresa e família; d) e, temas restritos da família.

Torre e García (2006) enumeram os temas a tratar num conselho de família que podem ser visualizados na tabela seguinte.

Filosofia do negócio de família;
Missão da família: cultura familiar e o seu papel na empresa;
A família na sociedade: filantropia, atividades cívicas e política;
O papel dos membros da família na empresa;
Responsabilidades familiares como proprietários;
O papel da empresa no apoio aos objetivos dos membros da família;
Educação dos membros da família em todas as áreas;
Participação dos membros da família na empresa;
Planificação da herança dos proprietários;
Alocação de capital: dividendos, lucros, dívida e reinvestimento;
Liquidez para os acionistas.

Tabela 2 - Temas a integrar no conselho familiar. Adaptado de Torre e García (2006).

Contudo, para Jaffe (1992), o conselho é mais do que uma estrutura da empresa e as reuniões estão cheias de diversão, em que marcos históricos, conquistas e eventos especiais são reconhecidos e ritualizados nas reuniões do conselho, pessoas que fazem projetos excitantes apresentam os seus trabalhos, outros membros familiares que não trabalham na empresa informam sobre o que têm feito e os jovens falam sobre os seus projetos universitários.

Um dos maiores desafios enfrentados por uma empresa familiar ao atravessar as gerações é ajudar a geração seguinte a aprender que o serviço no conselho familiar não é um prémio ou uma honra, mas implica uma responsabilidade e um nível de competência (Jaffe *et al.*, 2017).

f) Valor para a empresa

O conselho de família é um componente-chave na melhoria do desempenho da empresa porque traz a paz de espírito para a família (Brenes *et al.*, 2011) e, com o empenho e envolvimento das famílias, contribui significativamente para a continuidade e sobrevivência das empresas familiares (Gallo, 1998; Ibrahim *et al.*, 2009). Neste sentido, também Zahra *et al.* (2007) referem que o envolvimento de vários membros indica que estes membros da família são altamente comprometidos com o sucesso da empresa.

Através do conselho familiar, cada família tem um método formal para dar voz às suas preocupações, sendo um processo para mediar as preferências e correntes que se cruzam, assegurando assim uma eficaz continuidade e rentabilidade dos seus negócios (Jaffe e Lane, 2004).

Vários autores (e.g., Le Breton-Miller *et al.*, 2004; Ibrahim *et al.*, 2009) têm enfatizado o papel crucial que o conselho familiar pode desempenhar neste tipo de empresas, incluindo o desenvolvimento de um modelo de gestão da empresa familiar baseado na família, na continuidade e nos valores partilhados, tendo um papel de fórum para os membros da família

para discutir as questões críticas tanto da empresa como da família. Além disso, segundo Ibrahim *et al.* (2009), um conselho de família eficaz, fornece um sistema de governação interna que protege e salvaguarda a empresa familiar contra os problemas inerentes a estas empresas que partem do altruísmo, nepotismo e conflito estudados por Lubatkin *et al.* (2005).

Famílias e empresas têm muitas vezes diferentes critérios para a tomada de decisões, o que afeta negativamente o negócio (Jaffe, 2005). Para a empresa familiar alcançar o sucesso, é importante compreender como prevenir algumas fraquezas que podem afetar a sua estabilidade e a sua saúde (Katz, 2005). Entender e gerir as tensões e os conflitos é essencial no sucesso da empresa familiar, pois a presença de tensões familiares ou comerciais têm um impacto negativo sobre os indicadores de sucesso destas empresas (Danes e Olson, 2003).

3.2. Protocolo familiar

a) Enquadramento

A continuidade dos familiares na gestão da empresa pode constituir um problema a médio prazo, sobretudo quando o fundador falece, e não delegou a tempo os seus herdeiros, ou quando existem ruturas matrimoniais (separação ou divórcio do cônjuge), e a empresa está em regime de comunhão de bens (Álvarez, 2009). Daí ser fundamental a elaboração de um protocolo familiar que contemple qualquer situação de troca de poder e qualquer contingência familiar que possa afetar a empresa (Álvarez, 2009).

Os protocolos melhoram e canalizam a comunicação, a informação (também antes da tomada de decisões) e a transparência entre os membros da família que estão de alguma forma ligados à empresa e orientam as futuras gerações (Arteaga e Ménendez-Requejo, 2017). Para estes autores, estes documentos são ainda mais importantes quando as famílias são complexas (tamanho e interrelações), independentemente das características de cada empresa.

A unidade entre os membros que compõem a organização é uma condição necessária para a existência e continuidade de qualquer empresa (Gallo e Tomaselli, 2006b). Mas, para estes autores, a unidade das pessoas não se pode criar nem conservar sem a contribuição do compromisso que as pessoas adquirem, vivem e desenvolvem ao longo do tempo, para tomar as decisões e atuar de forma que resulte ser mais adequada à realização dos fins próprios da sua organização.

Neste sentido, o protocolo familiar é um instrumento chave para a continuidade e sobrevivência das empresas familiares, uma vez que é o resultado de um processo de comunicação intrafamiliar, que determina acordos entre os seus membros e a gestão da família-empresa (Arteaga e Menéndez-Requejo, 2014; Pérez, 2014).

A Catédra de Empresa Familiar do IESE da Universidade de Navarra levou a cabo uma investigação sobre a eficácia dos protocolos familiares em 248 empresas familiares, das quais 90% residentes em Espanha e 10% na América Latina. Este estudo conclui que 55% das empresas familiares não têm protocolo familiar e as que têm são grandes empresas, em que 60% admite que o protocolo familiar foi útil em diversas ocasiões (Tàpies e Ceja, 2011). Também essa investigação indica que em 71% dos casos em que o protocolo familiar é um documento escrito e assumido por toda a família, o conteúdo do mesmo se aplica rigorosamente e em 73% dos casos em que o protocolo familiar se assume como um documento escrito não assumido totalmente pela família o seu conteúdo aplica-se em muito poucos aspetos. Relativamente à implicação das próximas gerações no desenvolvimento do protocolo familiar, 73% das empresas familiares têm realizado um esforço para que os membros das gerações seguintes participem no processo de elaboração e atualização do protocolo familiar.

O protocolo familiar é um dos instrumentos que mais contribui para melhorar a taxa de sobrevivência deste tipo de empresas (Roibal *et al.*, 2008; Palacios *et al.*, 2012a; Pérez, 2014), pois cria um espírito de unidade e compromisso familiar (Díaz, 2012). Em termos de resultados, há autores (e.g., Arteaga e Menéndez-Requejo, 2014, 2017; Pérez, 2014) que atestam que empresas familiares que implementam este instrumento melhoram o seu desempenho e os seus resultados.

Para Cardona e Balvín (2014), os conflitos que surgem em grande parte nas empresas familiares derivam da inexistência de um protocolo familiar. Para Arteaga e Menéndez-Requejo (2017), um protocolo familiar executa um processo de comunicação interna para formalizar acordos entre os membros da família e delinear suas relações com a empresa familiar. Todavia, é uma minoria as empresas que possuem este instrumento (Palacios *et al.*, 2012a; 2012b).

Para que haja unidade familiar, também Morris *et al.* (1997) sugerem a realização de uma “carta de relacionamento” que forneça uma estrutura para a realização de objetivos comuns e de uma equipa de trabalho eficaz, devendo incluir: a identificação de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças dentro da unidade familiar; estabelecimento de objetivos comuns e objetivos para a qualidade e eficácia de relacionamento; definição de expectativas de papéis mútuos; desenvolvimento de programas para o desenvolvimento e melhoria das relações; medição periódica do desempenho e satisfação do relacionamento entre os membros da família; e, criação de mecanismos aceites para mediação e resolução de conflitos.

Neste sentido, Gallo e Tomaselli (2006b) apresentam um modelo (Figura 5) que se fundamenta na afirmação de que a unidade é de absoluta necessidade para a existência de uma organização. Estas são o resultado de bons atos de liberdade, que são influenciados pelas relações sinérgicas que se determinam entre confiar, conhecer, amar e querer.

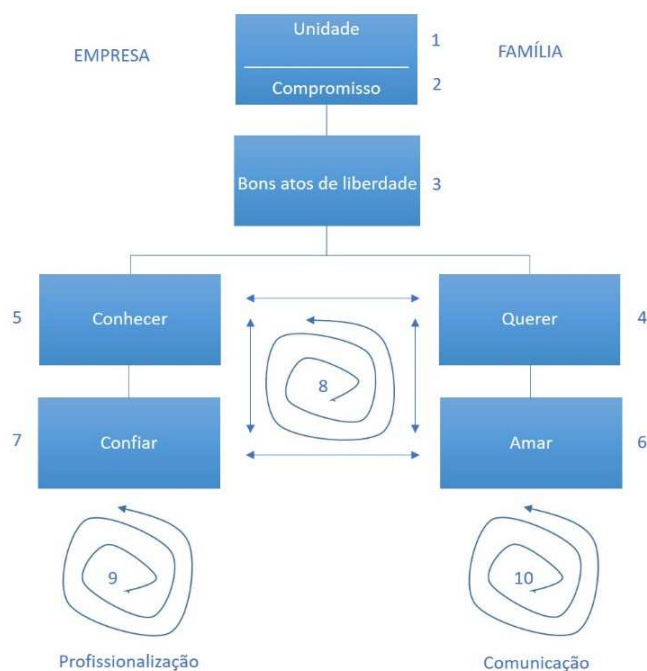


Figura 5 - Modelo de construção da unidade e compromisso. Fonte: adaptado de Gallo e Tomaselli (2006b).

Os protocolos familiares são desenvolvidos com base na entrada de múltiplos membros da família e ajudam a articular e a esclarecer, com antecedência, as expectativas da família reduzindo os possíveis conflitos entre os membros das famílias e gerindo os conflitos quando eles surgem (Botero *et al.*, 2015).

Este instrumento tem sido objeto de pesquisa em todo o mundo de onde se têm desenvolvido várias definições (Cardona e Balvín, 2014), como se pode analisar de seguida.

b) Definição e objetivo

A ideia do protocolo familiar tem sido descrita usando múltiplos termos e definições (Botero *et al.*, 2015): Pacto de família, acordo de família ou até constituição familiar (Gallo, 2016b; Arteaga e Ménendez-Requejo, 2017). No entanto, o protocolo familiar não deve ser confundido com os estatutos sociais da empresa, que são um requisito legal indispensável para a existência de uma sociedade e cujo conteúdo é regido pelo Código Comercial (García *et al.*, 2008). Contrariamente, não existe um quadro jurídico que permita o desenvolvimento de instrumentos como o protocolo familiar, característico do direito anglo-saxónico, pois tal pressuporia alterações ao Código Civil e a criação de mecanismos para a resolução de litígios (Comissão Europeia¹⁰, 2002).

¹⁰ <http://ec.europa.eu/> Relatório final do grupo de peritos sobre transmissão de pequenas e médias empresas, consultado em 05/08/2016.

Gallo e Ward (1991) criaram a expressão “Protocolo Familiar” como um instrumento de planificação estratégica capaz de captar as especificidades da empresa familiar e reforçar a unidade entre os membros da família e o compromisso com a empresa. Gallo (2000) definiu ainda protocolo familiar como um conjunto de objetivos da família e da empresa, e de regras que governam a relação entre as pessoas que, de acordo com o conhecido modelo dos três círculos de Tagiuri e Davis (1982) e Davis e Tagiuri (1987), se encontram nos três subsistemas que coexistem numa empresa familiar (propriedade, empresa e família).

No mesmo sentido, Costa (2016) menciona que normalmente um protocolo familiar considera aspetos relacionados com a empresa, com a propriedade, com a família e com as especificidades da interseção de cada uma destas entidades e com a participação de todos, ou uma parte equilibrada dos seus elementos representativos.

Para Gallo (2000), a essência do protocolo familiar é um acordo firme sobre esses objetivos e regras, combinado com o compromisso de os colocar em prática, e o seu objetivo final é a sobrevivência com êxito da empresa familiar a longo prazo.

Para Tàpies e Ceja (2011), o protocolo familiar é um documento escrito que contém um conjunto de normas e procedimentos que regulam as relações família-empresa, formando parte de um acordo familiar que procura a continuidade e o êxito da empresa familiar, sendo um processo de comunicação permanente que não tem fim.

Ussman (2004), de uma forma mais simples, define o protocolo familiar como sendo um conjunto de normas que pretendem regular as relações entre a família e a empresa. Lambrecht (2005) refere-se a este conceito como uma carta de família, que pode ser elaborada como uma constituição da família e em que os direitos e deveres dos membros da família são estabelecidos.

Torre e García (2006) e García *et al.* (2008) explicam que o protocolo familiar é um documento que fixa, por escrito, todos aqueles temas sobre os quais se deseja ter uma regulamentação consensual e suficientemente debatida. Para estes autores, pode ser definido como um acordo de vontades consensuais que torna possível o desenvolvimento do código de conduta que rege as relações profissionais e económicas, entre os membros da família que ostentam a condição de sócios e a empresa, tendo como objetivo principal assegurar a continuidade da empresa.

Também Roibal *et al.* (2008) apontam o protocolo familiar como uma declaração de intenções consensual por todos os membros da família, cujo objetivo principal é manter a empresa familiar, pretendendo, portanto: (1) Defender e aumentar o património da família, evitando a dispersão do capital; (2) Evitar interferências abusivas da família na gestão, limitando o acesso dos membros da família à empresa e a sua presença no conselho de administração; e (3) Impedir ou ajudar a superar as crises estruturais típicas das empresas familiares.

Arteaga e Menéndez-Requejo (2014) refletem sobre diversas definições e consideram o protocolo familiar como o resultado de um processo de reflexão, debate e consenso, que surge do diálogo e do compromisso, cujo objetivo é impedir ou gerir os diferentes conflitos familiares que afetam a continuidade da empresa. Os mesmos autores referem que este é um processo que se deve adaptar às características, necessidades e formas de pensar de cada família e de cada empresa.

No mesmo sentido, também Pérez (2014) entende o protocolo familiar como o resultado de um processo de consenso, diálogo e compreensão, no qual participa a família e que possui componentes jurídicos, económicos e empresariais, do qual se obtém um documento “à medida” para cada uma das empresas familiares.

O objetivo fundamental do protocolo familiar é garantir a continuidade da empresa nas mãos da família proprietária (Palacios *et al.*, 2012b). Ou, como Xavier (2016) refere, o objetivo final deste processo será conseguir a continuidade da empresa e a sua transferência geracional sem ruturas, nem na empresa nem nas relações familiares.

Para Arteaga e Menéndez-Requejo (2017), neste documento são definidas regras e acordos para evitar conflitos que possam ocorrer devido à sobreposição de interesses familiares, propriedade e/ou gestão. Para estes autores, os principais objetivos do protocolo são evitar conflitos na empresa familiar e garantir o seu controlo familiar.

Apesar de em Portugal não existir legislação acerca do protocolo familiar, o mesmo não acontece com Espanha, onde vigora o Real Decreto n.º 171/2007, de 9 de Fevereiro, que regula o registo publicitário dos protocolos familiares e, cujo n.º 1 do artigo 2.º considera a definição de protocolo familiar como um conjunto de acordos assinados pelos sócios entre si ou com terceiros com que mantém laços familiares que afetam uma sociedade não cotada, onde têm um interesse comum, a fim de alcançar um modelo de comunicação e consenso de tomada de decisão, para regular as relações entre família, propriedade e empresa que afetam a entidade.

Em grande parte das empresas familiares, um quadro jurídico com a estruturação e condução das relações futuras dos membros da família com a empresa, podem projetar e implementar antecipadamente as alterações à empresa e a forma como os proprietários sucessores e membros da família se relacionam sem problemas adicionais para o futuro da empresa e circunstâncias pessoais (Gallo, 1998).

Nestas circunstâncias, é importante reter que o protocolo familiar é um valioso instrumento de gestão do relacionamento entre a família e a empresa (Cortés *et al.*, 2004; Gallo e Tomaselli, 2006a) e, segundo Gallo (1998), as suas regras explícitas e vivências práticas são um desafio para o antecessor que pretende ter um sucesso duradouro na sua sucessão. Para Gallo (1998), este instrumento é uma figura chave na transmissão de regras para os membros da família, ensinando-os a alcançar consensos e a comportarem-se democraticamente.

Um acordo voluntariamente alcançado e vivido pelos membros da família ao longo do tempo, que se orienta a conservar e incrementar a sua unidade, por implementação operativa e eficaz do compromisso de tomar as decisões adequadas nas relações entre eles e com a sua empresa familiar, assim como de tomar as decisões acertadas no processo de direção estratégica da empresa (Gallo e Tomaselli, 2006b).

Por fim, importa referir que, atendendo-se a aspetos como o número de ramos familiares, gerações e potenciais pessoas envolvidas (às vezes várias dezenas), a existência de conflitos empresariais ou desavenças familiares, entre outros, pode ser aconselhável, segundo Costa (2016), desenvolver-se outras variantes, sendo as mais representativas:

- Protocolos de governo empresarial familiar - abordam-se todas as componentes do protocolo familiar com exceção dos itens associados à “gestão” da família.
- Protocolos de governo da família empresária - centralizam-se nos aspetos relacionados com a “gestão” da família empresária: os órgãos de governo Assembleia e Conselho de Família, representatividade junto das empresas participadas e do meio envolvente, apoio familiar, heranças, doações, testamentos, regimes de casamento, investimentos conjuntos (family office), etc.;
- Protocolos de governo sócios - focam-se todos os aspetos relacionados com os acordos entre sócios, que podem ir desde os mais ligados ao governo da empresa e a sua relação com os acionistas, como aos inerentes às questões da propriedade (distribuição de resultados, direitos de preferência, valorização da empresa, etc.) ou outros mais particulares e que se pretenda regular.

Contudo, a investigação em apreço foca-se nos protocolos familiares em geral.

c) Etapas ou fases

Conhecer e tomar consciência da sua importância e de como desenvolver e implementar um protocolo familiar são ações que qualquer família empresária deve assumir como essenciais à sua sustentabilidade e continuidade futuras (Costa, 2016).

Moreno (2010) refere sete etapas pelas quais o protocolo familiar passa: (1) Planeamento; (2) Consulta; (3) Elaboração; (4) Deliberação; (5) Aprovação; (6) Aplicação; e, (7) Revisão. No planeamento estratégico da empresa familiar torna-se pertinente elaborar o protocolo por forma a assegurar a continuidade da empresa familiar, incorporando um sócio estratégico, acedendo a maiores mercados, internacionalizando o negócio, profissionalizando a empresa, transitando de geração, cotando no mercado bolsista, entre outros, fazendo assim este documento parte do plano corporativo da empresa. A consulta implica que todas as pessoas diretamente envolvidas com a empresa (sócios familiares, sócios não familiares, diretores e

gerentes) participem sobre a necessidade de um protocolo familiar e das suas implicações. A elaboração envolve a preparação preliminar do protocolo familiar como um primeiro esboço que se submete à consideração dos membros do conselho de família, onde se delibera e se aprova. Contudo, atendendo ao carácter dinâmico da empresa familiar, é necessário rever este documento periodicamente para que não se converta num texto inerte.

Díaz (2012) apresenta e explica as diferentes fases de um protocolo familiar:

a. Diagnóstico

Um profissional ou um grupo de especialistas analisam a família e a empresa, realizando entrevistas individuais ou grupais a familiares, estudando balanços e demonstrações de resultados, estratégias que estão a ser seguidas, os seus estatutos jurídicos, como se assume a família, se há sucessores capazes, se a geração no ativo está disposta a abrir caminho às mais jovens, entre outras questões e apresentam o diagnóstico à família.

b. Desenvolvimento

É comum a realização de várias reuniões de família para se chegar a acordo, sendo adequado, nesta fase, decorrer 40 a 60 horas de debates intervalados ao longo de seis meses a um ano e meio. Tentar fazê-lo em menos tempo é passar por cima de temas delicados sem a sua compreensão.

c. Implementação

Uma vez desenvolvido e assinado, o protocolo precisa de ser implementado e cumprido.

d. Incorporação na vida

O protocolo deve ser incorporado na vida da família e da empresa. É preciso recordá-lo nas reuniões de família semestrais ou anuais, devendo ser atualizado sempre que seja necessário.

Quando realizado por uma entidade externa, e, segundo Costa (2016), dependendo do tipo de protocolo e, em especial, da metodologia utilizada pela entidade externa, o processo de desenvolvimento do protocolo normalmente considera três ou quatro blocos sucessivos, por vezes cíclicos:

1. Uma sessão de sensibilização básica aos participantes no sentido de todos terem um adequado conhecimento do processo, dos seus principais objetivos e os contributos que se esperam da sua participação. Reforce-se que, em todos os pontos de contacto da entidade externa com os participantes no processo, deve existir sempre um papel contínuo de formação baseado na identificação de conceitos ou situações e suas vantagens, desvantagens ou possíveis impactos da sua adoção ou omissão;
2. A fase de diagnóstico que tem por objetivo que a entidade externa conheça cada um dos participantes e quais as suas posições básicas relativamente aos pontos fundamentais do protocolo. Suporta-se essencialmente em reuniões individuais e confidenciais: o importante é conhecer as posições, independentemente de quem as

assume, aliás este é um dos pontos cruciais do processo - que todos assumam as suas convicções e que estas sejam tidas em conta sem nunca identificar a sua origem, e termina com uma reunião conjunta onde se apresentam os pontos essenciais onde existe consenso e os aspetos onde existem divergências ou para os quais não existe uma posição definida.

3. A fase de consensos, provavelmente a mais sensível de todas, é aquela onde se pretende chegar a um acordo consensual (não imposto) sobre todos os pontos considerados relevantes e que devem fazer parte do documento final do protocolo. Implica reuniões individuais e de grupo para se trabalhar em soluções conciliadoras até se encontrarem posições de comum acordo (razão pela qual esta fase é normalmente aquela que poderá demorar mais tempo a concluir).
4. A fase de formalização tem a especial preocupação de passar a escrito e verter num documento único e claro os acordos estabelecidos e um ato formal de assinatura do protocolo por parte de todos os participantes, ação que concluirá o processo.

Entre o início e término deste processo pode decorrer um período de seis meses a um ou dois anos, sendo que, nalguns casos, pode ser mesmo mais tempo (Costa, 2016). Este autor salienta, ainda que, o fundamental não será o concluir rapidamente, uma vez que se trata de um processo que não é desenvolvido e concretizado todos os dias, pelo que se deve dar tempo para os participantes poderem refletir, de forma adequada, sobre os distintos pontos abordados, pois em alguns deles certamente nunca tinham pensado ou analisado os seus impactos.

d) Elaboração

Tão importante como o protocolo em si é o próprio processo que leva à elaboração do mesmo (Ussman, 2004). Elaborar o protocolo familiar geralmente requer um processo de comunicação e trabalho de 6 a 8 meses (Arteaga e Ménendez-Requejo, 2017), alcançando até os dois anos (Costa, 2016). Portanto, a elaboração e o desenvolvimento do protocolo familiar são tarefas duradouras (Cortés *et al.*, 2004) e árduas, pois requerem paciência, compromisso, dedicação e tempo (Monteferrante, 2012) e não deve ser elaborado em momentos de conflitos de poder, pelo contrário, devem ser aproveitados os momentos de unidade familiar e empresarial (Díaz, 2012; Cardona e Balvín, 2014). Ou seja, deve ser escolhido um período de tranquilidade quer na família, quer na empresa, para que os conteúdos e acordos do protocolo sejam desenvolvidos num clima de reflexão e participação voluntária de todos os membros da família (Palacios *et al.*, 2012a).

Um grave obstáculo à formulação e implementação de um protocolo familiar é a presença de crises, tanto evidentes como latentes, na família e/ou na empresa (Gallo e Tomaselli, 2006b).

Portanto, é aconselhável iniciar o processo do protocolo quando não houver tensões significativas nos negócios da família (Arteaga e Ménendez-Requejo, 2017).

No seu processo de elaboração devem colaborar todos os membros envolvidos, debatendo todas as informações necessárias sobre os temas a incluir, contando com o consenso de todos (Cortés *et al.*, 2004; Gracia *et al.*, 2008). Assim, o protocolo deverá ser criado no âmbito do conselho de família e representa a sistematização das discussões ocorridas no seu seio (Ussman, 2004). O seu benefício principal é a transparência da gestão na empresa, pois as regras são definidas num processo participativo que envolve toda a família num mecanismo estabelecido de resolução de conflitos (Brenes *et. al*, 2011).

Muitas vezes, os membros familiares baseiam-se no apoio de consultores de confiança como fonte externa de aconselhamento e conhecimento mais confiável (Michel e Kammerlander, 2015).

É importante aqui salientar que não é aconselhável a elaboração do protocolo familiar sem a ajuda de profissionais com grande nível de ética e integridade, devido a diversos motivos, como por exemplo: a família poder não ter conhecimentos suficientes, ou a delicadeza de algumas questões que convém que seja um terceiro a colocá-las, ou pelo desafio de fazer ver as coisas fora dos limites (Díaz, 2012).

O processo de sucessão é provavelmente mais bem sucedido se for acompanhado por um conselheiro altamente qualificado, imparcial e informador (Michel e Kammerlander, 2015), seja ele advogado, contabilista ou um consultor financeiro experiente em planeamento da sucessão (Giarmarco, 2012). Para identificar um consultor assim, as empresas familiares não devem confiar em razões de conveniência, mas considerar a experiência e o sucesso prévio do consultor em sucessões de empresas familiares (Michel e Kammerlander, 2015).

Neste sentido, também Ussman (2004) assinala que a intervenção de um advogado pode ser importante, para que não sejam incluídas normas contrárias ao direito em vigor.

Contudo, é necessário ter em conta que demora tempo para um consultor recolher informações e entender a empresa e, também, para os membros da família concordarem e se comprometerem com a constituição da família (Arteaga e Ménendez-Requejo, 2017). Além disso, segundo estes autores, várias reuniões individuais e conjuntas devem ser realizadas com vários membros da família, alinhando as suas agendas profissionais.

e) Aprovação

É conveniente que o protocolo familiar seja aceite voluntariamente por todos os membros da família (Palacios *et al.*, 2012b). Muitas vezes, quando o processo de elaboração do protocolo

demora muito tempo, reflete-se em dificuldades para chegar a acordo e nunca é assinado (Arteaga e Ménendez-Requejo, 2017).

Díaz (2012) refere que, sem um amplo nível de consenso não se tem um protocolo familiar. Para este autor, em famílias pequenas consegue-se chegar a acordos por unanimidade mas, nas que ultrapassam os 10-12 membros, quando não há consenso, adotam-se acordos por maioria, que oscilam entre os 70-90%. Nesta matéria, este autor, salienta também o facto de que quando um membro da família discorda sempre da maioria, a família tem aí um problema que deve ser estudado para entender o motivo de tal discordância e superá-lo.

f) Implementação, recordação e atualização

Gallo e Tomaselli (2006b) destacam duas características que colocam por vezes obstáculos à implementação do protocolo: 1) A carência de virtudes humanas como a veracidade, a sinceridade e a lealdade, nas pessoas que exercem o poder ou que têm suficiente possibilidade de influenciar decisões; 2) A ausência de desejo autêntico e eficaz em alcançar realmente a formulação e implementação de um protocolo familiar por pessoas que possuem suficiente poder de decisão.

Não basta criar regras escritas, é preciso interiorizá-las e cumpri-las (Ussman, 2004). Após a assinatura do protocolo, deve ser implementado, podendo até ser feito um plano que estabeleça as principais tarefas a serem executadas e em que prazos (Díaz, 2012).

Como não há famílias ou empresas iguais, também não há protocolos iguais e tão pouco se trata de um documento que permanece inalterado, pois deve ser revisto regularmente para que se mantenha atualizado (Ussman, 2004; García *et al.*, 2008). Neste ponto, Díaz (2012) alerta para que uma ou duas vezes por ano seja relido e comentado todo o seu conteúdo em reunião de família para que, se necessário, se atualize.

Tratando-se de um documento voluntário, sem conteúdos mínimos ou exclusivos para qualquer família, este deve adaptar-se às características particulares de cada empresa (Palacios *et al.*, 2012a; 2012b).

Qualquer tipo de acordo que se alcance entre os membros da família e da empresa deve manter-se vivo no decorrer do tempo, com uma estratégia competitiva sujeita às mudanças do ambiente e com uma organização que está formada por seres humanos que mudam por natureza (Gallo e Tomaselli, 2006b). Para implementar, manter vivo e atualizar o protocolo, deve ser designado pela família um responsável oficial (Díaz, 2012).

Com uma boa implementação do protocolo familiar ocorrem (Díaz, 2012):

- Avanços importantes no ambiente familiar, pois há mais confiança, compromisso e união;
- A família profissionaliza-se nas questões próprias dos negócios familiares;
- Cria-se a previsibilidade, pois tomam-se decisões sobre o nível de dívida em que a empresa se move, como ocorre a sucessão ou quem vai suceder e o que fazer;
- A empresa dá um importante salto profissional, pois surgem sistemas de gestão e de controlo que não havia antes;
- Produz-se um grande avanço legal e fiscal ao repensar completamente a estrutura empresarial, a planificação fiscal, os estatutos, os testamentos e outros documentos legais.

No entanto, não significa que com estes avanços se alcance a perfeição, pois ter um protocolo familiar não é uma garantia de que não há problemas ou de que a sucessão fica assegurada (Díaz, 2012).

Este documento não é imutável para todo o sempre e, também nunca está definitivamente terminado ou encerrado, devendo mesmo considerar os meios pelos quais pode ser revisto, quer seja via uma análise periódica (normalmente 5 a 10 anos), quer em alterações pontuais que sejam consideradas relevantes (Costa, 2016).

É importante também aqui ressaltar os estudo de Arteaga e Menéndez-Requejo (2014, 2017) que mostram diferenças significativas no desempenho das empresas familiares, a favor das que possuem protocolo familiar, e referem que, um ano após a implementação desta ferramenta, as empresas apresentam uma rentabilidade financeira superior, e dois anos depois, se evidencia também positivamente a rentabilidade económica.

g) Interpretação

Um protocolo familiar deve terminar com as definições dos termos utilizados no mesmo, para simplificar a sua redação: família, família proprietária, empresa familiar, sócio-fundador, irmãos fundadores, grupos de empresas e outras adequadas ao caso (Díaz, 2012).

Com o tempo e o esquecimento, podem surgir interpretações diferentes para alguma secção particular do protocolo. Nestes casos, Díaz (2012) recomenda que se estabeleça, que seja o conselho de família ou um árbitro, quem determina como deve entender-se uma disposição do protocolo.

h) Adesão

O capítulo da adesão é a lista de pessoas que participaram na formulação do protocolo e que, com a sua assinatura, manifestaram a sua intenção sincera de o viver (Gallo e Tomaselli, 2006b). Geralmente, o protocolo familiar inclui todos os ramos da família e é inútil se não for assinado por todas as partes interessadas (Arteaga e Ménéndez-Requejo, 2017).

Todos os parentes que estão envolvidos na empresa participam do processo e assinam o acordo, com exceção dos sogros, que muitas vezes são impedidos de trabalhar na empresa e são excluídos da propriedade da mesma (Arteaga e Ménéndez-Requejo, 2017).

Conforme passa o tempo e novos membros alcançam a idade para fazer parte do protocolo familiar, pede-se-lhes a adesão e assinatura desse documento (Gallo e Tomaselli, 2006b). É comum solicitar a adesão dos filhos quando atingem uma certa idade ou se tornam proprietários (Díaz, 2012). Para Arteaga e Ménéndez-Requejo (2017), os cônjuges têm uma influência fundamental na prática e isso deve ser devidamente integrado ao acordo. Díaz (2012) também refere que algumas famílias também solicitam que os cônjuges, ou companheiros de facto, assinem o protocolo. O contrário também acontece, se alguma pessoa deixa de fazer parte, por separação, é alterado este capítulo por um novo (Gallo e Tomaselli, 2006b).

i) Valor Legal

Segundo Melo (2016), na falta de legislação, os protocolos familiares são constituídos e regidos ao abrigo da autonomia privada, prevista e regulada no artigo 405º do Código Civil, que no âmbito do seu número um, as partes interessadas têm legitimidade para, dentro dos limites legais, celebrar um contrato cujas cláusulas lhes convenham e respeitem a vontade de todos os seus contraentes. Diferentemente, segundo este autor, em Espanha, tendo em conta a importância deste tipo de empresas, o legislador sentiu necessidade de intervir.

É importante decidir qual é o nível de força legal que se deseja para o protocolo familiar, pois este pode ser apenas um “acordo de cavalheiros”, sem força legal, apenas com a honra da palavra, ou um convénio moral, apenas com a força moral dos valores familiares e empresariais ou então, inserindo-o nos estatutos sociais que lhe dá o valor legal entre os signatários ante terceiros (Díaz, 2012).

Noutra perspetiva, Melo (2016) refere que os protocolos familiares incluem normas que, não raras vezes, são normas típicas de um verdadeiro acordo parassocial, ou seja, para este autor há verdadeiras cláusulas parassociais dentro de um protocolo familiar, devendo assim ser aplicadas as regras legais que lhe dizem respeito.

Há quem defenda (Pérez, 2014) que a força jurídica do protocolo familiar deve ser a mesma que qualquer outro contrato e o seu incumprimento deve ter as mesmas consequências que derivam do incumprimento de qualquer relação obrigacional, excepto, quando o compromisso familiar é como um contrato moral, de onde a verdadeira importância radica no acordo de vontades.

Sousa (2014) conclui que não obstante o protocolo familiar não estar tipificado na lei encontra certa proteção ao abrigo do princípio da liberdade contratual e, de acordo com o artigo 405.º, número 2, do código das sociedades comerciais, pode ser considerado um contrato misto, podendo conter prestações de natureza diversa além das de natureza parassocial.

j) Divulgação

Tornar público que a empresa tem protocolo familiar pode inspirar confiança aos colaboradores e fornecedores, no entanto revelar o documento completo não é boa ideia porque é revelar a alma da família (Díaz, 2012).

k) Âmbito de Aplicação

É importante esclarecer quem é afetado pelas disposições do protocolo e a que empresas é aplicado, como por exemplo: filhos adotivos, filhos de cônjuges, empresas com participações minoritárias da família (Díaz, 2012).

l) Estrutura

De um modo geral, o protocolo familiar aborda os termos relativos à incorporação de membros da família na empresa, dos múltiplos acordos de acionistas familiares e molda o conselho de família (Arteaga e Ménéndez-Arquejo, 2017).

A estrutura mais habitual de um protocolo familiar é a seguinte: introdução, pactos sociais ou legais, acordos de acionistas ou extraestatutários, órgãos de carácter familiar e cláusula final (Guía para la pequeña y mediana empresa familiar, 2008; Moreno, 2010). A introdução inclui anotações sobre o fundador, a origem da empresa, a filosofia corporativa, âmbito das suas atividades, posicionamento da empresa, entre outros. Os pactos sociais ou legais abrangem o regime jurídico das ações ou participações sociais, a maioria exigida para a adoção de acordos, os critérios para estabelecer a composição do conselho de administração, acordos com sindicatos, entre outros. Os acordos de acionistas ou extraestatutários são as regras para a

incorporação de novos membros, política remuneratória, cláusulas para a exclusão de membros, qualificações exigidas aos sucessores, sanções pelo incumprimento de obrigações no âmbito do protocolo, duração do protocolo e procedimento para revisão do mesmo. Na parte dos órgãos de carácter familiar estabelece-se a base de composição, organização e funcionamento da junta de família, do conselho de família e dos comités de acompanhamento do protocolo familiar, a formação dos membros mais jovens da família e a sua remuneração. Por último, a cláusula final protocolar ou de gratidão deverá conter o agradecimento da família aos fundadores da empresa e a todos aqueles que contribuíram para o seu sucesso.

Torre e García (2006) e García *et al.* (2008) enumeram os temas a integrar o protocolo familiar, conforme a tabela 3:

Considerações sobre o fundador e a origem da empresa
Filosofia, atividades e estabelecimento da empresa num determinado local
Missão e valores da família e a sua transmissão através da empresa familiar
Objetivos e filosofia do protocolo familiar
Prazo e condições para a modificação do protocolo
Definição do código de ética e de comportamento para os membros da família e para a empresa
Canais de comunicação entre a família e a empresa
Objetivos, funções, composição e normas de funcionamento do conselho de família
Mecanismos para a gestão de conflitos e tomada de decisões
Preparação e plano de formação de novas gerações; Processo de seleção e avaliação de gestores/gerentes da família que queiram incorporar a empresa; Abertura ou restrições sobre ingressos de novos membros da família
Políticas de eleição e reforma de líderes familiares
Qualificação exigida aos familiares que trabalham na empresa
Participação da família na direção e controlo da empresa; Critérios para a incorporação de familiares nos órgãos sociais
Processos de apoio e acompanhamento aos membros da família para identificar e alcançar os seus objetivos pessoais e profissionais
Política de ajuda a familiares e a colaboradores não familiares
Acesso e restrição de parentes legais à empresa
Relações com os parentes legais: contratos de casamento e testamentos
Intenção sobre a propriedade do capital e a sua transmissão
Políticas de operações de capital: Direito de preferência
Ações ou participações detidas por pessoas que não pertencem à família
Criação de fundos de liquidez em benefício da família ou da empresa; Regulamentação da administração e funcionamento do fundo
Legados e riquezas patrimoniais que devem ter o carácter intransferível para a família
Compromisso explícito dos membros signatários sobre o funcionamento, sobrevivência e crescimento da empresa, assim como a sua disposição para acompanhar e controlar os ativos
Critérios de endividamento e de reinvestimento

Possibilidade de fusão, venda ou alianças estratégicas

Tabela 3 - Temas a integrar no protocolo familiar. Adaptado de Torre e García (2006) e García *et al.* (2008).

Para Arteaga e Méndez-Requejo (2017), os principais componentes de uma constituição da família (ou protocolo familiar) são os seguintes:

- A. Um preâmbulo que inclui a história, os princípios, os valores e a visão da empresa familiar. Esta seção reflete e esclarece a estratégia da empresa, as políticas de crescimento e o financiamento;
- B. Acordos relativos à família na administração que abordam a sucessão da gestão e os termos para incorporar membros da família na empresa (aprendizagem, experiência profissional e posições formais) para evitar o nepotismo. Estas são questões-chave quando a empresa considera a incorporação de novas gerações;
- C. Os acordos relativos à propriedade regulam as transferências de ações, o voto por maioria reforçada e a sucessão de propriedade;
- D. Os acordos relativos ao governo que moldam o conselho de família e limitam a interferência dos membros da família na operação da empresa.

O protocolo familiar não tem um formato nem um conteúdo único, devendo adaptar-se às características particulares de cada empresa (Górriz, 2002; Ussman, 2004; Palacios *et al.*, 2012a; 2012b). Segundo Arteaga e Méndez-Requejo (2017), a maioria dos protocolos familiares inclui um mínimo de 20 a 25 páginas e um máximo de 70 páginas (incluindo apêndices) quando o conteúdo é mais jurídico e a família é mais complexa.

Górriz (2002) enuncia alguns dos pontos que este documento deve conter: i) Aplicação, estrutura, composição e funcionamento dos órgãos sociais; ii) Regras e princípios que devem guiar a direção dos recursos humanos em relação à contratação, avaliação e remuneração dos membros familiares que trabalham na empresa; iii) Distribuição do capital e orientações a seguir na transmissão e avaliação das ações da empresa; iv) Política de dividendos; v) e, Normas de revisão do protocolo para evitar que perca vigência.

Para além dos elementos comuns que integram os protocolos familiares, existem mais elementos que lhe dão forma: elementos psicológicos, económicos, jurídicos, sucessórios, representados pela personalidade, história, tradição, interesses e motivações de cada empresa familiar em particular (Arteaga e Menéndez-Requejo, 2014; Pérez, 2014).

Resumidamente, Gallo e Tomaselli (2006b) e Gallo (2016b) estruturam este pacto de família em duas partes. A primeira está destinada basicamente a incrementar o amor pelo projeto empresarial da família, sendo um conjunto de princípios orientadores para a ação e valores como conceitos desejáveis para a empresa e a família. A segunda parte é constituída por um

conjunto de regras operativas destinadas a aumentar a confiança na atuação dos membros da família nas suas relações com a empresa.

- Os princípios e valores fazem referência a: 1) As razões porque se quer continuar a ser empresa familiar; 2) O tipo de empresa familiar que se deseja ser em razão dos modos e condições de incorporação pretendidos para os membros da família; 3) As principais orientações acerca do que os membros da família podem esperar da empresa, da sua estratégia, organização, endividamento, os dividendos, a informação e os riscos; 4) As razões que podem dar lugar a deixar de ser empresa familiar e o modo de o fazer.
- As regras operativas fazem referência a: 1) O trabalho dos membros da família na empresa familiar, as condições para a sua incorporação, o desenho dos seus postos de trabalho, a avaliação de qualidade e de desempenho, a remuneração e a reforma; 2) O exercício de poder na empresa, os órgãos de governo e os regulamentos das suas funções e normas de funcionamento; 3) A propriedade do capital social: quem pode aceder, quem pode ser proprietário, formas de transmissão, formas de ampliação de capital, sindicalizações, representação de direitos políticos, avaliação da empresa e das participações, etc; 4) Modo para preservar, promover e incrementar a unidade, com órgãos como o conselho de família, a assembleia de família e o fórum familiar.

Seja quais forem os conteúdos, é necessário formular e implementar um protocolo familiar que defina um conjunto de princípios e regras que devem reger o trabalho dos membros familiares na empresa, a transferência de propriedade e os procedimentos para o exercício de poder (Gallo e Cappuyns, 2004). Pois este, apesar de ser um processo exaustivo (Monteferrante, 2012) é uma ferramenta eficaz na prevenção de conflitos, sendo conveniente redatá-lo, antecipando possíveis problemas que possam surgir, que embora não os impeça, reduz o seu aparecimento numa alta percentagem (García *et al.*, 2008).

4. Sucessão na Empresa Familiar: O Papel do Conselho e do Protocolo Familiar

“Diz-me como preparaste o teu sucessor, dir-te-ei qual o futuro da tua empresa.”

Costa et al. (2011)

“A empresa nasceu, de um certo modo, condenada a circular e a mudar de mãos.”

Antunes (2008)

4.1. O processo de sucessão

A sucessão é considerada um indicador do futuro da empresa (Kesner e Seborá, 1994) e, sendo a principal razão da fragilidade das empresas familiares (Handler, 1994; Palacios *et al.*, 2012b; Pipatanantakurn e Ractham, 2016), é um dos temas mais investigados nesta área (Roibal *et al.*, 2008; Lozano, 2013), no entanto, a maioria dos estudos têm-se concentrado unicamente na figura do antecessor-fundador (Ussman, 1994; Cabrera-Suárez, 2005).

Ussman (1994) define a sucessão na empresa familiar como um processo pelo qual a direção de topo passa do responsável máximo pela empresa para o seu sucessor no cargo.

A mudança geracional é inevitável e tem que ocorrer em algum momento (Smith, 2015).

A capacidade de exercer uma transferência de propriedade e de liderança (sucessão) de sucesso numa empresa familiar é de longe a questão mais importante numa empresa familiar (Handler, 1994; Morris *et al.*, 1997; Alderson, 2011).

Neste tipo de empresas familiares, a sucessão é o processo que visa garantir uma competente liderança da família entre as gerações (Le Breton-Miller *et al.*, 2004). O processo inclui mudanças tanto a nível de gestão (Alcorn, 1982), envolvendo a sucessão do CEO e a gestão de topo (Le Breton-Miller *et al.*, 2004), como ao nível de propriedade (Barry, 1975).

Durante esta transferência, há uma interação entre indivíduo, família e negócio, na medida em que, os indivíduos são o(s) cedente(s), o(s) cessionário(s) e outros membros da família (por exemplo, a mãe e os familiares que não estão ativos nos negócios) e a própria família que na sua totalidade também desempenha um papel de liderança (Lambrecht, 2005).

No que respeita ao processo de sucessão, é adotado neste estudo o conceito de Sharma *et al.* (2001): ações e acontecimentos que conduzem à transição da liderança de um membro da família para outro, numa empresa familiar, tendo em conta que os dois membros da família podem fazer parte do núcleo ou da extensão da família, mas não podem pertencer à mesma geração.

Para Le Breton-Miller *et al.* (2004), a sucessão não é um acidente ou um evento, mas um processo sofisticado que ocorre durante um longo período de tempo, sendo uma dinâmica de longo prazo que requer uma capacidade de adaptação constante à evolução das circunstâncias. Ou seja, a sucessão é um processo demorado (Bork *et al.*, 1995; Lambrecht, 2005) que deve ser gradual (Ibrahim *et al.*, 2009), um processo multi-etapas que começa mesmo antes de os herdeiros entrarem na empresa e com efeitos que se estendem além do momento em que a sucessão é efetivada (Cabrera-Suárez, 2005). Além disso, a eficácia da sucessão não se limita à designação do novo presidente, mas à saúde da empresa, à qualidade de vida e à dinâmica familiar que são também fundamentais para o sucesso desse processo (Handler, 1994).

A sucessão é também o esforço por transmitir uma seiva vivificante à totalidade da empresa, algo que não é apropriado atrasar ou executar esporadicamente, embora que de forma prudente para que possa ser absorvida, assimilada e aproveitada (Gallo, 2016b).

Para Palacios *et al.* (2012b), o processo de sucessão consiste na transmissão dos conhecimentos sobre gestão e propriedade do antecessor ao sucessor e deve seguir uma ordem cronológica, em quatro etapas. Contudo, nem todas as etapas têm um ritmo semelhante (Gallo, 2016b).

1. Incubação: corresponde ao período desde os primeiros anos da infância até à incorporação a tempo inteiro na empresa familiar e desenvolve-se no âmbito da família, tratando-se de um processo de socialização baseado no know-how, na perceção da vida e da ética do trabalho.
2. Eleição do sucessor: é um processo cuidadosamente pensado, que tem as suas raízes na etapa anterior. Os critérios para selecionar o sucessor variam em função da família e da empresa.
3. Gestão conjunta: é caracterizada pela presença simultânea do antecessor e do sucessor na empresa. Trata-se de uma fase delicada pelas dificuldades de aceitação e integração e pela grande quantidade de responsabilidades assumidas que podem gerar problemas.
4. Saída do antecessor: o antecessor deve aceitar a chegada ao fim de um período e a necessidade de fazer frente à renovação da missão da sua própria vida, assumindo a diminuição do seu poder físico, intelectual e social.

A empresa familiar representa os valores da família e da comunidade, que são transmitidos de geração em geração, sendo a cultura da empresa a pedra angular para o desenvolvimento de um alto nível de envolvimento e compromisso dos membros da família, para o processo de preparação da geração seguinte, para o desenvolvimento de um modelo de gestão resultante

do conselho de família e para a construção de um conjunto de recursos únicos típicos de cada empresa familiar (Ibrahim *et al.*, 2009). Para estes autores, estes são os ingredientes chave que permitem que uma empresa familiar suporte e desenvolva um processo de sucessão geracional eficaz e uma vantagem competitiva sustentável para as gerações seguintes, e assim construa dinastias familiares.

No entanto, quando as empresas crescem em gerações e em riquezas apresentam uma perda de identidade e valores familiares, pelo facto de os diferentes membros da família terem valores individuais, particulares do seu núcleo familiar e que em muitos casos não são partilhados por outras famílias (Gómez-Betancourt *et al.*, 2012).

As empresas familiares são organizações únicas (Harveston *et. al*, 1997; Palacios *et. al*, 2012a) e a incapacidade de se prepararem adequadamente para a sucessão tem sido citado como um grande impedimento para sobrevivência (Beckhard e Dyer, 1983b; Palacios *et. al*, 2012a). Não fazer as coisas no processo de sucessão quando e como se devem fazer dá lugar a que se iniciem tarde, não se conduzam com o ritmo necessário ou se realizem defeituosamente (Gallo, 2016b).

Também para Cabrera-Suárez (2005), um dos principais problemas das empresas familiares está relacionado com a sucessão da liderança e o desenvolvimento de sucessores capazes. A maioria destas empresas não tem sucesso na transição da geração fundadora para a geração seguinte, havendo estudos que revelam que apenas cerca de 30% das empresas transitam para a segunda geração, aproximadamente entre 10 a 15% passam da segunda para a terceira geração, e só cerca de 4% conseguem chegar à quarta geração (Beckhard e Dyer, 1983a; Beckhard e Dyer, 1983b; Kets de Vries, 1993; Lansberg, 1999; Comissão Europeia¹¹, 2002; Alderson, 2011; Brenes *et al.*, 2011).

É reconhecido que manter uma empresa que atravessa gerações é difícil (Sarbah e Xiao, 2015). Cortés *et al.* (2004) referem que a questão chave neste campo é determinar os problemas que estão por detrás desta dificuldade de sobrevivência e estes investigadores apresentam três possíveis situações:

- 1) A intransigência ou resistência do fundador em aceitar a sua retirada e, portanto, em transferir os seus poderes ao sucessor, não existindo neste caso um plano para conduzir o processo sucessório de uma forma estudada e ponderada nem uma preparação do sucessor para o seu futuro papel de empresário;
- 2) As tensões entre o fundador e os seus descendentes pela designação do sucessor como líder na empresa e a conseqüente deterioração das relações com aqueles que não sejam designados como sucessores;
- 3) E, as tensões entre os herdeiros pela designação do sucessor.

¹¹ <http://ec.europa.eu/> Relatório final do grupo de peritos sobre transmissão de pequenas e médias empresas, consultado em 05/08/2016.

As soluções para estes problemas passam, segundo Cortés *et al.* (2004), por detetar e abordar todas as questões críticas decorrentes da relação família-empresa, realizar reuniões periódicas familiares para partilhar pontos de vista e ações a tomar em cada situação, apresentar por escrito os valores e comportamentos a serem seguidos pelos membros da organização, constituindo-se um protocolo familiar e, por último, realizar revisões periódicas controlando que o planeado se cumpre, mantendo-se assim uma comunicação fluída e regular entre todos os membros. Dessa forma, uma boa dinâmica nas relações familiares converte-se numa determinante essencial da viabilidade e continuidade da empresa familiar (Cortés *et al.*, 2004).

Embora a sucessão seja uma preocupação recorrente dos líderes familiares, o problema é que as empresas familiares não adotam os mecanismos necessários para garantir a sua sobrevivência e continuidade (Palacios *et al.*, 2012a).

Transições bem sucedidas são a hipótese de influenciar o desempenho da empresa subsequente (Morris *et al.*, 1997). Segundo Le Breton-Miller *et al.* (2004), os elementos importantes para que a sucessão na empresa familiar seja de sucesso são: as características do sucessor, o seu desenvolvimento, as relações familiares, a entrega de poder, a visão partilhada, o planeamento da sucessão e a presença de um forte quadro de diretores não familiares.

Assim, para que se desenvolva um processo de sucessão com sucesso, é necessário preparar a geração seguinte da família e evitar uma crise de capacidade antes e depois da sucessão (Churchill e Hatten, 1987; Ward, 1987). Se não se trabalha numa equipa familiar sólida com entusiasmo e apoio mútuo, é muito difícil permanecer no tempo (Pérez e Merino, 2013). Para estes autores, os familiares que não demonstrem um senso de identidade e compromisso com a empresa familiar, não devem ser envolvidos, pois pode essa ser uma razão para o fracasso da empresa.

Na maioria das empresas familiares, a sucessão tende a ser influenciada por fatores pessoais e emocionais (Miller *et al.*, 2003). Portanto, a sucessão pode ser uma questão altamente emocional e polémica que pode levar a ruturas importantes no seio da família e da empresa, sendo necessário desenvolver processos e mecanismos de planeamento que proporcionem uma estrutura válida para a transferência da liderança, mantendo a coesão da família e da organização (Harveston *et al.*, 1997).

O processo de sucessão de uma empresa familiar é um processo complexo, desafiador, que requer muito tempo (Bork *et al.*, 1995; Ussman, 2004; Michel e Kammerlander, 2015) e onde todos os membros da família (Sharma *et al.*, 2003a) e da empresa devem estar envolvidos para que não advenham daí sentimentos de frustração, traição e ressentimento (Kets de Vries, 1988).

Lambrecht (2005) identificou, no seu estudo, cinco maneiras para uma transição de sucesso de um negócio para a geração seguinte: (1) A nova geração toma a iniciativa de continuar com o negócio da família que, devido ao seu interesse, ambição e motivação se veem como os

sucessores adequados; (2) Este pedido é expresso pelo cedente que prefere que o negócio seja continuado pela família; (3) Verifica-se um sentimento de dever moral entre os sucessores e estes informam a sua escolha em permanecer envolvidos no negócio para não decepcionar o cedente, apesar de terem outros planos individuais; (4) A predestinação que, segundo o autor, em metade das empresas familiares, a transferência é marcada como autoevidente para os sucessores, pois são testados e experimentados na empresa desde novos durante férias, fins-de-semana ou depois do horário escolar; e, (5) É manifestado um impulso suave e indireto pelo cedente, influenciando os estudos dos possíveis sucessores.

Partindo de estudos como o realizado por Kenyon-Rouvinez *et al.* (2005), os aspetos seguintes podem facilitar o processo de sucessão (Palacios *et al.*, 2012b):

- ✓ Planear o processo com bastante antecedência, o qual pode constituir um facto vital para a transferência bem sucedida para a geração seguinte. Esta planificação pode levar entre cinco e quinze anos.
- ✓ Identificar, formar e potenciar os sucessores. É aconselhado a formar um ou vários candidatos a sucessor, elegendo o mais apto e melhor líder, sendo importante separar as questões familiares das empresariais.
- ✓ Gerir os conflitos, que podem aumentar num período de sucessão.
- ✓ Estabelecer uma sólida estrutura de governação. Um conselho de administração com diretores externos independentes, um conselho familiar e uma assembleia geral eficientes podem fornecer um bom guia para a empresa e combater a sucessão de forma eficaz. É aconselhado também regular as relações entre acionistas, diretivos, pessoal da empresa e membros da família.
- ✓ Ter protocolo familiar. A elaboração de um protocolo familiar que esclareça a visão e missão da família quanto à empresa e que fixe regras de funcionamento para os membros da família contribuirá, sem dúvida, para prevenir e reduzir os problemas típicos da sucessão.
- ✓ Comunicar. Proprietários, familiares, empregados, clientes e fornecedores têm o direito e a necessidade de saber o que é que pode ocorrer na empresa.

Morris *et al.* (1997) e Ghee *et al.* (2015) concluíram no seu estudo que as transições ocorrem de uma forma mais suave quando os herdeiros estão melhor preparados, quando os relacionamentos entre os membros da família são baseados na confiança e amabilidade e quando as empresas familiares se envolvem num maior planeamento da transferência de riqueza e propósitos tributários. Contudo, para Morris *et al.* (1997), os relacionamentos dentro da família é o fator com maior impacto individual sobre as transições bem sucedidas.

Lambrecht (2005) identificou, no seu estudo, três razões para a família preferir que o negócio permaneça com a família: (1) O cumprimento dos valores que fazem parte da herança familiar: querer o melhor para a equipa de trabalho, o amor ao produto e a independência; (2) A

preservação do nome de família e a sensação reconfortante, pois o nome da família tem um significado emocional e simbólico e, assim, fica para a rica história da empresa e da família as conquistas, os feitos heroicos e os sacrifícios das gerações anteriores e a autenticidade e excelência do produto, representando assim o nome da família um sentimento de orgulho; e, (3) A exploração das vantagens de uma empresa familiar, tais como, a visão de longo prazo, a versatilidade, o compromisso de vida para manter a influência da família na empresa.

Segundo Gallo (1998), o procedimento de sucessão consiste em quatro processos, que deverão ser complementares e implantados praticamente ao mesmo tempo: (1) A preparação dos sucessores - através do treino para serem chefes principais da empresa sem a presença do fundador, necessitando de sistemas de formulação estratégica e de conduta de pessoas mais avançados; (2) O desenvolvimento da organização - pois não se pode perder de vista a organização, a estrutura e as responsabilidades que sempre acompanharam o fundador; (3) O desenvolvimento das relações entre a empresa e a família - que devem ser coerentes com as mudanças na família proprietária, provavelmente com mais acionistas e com interesses distintos; e, (4) Reforma e saída do antecessor - preparando-se para trabalhar de outra maneira e em outras coisas, sem medos e sem reservas.

Segundo Bigliardi e Dormio (2009), para uma sucessão ser bem-sucedida, é necessário também que se verifiquem as seguintes características: a) A sucessão é um processo longo de muitos anos, por isso deve ser planeada com antecedência; b) As regras têm de ser fornecidas e comunicadas aos membros da empresa familiar em cada uma das fases do processo de sucessão; c) Deve ser agendado um fundo educacional adequado, atividades de formação e experiências fora da empresa familiar; d) Deve ser delegada a responsabilidade do antecessor para o herdeiro, trabalhando lado a lado com ele e envolvendo todos os membros da empresa familiar nas suas decisões; e e) A comunicação e partilha de valores são fundamentais para evitar conflitos.

Jaffe *et al.* (2017) referem que famílias que têm grandes recursos e governo empresarial e familiar complexos acham que, para operar, as melhores pessoas devem estar preparadas para entrar em cargos responsáveis, devendo criar programas educacionais.

Segundo El-Chaarani (2013), para muitos autores, a sucessão é um grande problema nas empresas familiares, mas constitui o principal elemento de sucesso na empresa. Para este autor, com o planeamento da sucessão, o proprietário tem que escolher e treinar um membro da sua família que deve conduzir com sucesso a continuidade da empresa. No que respeita às estratégias de trabalho em rede, o autor refere que amplas relações pessoais e sociais em rede, desenvolvidas com os *stakeholders* externos, ajudam a construir um capital social e permitem obter alguns recursos na forma de informação, conhecimento, capital financeiro e capital humano, pois os membros da família criam e mantêm relações com os líderes políticos devido à sua influência na obtenção de recursos e no acesso a informações e conhecimentos valiosos.

Relativamente à estrutura financeira é referido que estas empresas têm uma conduta conservadora em que o fluxo de caixa é mais utilizado do que fontes de financiamento externo. Em relação às práticas de gestão, o autor menciona que as empresas familiares abraçam uma abordagem para a gestão de longo prazo, ao contrário de empresas não familiares que têm uma visão de curto prazo.

Também Morris *et al.* (1997) se referem ao sucesso na perspetiva de transição de geração na empresa familiar e reúnem alguns fatores a ter em conta, como por exemplo: desenvolver planos de sucessão formais, confiança e comunicação entre os membros da família, ausência de rivalidades, partilha de poder progressivo, ausência de ressentimentos, partilha de valores, preparação dos herdeiros, a criação de um conselho de família, aconselhamento de consultores e assessores.

Jaffe *et al.* (2017) menciona que os potenciais membros de qualquer processo de governo familiar precisam de estar não apenas comprometidos e disponíveis, mas também serem capazes e estarem bem informados.

Alguém precisa de estar pronto para agir se ocorre algum evento involuntário desagradável como desarmonia familiar, problemas de saúde ou morte (Reardon, 2018).

Uma sucessão descuidada pode por em perigo uma fortuna que custou anos a construir, por isso, ter um plano de sucessão tem sido identificado como um ponto-chave para assegurar o êxito e a sobrevivência da empresa familiar, pois o grande problema das empresas familiares não está no seu nascimento mas no seu desenvolvimento e continuidade (Moreno, 2010).

Portanto, por um lado, se o objetivo do empresário for passar a empresa à geração seguinte da sua família, quanto antes iniciar o processo de análise e planificação melhor será o resultado final (Palacios *et al.*, 2012b). Por outro lado, Jones (1982) comparou resultados de empresas familiares que desenvolviam planificação estratégica e de outras que não o faziam e descobriu que as primeiras tendem a ter maior sucesso que as segundas.

4.2. O conselho e o protocolo familiar no planeamento da sucessão

A transição de gerações marca, muitas vezes, o início do fim de uma empresa familiar (Moreno, 2010).

À medida que a árvore genealógica cresce (devido ao nascimento de crianças e à adição de familiares políticos), os laços familiares vão-se tornando mais leves entre eles, o envolvimento

familiar no negócio varia, os membros da família perseguem objetivos divergentes e a sua identificação com a empresa tende a enfraquecer (Zellweger e Kammerlander, 2015).

A empresa familiar comporta problemas únicos que lhe advém da confusão entre relações familiares e profissionais que se geram no seu seio (Ussman, 1994; Palacios *et al.*, 2012a). Lamentavelmente, a muitos proprietários é difícil enfrentar os abalos emocionais e financeiros que a planificação do processo sucessório necessariamente implica (Palacios *et al.*, 2012b).

Para Walker *et al.* (2018), o planeamento sucessório é um processo intencional e deliberado de identificar (interna ou externamente) e preparar executivos promissores para maiores responsabilidades futuras. Para estes autores, o processo é um investimento em desenvolvimento de liderança e compromisso com o futuro da organização.

Mas, apesar dos inúmeros benefícios de um plano de sucessão formal da empresa, muitas empresas familiares não conseguem torná-lo uma prioridade (Giarmarco, 2012). Mas, nunca é demasiado cedo para elaborar um plano de sucessão, já que podem ocorrer acidentes ou mortes prematuras (Palacios *et al.*, 2012b).

Dado o número e a complexidade das opções de sucessão disponíveis, o planeamento efetivo da sucessão requer tempo, a assistência de assessores externos, o contributo dos membros da família e a vontade de lidar com conflitos interpessoais que possam surgir durante esse processo de planeamento (Giarmarco, 2012).

Assim, este processo sugere uma necessidade de envolver os membros da família da próxima geração no planeamento de sucessão, pois são as suas carreiras e vidas que estão envolvidas nesta decisão (Sharma, 2004).

Para Hnátek (2015), há muitas razões para o fracasso da sucessão, mas um problema significativo é que os fundadores são os criadores das empresas e das visões dos negócios, e têm uma influência crucial sobre o futuro de sucesso da empresa. Quando os fundadores saem da empresa levam involuntariamente consigo o seu conhecimento e a sua abordagem de negócio, que são o reflexo do seu pensamento empresarial com base numa mentalidade única (Hnátek, 2015).

A prevenção dos conflitos é a melhor maneira de os remediar (Palacios *et al.*, 2012b). Para estes autores, não existem métodos universais que resolvam de forma ótima os conflitos nas empresas familiares, pois cada organização e cada família apresenta características próprias.

O sucesso da sucessão, a antecipação dos conflitos entre os membros da família e a continuidade da empresa familiar dependem da existência de uma estrutura que ofereça maior participação a todos os membros da família na tomada de decisões e no controlo atual e futuro da empresa (Brenes *et al.*, 2006).

Neste sentido, estruturas de planeamento e de governo podem ajudar a diminuir alguns conflitos que podem ocorrer na família e na empresa, antes e durante a transição de propriedade e/ou administração de uma geração para a outra (Le Breton-Miller *et al.*, 2004; Suess, 2014; Sarbah e Xiao, 2015). Um desses mecanismos é o protocolo familiar, que permite às empresas familiares regular, gerir e prevenir problemas explicitando e articulando expectativas e considerações necessárias para a gestão das interrelações entre os subsistemas família, propriedade e empresa (Botero *et al.*, 2015).

Outro mecanismo é o conselho de família, uma vez que muitas famílias sentem, erroneamente, que a melhor maneira de promover a harmonia é evitar a discussão de tópicos perturbadores, e ao estabelecer um conselho familiar, uma família reconhece que poucos problemas são resolvidos ignorando-os (Jaffe, 1992).

O planeamento da sucessão pode aumentar a probabilidade de uma sucessão bem-sucedida (Ward, 1987; Sharma *et al.*, 2001). Também no estudo de Bigliardi e Dormio (2009), todos os casos de empresas familiares em que ocorreu uma sucessão de sucesso apresentaram mudanças positivas em termos de rentabilidade e satisfação das partes interessadas, pois houve renovação de contratos com fornecedores e clientes, estabeleceram-se novas parcerias e reduziram-se dívidas aos bancos.

As palavras-chave para a solução dos problemas da sucessão são “planificar” e “rapidamente” (Ward, 1987; Lansberg e Astrachan, 1994; Bork *et al.*, 1995). O planeamento da sucessão familiar é o ponto mais importante de todas as empresas familiares (Pérez e Merino, 2013). A ausência de um plano de sucessão é uma razão pela qual a maioria das empresas familiares não sobrevivem à geração seguinte (El-Chaarani, 2013).

Também um estudo da PricewaterhouseCoopers¹² (2008) vem manifestar essa preocupação em que aproximadamente metade das empresas da amostra nacional utilizada não possui plano de sucessão para os principais cargos de topo. Por outro lado, 30% afirmam possuir plano de sucessão para todos os cargos da equipa da gestão de topo. Mais tarde, um novo estudo (PricewaterhouseCoopers, 2016¹³) destaca que nos cinquenta países envolvidos pelo estudo, 43% das empresas familiares afirmam não ter plano de sucessão e 55% dispõem plano de sucessão apenas para alguns cargos.

Segundo Khumalo e Harris (2008) uma empresa com um plano de sucessão experiencia uma transição de liderança mais bem-sucedida do que uma empresa que não possui nenhum plano de sucessão.

¹² <https://www.pwc.pt/pt/eventos/imagens/brochura-family-business-survey-pt.pdf> Arriscar Conhecer - Family Business Survey 2007/2008 - PricewaterhouseCoopers, 2008, consultado em 19/04/2017.

¹³ <https://www.cgov.pt/images/stories/ficheiros/pwc-inquerito-global-sobre-empresas-familiares-2016.pdf> Inquérito Global sobre Empresas Familiares 2016 - PricewaterhouseCoopers, 2016, consultado em 11/05/2018.

Assim, o processo de planeamento de sucessão é a primeira e uma das partes mais importantes do processo geral de sucessão, e tem dois objetivos principais (Michel e Kammerlander, 2015): primeiro, a seleção do sucessor, que inclui a definição de critérios ou a definição de um grupo de possíveis candidatos (Le Breton-Miller *et al.*, 2004); e, em segundo lugar, a preparação para a transferência do controlo de gestão, bem como a titularidade das ações, de uma geração mais velha para uma mais nova (Sharma *et al.*, 2003b).

Sarbah e Xiao (2015) verificaram que, embora o governo informal em algumas empresas familiares pareça funcionar bem, ainda há uma necessidade de ter uma estrutura de governo corporativo mais formal para planear com antecedência o negócio.

Para Ibrahim *et al.* (2009), existem três fatores-chave que contribuem para a sobrevivência e longevidade das empresas familiares: o envolvimento e o compromisso dos membros da família, o planeamento da sucessão e a vantagem competitiva única de ser empresa familiar. Também Katz (2005) refere que existem algumas questões fundamentais para o sucesso contínuo de uma empresa familiar: liderança, gestão, compensação, comunicação, planeamento da sucessão e gestão de riscos.

No contexto do envolvimento e compromisso dos membros da família, este abrange, segundo Ibrahim *et al.* (2009), a integração dos membros da família no negócio, o processo de preparação dos filhos para o seu papel de liderança na empresa, os valores da comunidade e as crenças familiares profundamente enraizados que permitem que os negócios da família tenham uma cultura corporativa única e desenvolvam o seu próprio modelo de governo, através do conselho familiar, todos contribuindo significativamente para a continuidade e sobrevivência das empresas familiares.

No que respeita ao planeamento da sucessão, segundo estes autores, para que o processo de sucessão seja eficaz e haja continuidade e sobrevivência da empresa às gerações seguintes, é necessário deter a qualidade do sucessor, a transferência gradual de poder e liderança para a geração seguinte e a participação no processo dos membros familiares e não familiares.

Quanto à vantagem competitiva única de ser empresa familiar, estes autores referem que, a estratégia de nicho de mercado, a lealdade dos clientes, a forma como a família considera os membros não familiares como uma extensão da família e a rede de contactos da família na comunidade são fundamentais para a construção de uma posição competitiva única e para a continuidade e crescimento da empresa.

O processo de elaboração de um plano de longo prazo para a transição da liderança e gestão de uma empresa familiar é um dos desafios mais exigentes e difíceis que qualquer empresa poderá enfrentar (Singer e Donoho, 1992).

Entenda-se que o planeamento da sucessão, no contexto das empresas familiares, se refere ao processo deliberado e formal que facilita a transferência do controlo da gestão de um membro da família para outro (Sharma, 1997). Este processo é fundamental para garantir a continuidade de qualquer empresa familiar (Giarmarco, 2012).

O processo de planeamento da sucessão deveria iniciar pelo menos quinze anos antes de ser necessária a transmissão, já que se trata de um desafio complexo e delicado que deve começar a tratar-se o mais cedo possível (Palacios *et al.*, 2012b).

Há muitos fatores que podem influenciar a decisão de iniciar o planeamento da sucessão na empresa, dos quais (Sharma *et al.*, 2000): Fatores internos da empresa como o fundador, o sucessor e a presença de um conselho de administração ativo, assim como a harmonia familiar, a estabilidade e o compromisso com a continuidade da empresa ou os benefícios potenciais; E, fatores externos como a estrutura competitiva da indústria ou um ambiente dinâmico.

Se o empresário quer dar continuidade à empresa familiar, deverá planificar e organizar adequadamente aspetos, como as suas relações económicas e dos seus herdeiros com os seus cônjuges, a sua sucessão, as relações entre os sócios da empresa, as relações entre família-empresa e os órgãos que irão servir para dirigir e canalizar tais relações (Moreno, 2010). Pois, Sharma *et al.* (2003b) referem que o problema é que muitas vezes o planeamento da sucessão é feito pelos meios e não pelos fins, centrando-se apenas num sucessor viável e não no manter a empresa na família, sendo necessário um compromisso sincero do titular e da família com o processo.

O planeamento da empresa familiar engloba as tarefas de pensar a médio e longo prazo em simultâneo com as duas grandes variáveis envolvidas - família e empresa - e a interligação entre as duas (Ussman, 2004). Pois, nestas empresas, o planeamento deve ter em conta não só a dimensão estratégica empresarial mas também a familiar, tendo em conta os objetivos pessoais e profissionais de longo prazo dos membros da família (Cortés *et al.*, 2004).

A literatura sugere que o processo de sucessão envolva as seguintes etapas (Sharma *et al.*, 2000; Sharma *et al.*, 2003b): Selecionar e treinar um sucessor; Desenvolver uma visão ou um plano estratégico para a empresa quando terminar a sucessão; Definir o papel da pessoa que vai deixar o cargo; E, comunicar as decisões de todas as partes da empresa envolvidas. Estas fases não têm que ser sequenciais, pois podem ocorrer simultaneamente (Cortés *et al.*, 2004).

Planear a sucessão na empresa familiar implica tomar decisões e fazer com que sejam executadas (Costa *et al.*, 2011). Michel e Kammerlander (2015) sintetizam quatro fases importantes do processo de planeamento da sucessão que podem ocorrer consecutivamente ou parcialmente em paralelo: (1) A fase de desencadeamento (prontidão do antecessor provocada por um gatilho seja ele saúde, idade, forças internas como a família, candidato predestinado, gestão da empresa ou pressão externa para uma mudança por clientes ou contabilista); (2) A

fase de preparação (criando uma visão inicial e compartilhada de como o negócio deve operar no futuro e especificando os objetivos, regras e diretrizes a seguir durante o processo de sucessão); (3) A fase de seleção (definição do grupo de candidatos, critérios e regras de seleção); E (4), a fase de treino (treino do sucessor escolhido).

As empresas familiares são frequentemente encorajadas para planejar a sua sucessão e regeneração estratégica (Upton *et al.*, 2001). Todavia, segundo Cardona e Balvín (2014), o desenvolvimento de um plano de sucessão não é fácil e leva tempo, porque não há nenhum plano de sucessão padrão que atende às necessidades de todas as empresas familiares. Existem chaves que permitem otimizá-los segundo as características e potencialidades de cada empresa familiar (Cardona e Balvín, 2014).

Um plano de sucessão efetivamente desenvolvido prevê uma transição suave da gestão e propriedade com um mínimo de impostos de transferência sobre a empresa (Giarmarco, 2012).

O planeamento na empresa familiar pode ajudar a família a negociar a fronteira entre o mundo família e o mundo negócios, diminuindo assim a possibilidade de conflitos, que derivam muitas vezes de questões como, por exemplo (Jaffe, 2005; Botero *et al.*, 2015): contratar alguém porque é membro da família e que pode levar a trabalhadores não qualificados com maiores responsabilidades; divisão do lucro da empresa entre os sucessores; os filhos dentro da família são tratados da mesma forma, mas na empresa são pagos mediante o trabalho e desempenho; distribuição de dividendos pela empresa e família; a autoridade familiar ser definida por ordem de nascimento, entre outras.

O maior sucesso das empresas que planificam pode dever-se, em parte, ao aumento da probabilidade de aceitação com a tomada de decisão participativa (Jones, 1982). Mas, o planeamento não é uma função natural nas famílias, devido à falta de comunicação e secretismo que se gera com o objetivo de restaurar a harmonia familiar. Questões como “Quem dirigirá a empresa no futuro?!” , “Quem será o dono da empresa?”, “Quais são as expectativas de participação financeira para aqueles que trabalham e não trabalham na empresa?”, “Como serão tomadas as decisões?”, originam dificuldades para a família, porque tendem a agir exatamente como uma família e, para isso, o planeamento poderá guiar e ajudar (Jaffe, 2005). Mas, para os planos serem eficazes, precisam de ser comunicados, e essa comunicação deve ser feita aos colaboradores, quer do plano em si quer do desempenho alcançado com esse plano (Upton *et al.*, 2001).

As empresas familiares precisam de uma cultura de comunicação contínua, um plano transparente para seguir e limpar as linhas de autoridade, pois quando o conseguem, isso ajuda a aliviar qualquer problema na empresa da família devido a emoções e à confusão causada pela sua ausência (Sarbah e Xiao, 2015).

Embora seja verdade que o processo de sucessão é um momento de extrema importância, pois muitas empresas não conseguem completar com sucesso a transição de uma geração para outra, é igualmente verdade que existem ferramentas para ajudar a planear, organizar e implementar a próxima geração de forma bem sucedida (Palacios *et al.*, 2012a).

As empresas familiares com políticas, procedimentos e práticas eficazes do governo são mais propensas a implementar um efetivo planeamento estratégico e de sucessão (Sarbah e Xiao, 2015).

O planeamento, sendo um elemento crucial para a manutenção da empresa familiar no ativo, pode e deve ser feito com recurso a determinados instrumentos ou órgãos que, tal como Górriz (2002) refere, previnem e facilitam a resolução de conflitos, como é o caso do protocolo e o conselho de familiar.

Para Jaffe (1992), o conselho familiar é o braço de planeamento estratégico e organizacional de uma família, onde todos se reúnem para decidir valores, políticas e direção a tomar, devido ao forte impacto que a empresa tem na família. O planeamento estratégico para uma empresa familiar é um processo de duas dimensões simultâneas: olhar para o futuro da empresa e compreender que esse futuro está dentro do contexto de propriedade e controlo familiar (Jaffe, 2005). O planeamento financeiro, adequado ao futuro de uma empresa familiar, deve incluir os desejos e intenções da família para a empresa, e o planeamento estratégico deve centrar-se no futuro da empresa (Jaffe, 2005).

Segundo Jaffe (1992) o conselho é o ponto fulcral para desenvolver e implementar três tipos de planeamento: (1) Planos individuais que ajudam cada membro da família a determinar os seus próprios objetivos e a equilibrar as necessidades de cada um com as necessidades da família e da empresa; (2) Planos familiares, em que os participantes determinam os objetivos gerais da família e os recursos necessários para os atingir; (3) Planos de negócios, que abordam questões como controlo da propriedade e da gestão, envolvimento familiar no negócio e direção estratégica.

O caminho para a transmissão da propriedade e da gestão, o enquadramento em que se tomam as decisões com vista a planear a sucessão da empresa familiar e as atuações que daí resultem são um importante consenso de família, conhecido como protocolo familiar, onde se apresentam as vontades e os compromissos assumidos pelos membros da família num guia de conduta respeitado por todos (Costa *et al.*, 2011).

A família muitas vezes ouve os seus próprios problemas mais alto do que os da empresa e o processo de planeamento questiona como a família pode conseguir o que quer com o que a empresa realmente tem (Jaffe, 2005).

Já Ward (1987) sugeria que as empresas familiares realizassem em simultâneo um plano estratégico da empresa com um plano estratégico da família, onde se identificassem os objetivos pessoais e profissionais a longo prazo dos membros da família e se definisse o processo para explorar e discutir periodicamente os temas e objetivos de caráter familiar.

O planeamento parece ser a fórmula mágica para a sucessão na empresa familiar (Lambrecht, 2005) e assim evitar as falhas identificadas por Morris *et al.* (1997) no sucesso do processo de sucessão, tais como os problemas de relacionamento entre os membros da família, a falta de preparação dos herdeiros e falta de planeamento e controlo das atividades. Neste sentido, também o protocolo familiar evita os problemas da sucessão e permite fortalecer e desenvolver a empresa na geração seguinte (Álvarez, 2009).

Cortés *et al.* (2004), apresentam o protocolo familiar como a solução não só para a confusão de patrimónios mas também para a sucessão, e reforçam que este instrumento se não resolver o problema, poderá simplificá-lo. Estes autores afirmam que o protocolo familiar está ligado à sucessão, uma vez que com a sua utilização se pretende dar continuidade, de maneira eficaz e com sucesso, através das gerações familiares seguintes.

O conselho familiar pode desempenhar também um papel chave em garantir a saúde das sucessões, especialmente porque pode fazer face às incertezas que atrapalham esse processo (Le Breton-Miller *et al.*, 2004). Por exemplo, um conflito familiar particular pode ter impacto sobre uma decisão de negócios subsequente que, por sua vez, cria novas fontes de diferenças dentro da família, misturando-se assim, muitas vezes, questões pessoais familiares com questões profissionais, afetando os processos de decisão (Morris *et al.*, 1997).

Com base na revisão de literatura efetuada por El-Chaarani (2013), o desempenho das empresas familiares foi encontrado para ser ligado a chaves eficazes de sucesso como o planeamento da sucessão, estratégias de trabalho em rede, estrutura financeira, práticas de gestão e estrutura de governo, sendo que todas têm uma correlação positiva com o desempenho, à exceção da última, em que o autor concluiu uma correlação negativa entre o desempenho das empresas familiares e o tamanho do conselho de administração e uma correlação positiva com a presença de estranhos à família no conselho de administração.

Ora, os sinais de uma sucessão problemática podem ser colmatados/alterados com a ajuda de um conselho de família (Miller *et al.*, 2003), pois, os conselhos de família, muitas vezes, servem como um mecanismo de governação que mantém a confiança e a unidade no seio da família, cultiva os seus valores, cuida dos seus ativos e fornece serviços para a família (Felício e Villardón, 2015).

Portanto, o conselho de família pode ser o ponto de partida para o planeamento da sucessão da empresa familiar (Ussman, 2004), pois é apresentado por Cortés *et al.* (2004) como um ponto de encontro para se comunicar os planos da família para a empresa e vice-versa. Mas, também

o protocolo familiar se revela como um instrumento fundamental para garantir uma sucessão de sucesso, começando a ser estabelecida por mais e mais empresas familiares (Palacios *et al.*, 2012a).

Finalmente, as empresas familiares têm um carácter único e enfrentam desafios únicos, como resultado da interação empresa-família (Palacios *et al.*, 2012a). A superação destes desafios, segundo estes autores, sejam eles a seleção e preparação de um sucessor, a formação e promoção da família na empresa, a incorporação ou não dos familiares na empresa ou outros, podem ser auxiliada com sucesso pelo conselho e protocolo familiares. Pois, as rivalidades e tensões estruturais que acontecem numa grande parte das empresas familiares estão normalmente relacionadas com a ausência de protocolo familiar (Moreno, 2010) e do conselho de família.

Sharma *et al.* (2001) e Morris *et al.* (1997) sugerem que os planos de sucessão bem desenvolvidos aumentam a probabilidade de cooperação entre as partes interessadas, o que facilita a sucessão suave e bem-sucedida.

Uma vez concluído, o plano de sucessão proporcionará tranquilidade ao proprietário da empresa e seus colaboradores-chave, satisfação pessoal para os membros da família e novas oportunidades para o próprio negócio (Giarmarco, 2012). Para este autor, a falta de planeamento adequado para uma transição suave pode resultar em perdas monetárias e até mesmo perda da própria empresa (Giarmarco, 2012).

5. Metodologia de Investigação

Seguindo Aires (2015), o projeto de pesquisa descreve um conjunto flexível de linhas orientadoras que relaciona os paradigmas teóricos com as estratégias de pesquisa e os métodos de recolha do material empírico. Para esta autora, este projeto situa o investigador no mundo empírico e relaciona-se com contextos específicos, pessoas, grupos, instituições e materiais relevantes, nomeadamente documentos e arquivos; especifica a forma como o investigador dirige os dois fluxos críticos de representação e legitimação.

No que se refere à estratégia de pesquisa, a mesma autora acrescenta que esta compreende um conjunto de capacidades, pressupostos, pressuposições e práticas que os investigadores aplicam à medida que passam do campo teórico (paradigmático) ao campo empírico. As estratégias de pesquisa colocam o investigador em contacto com métodos específicos de recolha e análise de material empírico que integram o estudo de casos, as técnicas fenomenológicas e etnofenomenológicas, o uso de métodos biográficos, históricos, clínicos, etc, sendo que cada uma destas estratégias e técnicas está relacionada com uma literatura específica, tem uma história diferente, trabalhos e formas específicas de aplicação (Aires, 2015).

5.1. Modelo e questões de investigação

De acordo com a revisão da literatura, e partindo do objetivo principal desta investigação, que passa por analisar o papel do conselho de família e do protocolo familiar no processo de planeamento das empresas familiares portuguesas, é proposto o modelo de análise (Figura 6), bem como as questões de investigação consideradas pertinentes para o presente estudo.

Questão 1 (Q1) - Como é que o conselho de família é preparado, implementado e aplicado nas empresas familiares? Qual o seu papel no processo de planeamento das empresas familiares?

Questão 2 (Q2) - Como é que o protocolo familiar é preparado, implementado e aplicado nas empresas familiares? Qual o seu papel no processo de planeamento das empresas familiares?

Questão 3 (Q3) - De que forma o conselho de família e o protocolo familiar influenciam o futuro planeamento da sucessão das empresas familiares portuguesas?

A principal questão é a respeito de saber se boas práticas de realização do conselho familiar e do protocolo familiar podem resultar num melhor planeamento da sucessão nas empresas familiares.

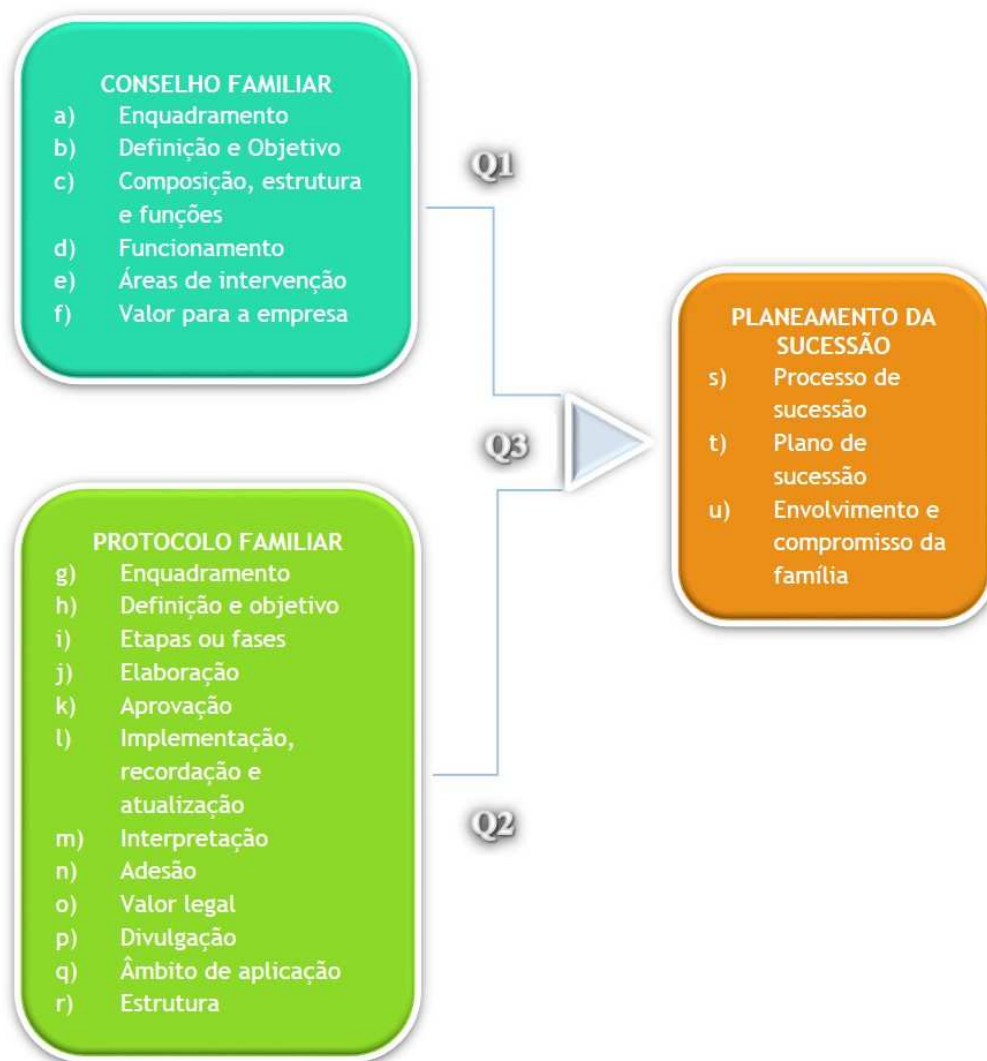


Figura 6 - Modelo de análise. Elaboração própria.

5.2. Abordagem qualitativa: Estudo de caso

A escolha entre métodos de pesquisa quantitativa e qualitativa deve ser determinada pela questão de pesquisa e não pela preferência do pesquisador (Marshall, 1996).

Segundo Fonseca (2008), os investigadores qualitativos usam técnicas de fenomenologia e a sua visão do mundo para extrair significado. Os investigadores adeptos de ambos os paradigmas usam técnicas analíticas para extrair significado (conhecimento).

A investigação qualitativa é multiparadimática no seu foco e os investigadores que a praticam são sensíveis ao valor da aproximação multimetódica, não possuindo um conjunto fechado de metodologias próprias (Aires, 2015). Para esta autora, investigadores qualitativos recorrem à narrativa, aos métodos e técnicas etnográficas, à entrevista, psicanálise, estudos culturais, observação participante, etc.

Para Kawulich (2005) o termo “métodos etnográficos” inclui os métodos qualitativos de recolha de dados como a entrevista, a observação e a análise de documentos, ou seja, todos os praticados neste estudo. E, para Mason (2006), a abordagem qualitativamente conduzida através de um mix de métodos, oferece um enorme potencial para gerar novas formas de compreender as complexidades e contextos da experiência social, e para melhorar as capacidades de explicação social e de generalização.

Assim, neste caso, tendo em conta as questões de investigação criadas à priori neste estudo, optou-se pela abordagem de investigação qualitativa onde se pretende descrever o fenómeno e o contexto da vida real das empresas familiares. Este tipo de metodologia foi a indicada, uma vez que um estudo qualitativo concentra-se no conhecimento experiencial (Denzin e Lincoln, 2005). Para conhecer o papel do conselho de família e do protocolo familiar no planeamento da sucessão das empresas familiares é necessária uma análise detalhada da experiência de cada caso, reconhecendo qual o tipo de abordagem, contexto e histórias vividas que conduzem à compreensão e interpretação do fenómeno estudado.

A empresa familiar é um campo heterogéneo que abrange múltiplas abordagens teóricas e níveis de análise, e De Massis e Kotlar (2014) acreditam que a diversidade pode e deve ser refletida na forma como os estudos de caso são usados.

Não há apenas uma abordagem para o estudo das empresas familiares (Le Breton-Miller e Miller, 2015), mas o estudo qualitativo é encorajado para este tipo de empresas (De Massis e Kotlar, 2014), por oferecer aos investigadores desta área oportunidades significativas para contribuir para a literatura de empresas familiares e para o seu entendimento teórico.

Também outros autores da área das empresas familiares desenvolveram investigação qualitativa (e.g., Handler, 1994; Ussman, 1994; Morris *et al.*, 1997; Vera e Dean, 2005; Cabrera-Suárez, 2005; Lambrecht, 2005; Bigliardi e Dormio, 2009; Ramos *et al.*, 2011; Palacios *et al.*, 2012a; Pérez e Merino, 2013; Cardona e Balvín, 2014; Le Breton-Miller e Miller, 2015; Sarbah e Xiao, 2015).

Seguindo Yin (1989), Marshall (1996) e De Massis e Kotlar (2014), a abordagem qualitativa é a mais adequada quando se pretende responder a questões “Como?” e “Porquê?” ou para descrever um fenómeno e o contexto da vida real em que ocorreu. Para isso, é necessário tomar como referência a opinião dos especialistas em empresas familiares, pois a experiência e a análise na prática deste tipo de empresas podem levar a novos desenvolvimentos desta área de estudo.

Dentro da abordagem qualitativa, o método de estudo de caso reverte-se de primordial importância. O estudo de caso é uma forma de pesquisa qualitativa que analisa um fenómeno no seu ambiente real, baseado em múltiplas fontes de evidência, sendo recomendado quando o contexto social e pessoal é fundamental na compreensão e interpretação do fenómeno

(Neuman, 2010; Yin, 2013). Fortin (2006) refere ainda que no estudo de caso o investigador interessa-se mais pela significação das experiências vividas pelos próprios indivíduos do que por juntar dados, tendo em vista outros estudos ou uma generalização.

O grau em que o investigador se envolve e participa na cultura em estudo, faz diferença na qualidade e quantidade de dados que poderá recolher (Kawulich, 2005).

Uma estratégia para garantir rigor na pesquisa qualitativa é, segundo Mays e Pope (1995), fazer um projeto de pesquisa sistemático e autoconsciente, recolha de dados, interpretação e comunicação. Além disso, para estes autores, há dois objetivos que os investigadores qualitativos devem procurar: criar uma narrativa de métodos e dados que possam ser independentes, para que outro investigador treinado possa analisar os mesmos dados da mesma maneira e chegar essencialmente às mesmas conclusões; e para produzir uma explicação plausível e coerente do fenómeno sob uma pesquisa minuciosa.

Com o presente estudo, pretende-se sedimentar conhecimentos práticos observados na realidade com o aprofundamento científico que impele à evolução. Para tal, seguiu-se Aires (2015) em que o investigador fez a pesquisa no terreno, para obter informação, orientando-se pela persuasão científica (que define e descreve a natureza da realidade social), e pela persuasão epistemológica (que determina e orienta o modo de captar e compreender a realidade). Nesta vertente, considera-se que uma das grandes características da investigação qualitativa que impeliu à sua realização foi a própria consciência reflexiva do pesquisador, do seu entendimento na produção de resultados (Moreira, 2007).

O enfoque qualitativo do estudo é uma limitação, na medida em que os resultados não podem ser generalizados além da amostra de casos considerada (Lozano, 2013). Mas, apesar da dificuldade de generalizações dos resultados obtidos pela análise dos estudos de caso (Bigliardi e Dormio, 2009) quando a abordagem do estudo de caso é bem aplicada, de forma robusta, torna-se, segundo De Massis e Kotlar (2014), num método valioso para investigadores de empresas familiares, pois descreve fenómenos complexos, desenvolve uma nova teoria ou refina e amplia teorias existentes, gerando uma compreensão mais ampla e profunda das empresas familiares.

Assim, Easterby-Smith *et al.* (2010) realçam que nos estudos de caso devem ser claramente estruturados os desenhos de investigação.

5.3. Seleção dos casos

Na investigação qualitativa a amostragem é intencional porque os sujeitos que a constituem não são escolhidos ao acaso: o investigador seleciona as unidades de amostragem a partir de critérios específicos. (Aires, 2015)

Também os pesquisadores qualitativos reconhecem que alguns informantes são "mais ricos" do que outros e que essas pessoas são mais propensas a fornecer informações e compreensão para o pesquisador (Marshall, 1996).

A investigação qualitativa é considerada um processo interativo configurado pela história pessoal, biografia, género, classe social, etnia das pessoas que descreve e pela sua própria história, e os produtos da investigação são criações ricas, densas, reflexivas dos fenómenos em análise (Aires, 2015).

Assim, com o método de estudo de caso, uma decisão muito crítica para os investigadores é a seleção de casos. Um estudo de caso pode ser único (para um caso verdadeiramente isiosincrásico) ou múltiplo se uma melhor compreensão do fenómeno é obtida através da realização de vários casos (De Massis e Kotlar, 2014).

Em geral, a teoria criada a partir de casos múltiplos é considerada mais robusta porque os argumentos estão fundamentados mais profundamente em evidências empíricas variadas, no entanto, o processo de selecção de um estudo de caso múltiplo é mais difícil e complexa (De Massis e Kotlar, 2014).

De acordo com Patton (1990), este tipo de abordagem de pesquisa geralmente concentra-se em amostras relativamente pequenas ou mesmo em casos isolados. Contudo, para a investigação em apreço, o método de pesquisa adotado foi o estudo de casos múltiplos (Yin, 2005; Eisenhardt e Graebner, 2007), uma vez que vários casos permitem comparações que esclarecem se uma descoberta emergente é simplesmente idiosincrásica num único caso ou se é replicada consistentemente por vários casos (De Massis e Kotlar, 2014).

Escolher uma amostra de estudo é um passo importante em qualquer projeto de pesquisa, já que raramente é prático, eficiente ou ético estudar populações inteiras (Marshall, 1996). Para este autor, um tamanho de amostra adequado para um estudo qualitativo é aquele que responde adequadamente à questão da pesquisa.

Assim, os informantes são identificados porque permitirão a exploração de um aspeto particular do comportamento relevante para a pesquisa (Mays e Pope, 1995). Para estes autores, esta abordagem de amostragem permite que o investigador inclua deliberadamente uma ampla gama de tipos de informantes e também para selecionar informantes-chave com acesso a importantes fontes de conhecimento.

Na presente investigação, os casos/empresas foram selecionados de maneira intencional, utilizando-se os seguintes critérios:

- Ser empresa familiar cuja propriedade seja maioritariamente controlada pela família, as decisões de gestão serem influenciadas pela família e onde estejam empregados dois ou mais membros da família que participam ativamente na gestão da empresa (Rosenblatt *et al.*, 1985);
- A empresa ter conselho familiar;
- A empresa possuir protocolo familiar.

Para identificar as empresas familiares portuguesas que detém estes dois instrumentos (protocolo e conselho familiar), foi necessário aplicar um simples questionário, a uma amostra de 990 empresas, das quais 650 empresas foram identificadas numa base de dados cedida pela empresa Informa D&B, Sociedade Unipessoal, Lda, 250 empresas recolhidas através do site da Associação Portuguesa das Empresas Familiares e 90 empresas foram contactadas pessoalmente. Após este procedimento, chegou-se a um total de 24 empresas familiares cujos requisitos se podem analisar na tabela seguinte:

Empresa Familiar	Empresas disponíveis para colaborar no estudo	Empresas com Conselho Familiar	Empresas com Protocolo Familiar	Empresas com Conselho e Protocolo familiar disponíveis para participar no estudo
24	14	18	8	7

Tabela 4 - Empresas atingida para o estudo. Elaboração própria.

O número mais adequado de casos tem sido recomendado como sendo quantos forem necessários para descobrir o que se necessita saber (Kvale, 1996). Neste sentido, estimou-se a realização de cerca de dez casos, no entanto, este número foi-se adaptando às necessidades da pesquisa e à realidade empresarial em causa, que devido ao escasso número de empresas familiares portuguesas com protocolo familiar disponíveis para colaborar, apenas foram realizados sete estudos de caso. De facto, das vinte e quatro empresas familiares, apenas sete preenchem todos os requisitos/critérios de selecção (ter protocolo e conselho familiar), pelo que foram incluídas nesta investigação.

Estes sete casos em estudo referem-se a empresas familiares portuguesas, cujo anonimato prevalece. Com a confiabilidade das empresas, o estudo fica isento de problemas em se argumentar a verdade, pois segundo Brenes *et al.* (2011), os membros das empresas familiares, sejam eles familiares ou não, geralmente hesitam em responder a este tipo de investigação devido ao medo de fuga de informação.

O pesquisador pode optar por substituir os nomes reais de indivíduos, organizações ou configurações com pseudónimos/apelidos/nomes falsos, ou confiar em palavras ou frases de substituição que ajudem a manter informações contextuais e referenciais, pois a frase de substituição permite reter informações importantes, protegendo a identidade de um indivíduo, grupo, comunidade, organização ou local, ou o pesquisador pode decidir que a informação é altamente sensível e que a única escolha ética é remover completamente essa informação (McLellan *et al.*, 2003). Neste estudo optou-se por usar letras de A a G para o caso 1 a caso 7, respetivamente.

Sabendo que as empresas familiares pertencem aos mais diversos setores de atividade (Ussman, 1994), também as empresas selecionadas para este estudo demonstram essa diversidade de setores: construção civil, obras públicas, logística, medicina dentária, viticultura, ciência da saúde, infra-estruturas e mobilidade, saúde e indústria química.

Uma característica muito comum às empresas familiares é a denominação da sociedade incluir o nome do fundador, da família ou apelido pelo qual são normalmente reconhecidos, como é o caso das empresas analisadas, apesar do anonimato. (Costa, 2014).

A tabela 5 apresenta o perfil das empresas que participaram da pesquisa, com informações recolhidas através de biografias fornecidas, brochuras, notícias, comunicados, estatutos sociais, apresentações oficiais e outros documentos das empresas.

O cabeçalho ou a folha de rosto utilizado no guião incluiu um perfil de entrevistado ou um conjunto de características que podem ser relevantes para a análise, uma vez que, segundo McLellan *et al.* (2003), a inclusão deste tipo de informação pode facilitar a comparação de narrativas para um tema ou padrão específico ou o agrupamento de dados textuais para um subconjunto de entrevistados.

Empresa	Região	Ano de fundação	Geração	Número de sócios membros	Número de famílias no grupo de controlo	Forma jurídica	% de capital detido pela família
A	Centro	1987	2 ^a	4 (Pai, mãe e 2 filhos)	1 ramo familiar	Sociedade Anónima	100%
B	Lisboa e Vale do Tejo	1948	2 ^a (em fase de integração da 3 ^a)	12 (3 da 2 ^a geração e 9 da 3 ^a geração)	3 ramos familiares	Sociedade Anónima	100%
C	Lisboa e Vale do Tejo	1959	2 ^a	5 (Mãe e 4 Irmãos)	4 ramos familiares	Sociedade Anónima	99% (1% trabalhadores)
D	Norte	1870	5 ^a	6 irmãos da 4 ^a geração e 14 primos	6 ramos familiares	Sociedade Anónima	100%

				da 5 ^a geração			
E	Lisboa e Vale do Tejo	1974	2 ^a	3 (Pai e 2 filhos)	2 ramos familiares	Sociedade por Quotas	100%
F	Lisboa e Vale do Tejo	1898	4 ^a	12 (Irmãos)	12 ramos familiares	Sociedade Anónima	100%
G	Norte	1958	2 ^a	5 (Irmãos)	5 ramos familiares	Sociedade Anónima	100%

Tabela 5 - Perfil das empresas estudadas. Elaboração própria.

O estudo envolveu empresas de várias zonas do país, na maioria com mais de meia centena de anos de existência, com a segunda geração a administrar o património. Destacam-se dois casos que ultrapassam largamente essa média, com mais de cem anos de existência e com a quarta e a quinta geração na administração dos grupos.

Tendo em conta a definição de micro, pequenas e médias empresas publicada no Jornal Oficial da União Europeia n.º 124/36 de 20 de Maio de 2003, pode afirmar-se que apenas um caso é considerado pequena empresa, outro média empresa e os restantes cinco casos, por se excluírem dessa definição, são consideradas grandes empresas portuguesas.

As empresas estudadas têm vários ramos familiares no grupo de controlo, com 100% do capital detido pela família, cujos sócios são somente familiares diretos dos fundadores. Com a exceção de apenas um caso que partilhou 1% do capital com os seus colaboradores.

5.4. Recolha de dados

Assumir que os estudos de caso devem basear-se apenas em dados qualitativos é, para De Massis e Kotlar (2014), claramente um equívoco. Para estes autores, os dados no método de estudo de caso são recolhidos por múltiplos meios/instrumentos que podem consistir em fontes de dados qualitativos potenciais bem como fontes de dados quantitativos.

A investigação qualitativa recorre ao uso de uma grande variedade de técnicas de recolha de informação como materiais empíricos, estudo de caso, experiência pessoal, história de vida, entrevista, observação, textos históricos, interativos e visuais que descrevem rotinas, crises e significados na vida das pessoas (Aires, 2015). Todas estas informações foram recolhidas durante o estudo.

O uso de uma variedade de fontes de dados diferentes, incluindo a combinação de informações factuais subjetivas ou interpretativas e mais objetivas, pode agregar muito à compreensão dos processos e resultados organizacionais (De Massis e Kotlar, 2014). O uso de múltiplas fontes de dados melhora a credibilidade dos dados (Patton, 1990). Cada fonte de dados é uma peça do "enigma" que contribui para a compreensão do fenómeno (De Massis e Kotlar, 2014).

Existem muitas oportunidades de pesquisa para um trabalho sistemático, qualitativo e rigoroso no domínio das empresas familiares, onde as entrevistas e questionários podem ser muito informativos na triangulação de respostas (Le Breton-Miller e Miller, 2015). No presente estudo desenvolveu-se uma abordagem qualitativa onde a informação foi recolhida essencialmente através de entrevistas aos proprietários-empresários (doravante denominados também por entrevistado A, B, C, D, E, F e G) das sete empresas selecionadas.

A entrevista é um dos métodos mais utilizados na pesquisa qualitativa (Patton, 1990; Fortin, 2006), sendo muitas vezes a principal fonte de dados em estudos de caso (Eisenhardt & Graebner, 2007), visando a compreensão completa de um determinado fenómeno social, com base nas experiências pessoais dos entrevistados (Patton, 1990).

Relativamente à entrevista semiestruturada usada nesta investigação que, de acordo com Fortin (2006), comporta questões abertas que permitem fazer ressaltar os pontos de vista dos participantes e ter uma ideia mais precisa do que constitui a experiência, os entrevistados foram convidados a exprimir espontaneamente o seu pensamento sobre os temas expostos e a colocar questões sobre as diferentes matérias debatidas.

A próxima tabela 6 expõe as datas das entrevistas realizadas e a sua duração aproximada, para que futuramente se possa olhar para o estudo com uma visão temporal dos acontecimentos.

Entrevista	Data	Tempo de duração aproximado
Caso A	Junho e Outubro de 2017	2 horas
Caso B	Julho de 2017	3 horas
Caso C	Julho e Novembro de 2017	1,5 horas
Caso D	Julho de 2017	1,5 horas
Caso E	Agosto de 2017	1 hora
Caso F	Setembro de 2017	1,5 horas
Caso G	Novembro de 2017 e Janeiro de 2018	2 horas

Tabela 6 - Datas e duração das entrevistas.

A realização das entrevistas obedeceu a um guião comum (anexo A), suficientemente flexível para que se adaptasse a cada caso. No entanto, fazer perguntas e obter respostas é uma tarefa muito mais difícil do que pode parecer no início, uma vez que a palavra falada ou escrita tem sempre um resíduo de ambiguidade, não importa com quanto cuidado formulamos as perguntas, relatamos ou codificamos as respostas (Denzin e Lincoln, 2005). Contudo, estes autores referem que entrevistar é uma das maneiras mais comum e poderosa em que tentamos entender os seres humanos.

Este guião de entrevista foi submetido a um pré-teste junto de duas empresas familiares. Essencialmente visou-se, com este guião de pré-teste, perceber se os entrevistados entendiam as questões em harmonia com a partilha da experiência vivida. Assim, constataram-se algumas imprecisões, dubiedades, equívocos e necessidade de aprimoramento em conformidade com a apreciação recebida dos intervenientes, por exemplo, na apresentação, compreensão e interpretação das questões e de alguns vocábulos. Também foram registadas algumas recomendações para alteração de determinados elementos que careciam de maior focalização e introdução de mais informações de acordo com as pretensões em estudo.

Neste sentido, nas empresas familiares aqui estudadas entrevistaram-se membros familiares com um forte envolvimento nas suas empresas e nos seus processos de sucessão. Dado o domínio do tema por esses informadores-chave, focalizou-se a entrevista na compreensão do fenómeno através da audição de um colaborador por empresa, com exceção da empresa B, onde foram entrevistados dois colaboradores, por vontade de ambos. Como estes empresários são os mais propensos a fornecer as informações necessárias, decidiu-se pela abordagem de um único entrevistado. Aliás, De Massis e Kotlar (2014) alegam que as opiniões de diferentes tipos de membros organizacionais na empresa familiar podem ser muito heterogéneas.

Por outro lado, este estudo procurou ir de encontro ao entendimento de diversos autores, por exemplo, Coutinho (2011) em que é salientada a importância de que a dimensão da “*amostra*” não é fator-crítico de sucesso e não é pela vastidão da pesquisa que a qualidade estará assegurada. O número ótimo de entrevistados/casos depende dos parâmetros do fenómeno em estudo, por exemplo da raridade do caso, sendo que o tamanho da amostra é determinado pelo número ótimo necessário para permitir inferências válidas a respeito da população (Marshall, 1996).

Os membros organizacionais das empresas familiares estudadas foram essencialmente diretores executivos e membros das gerações mais novas. Dado os seus papéis estratégicos na empresa e na família, o seu envolvimento nas empresas, o conhecimento sobre o seu negócio e as respetivas atividades, considerou-se que estes empresários eram os informadores-chave. Tendo em conta o domínio do tema deste estudo, estes empresários permitiram obter informação mais precisa e detalhada acerca do processo de sucessão e dos instrumentos analisados: conselho de família (por fazerem parte do grupo) e protocolo familiar (por terem participado do seu processo de elaboração ou atualização).

Os entrevistados são todos descendentes diretos dos fundadores das empresas, com idades diversas entre os 30 e os 59 anos, com cargos de direção ou administração e com qualificações académicas superiores, com a exceção do caso B. A tabela 7 apresenta o perfil de cada um deles.

Entre vistado	Sexo	Faixa etária	Grau de parentesco com o fundador	Nível de habilitações	Cargo	Idade com que soubeser sucessor	Pressão para entrar na empresa	Nº de filhos
A	Masculino	41-50	Filho	Licenciatura	Vice-presidente	Não definida	Muita	2
B1	Masculino	51-60	Filho	4º ano	Administrador	14 anos	Não	3
B2	Feminino	41-50	Neta	12º ano	Coordenadora	Não aplicável	Não	2
C	Masculino	51-60	Filho	Licenciatura	Administrador	Infância	Vontade	6
D	Masculino	31-40	Trineto	Pós- graduação	Administrador	30 anos	Não	2
E	Masculino	51-60	Filho	Mestrado	Administrador	20 anos	Não	3
F	Masculino	51-60	Bisneto	Licenciatura	Vice-presidente	Infância	Não	4
G	Masculino	21-30	Neto	Licenciatura	Diretor de departamento	Não se aplica	Não	1

Tabela 7 - Perfil dos entrevistados analisados. Elaboração própria.

As fontes de evidência empírica utilizadas neste estudo de caso não foram apenas as entrevistas semiestruturadas pessoais (fontes primárias), mas também documentos e materiais recolhidos sobre as empresas analisadas (fontes secundárias). Em particular, os documentos e materiais reunidos e utilizados para a triangulação de dados foram os seguintes: sites institucionais, notícias, códigos de ética e de conduta, catálogos, informações familiares, protocolos familiares, artigos sobre as empresas em causa, organogramas, apresentações oficiais das empresas, brochuras, artigos sobre as empresas e entrevistas com a comunicação social, biografias de fundadores, relatórios de empresa, estatutos sociais, jornais internos, comunicados, entre outros. Contudo, por uma questão de anonimato e preservação prometida da identidade das empresas não serão publicados nesta investigação.

Esta documentação forneceu informações básicas sobre as empresas selecionadas, os conselhos familiares, os protocolos familiares que realizam e as abordagens que elas utilizam para colocar esses instrumentos em prática no seu processo de sucessão. Acima de tudo, essas fontes de informação secundárias foram integradas, num processo de triangulação, com dados extraídos das entrevistas diretas e, assim, garantir a construção da validade.

No estudo de caso, os documentos normalmente são usados para corroborar e aumentar a evidência de fontes adicionais (De Massis e Kotlar, 2014). Para estes autores, a documentação é uma fonte de dados estável, discreta e exata, mas a sua fraqueza decorre de baixa recuperação, seletividade tendenciosa e acesso potencialmente difícil a esses documentos. Esta dificuldade em ter acesso aos documentos pode ser exacerbada em empresas familiares que são conhecidas por protegerem a sua privacidade (Gersick *et al.*, 1997). Este estudo não

fugiu a essa tendência, tendo existido alguma relutância no acesso a alguns documentos em algumas empresas analisadas.

O estudo de caso ganha credibilidade triangulando completamente as descrições e interpretações, não apenas numa única etapa, mas continuamente ao longo do período de estudo (Denzin e Lincoln, 2005).

De Massis e Kotlar (2014) referem que os registos históricos também podem ser muito úteis para investigadores de empresas familiares que estejam interessados em tendências de longo prazo (por exemplo, transações geracionais em longos períodos de tempo) ou múltiplas gerações de envolvimento familiar, revelando-se particularmente úteis em algumas áreas críticas da pesquisa empresarial familiar que lida diretamente com o "longo prazo", como a sucessão intra-familiar ou transferência e acumulação de conhecimento e valores corporativos, tal como se verificava nos casos da presente investigação.

Os registos históricos são documentos que foram acumulados ao longo do tempo no período da existência de um indivíduo ou organização (De Massis e Kotlar, 2014). Para estes autores, a análise histórica é o processo de montagem, análise crítica e resumo desses registos do passado (por exemplo, artigos, livros, relatórios de negócios e periódicos) que normalmente são recolhidos através de fontes de informação publicamente disponíveis, e que também se verificou nesta investigação.

A triangulação de dados foi também desenvolvida através da observação *in loco*, para limitar a subjetividade dos dados e garantir a sua confiabilidade e validade. Mais precisamente, houve a tentativa de registar todo o tipo de observação durante a entrevista (observação direta feita em visitas *in loco*), incluindo o comportamento, atitudes e opiniões dos entrevistados. As observações diretas são muito demoradas e caras, embora permitam obter informações ricas. Os investigadores passam períodos prolongados de tempo imersos na organização e geralmente ficam sobrecarregados com grandes volumes de dados (De Massis e Kotlar, 2014). Por isso, optou-se também pela observação direta durante as entrevistas.

A técnica história de vida, segundo Aires (2015), consiste na narração da experiência de vida de uma pessoa e é suscitada pelo investigador para fazer uma análise da realidade vivida pelos sujeitos, conhecer a cultura de um grupo humano, ou compreender aspetos básicos do comportamento humano e das instituições.

Resumidamente, nesta fase, foram recolhidos vários dados acerca das empresas, estando assim de acordo com Yin (1989) e De Massis e Kotlar (2014). Para estes autores, várias fontes permitem recolher uma grande quantidade de informação, um grande detalhe e uma análise em grande profundidade, quando se está na presença de um ou poucos casos.

Em síntese, neste estudo foram especificamente realizadas as seguintes etapas/procedimentos:

1. Inicialmente aplicaram-se pequenos questionários, por email, com apenas cinco questões fechadas, para perceber se as empresas preenchiam os requisitos/critérios necessários para avançar com a entrevista. Esses questionários, foram enviados por email a todos os contactos que constavam das bases de dados a que se teve acesso, e foi acompanhado com um projeto de pesquisa através de um resumo da investigação que estava a ser desenvolvida.
2. Após a verificação de todos os requisitos, e depois das empresas seleccionadas, foi agendada uma visita à empresa para realização da entrevista.
3. Foram analisadas evidências históricas, através de sites institucionais e notícias na comunicação social, sobre a empresa em causa antes de cada entrevista.
4. No início da entrevista foi assegurada a confidencialidade das informações prestadas e foi explicado o projeto de investigação para que se conseguisse um maior envolvimento dos entrevistados.
5. As entrevistas foram gravadas, depois de solicitada a respetiva autorização ao entrevistado, através de uma aplicação móvel denominada por Dictafone.
6. Durante esta reunião, solicitou-se ao entrevistado que apresentasse a empresa e todo o processo de sucessão planeado e decorrido, bem como todos os instrumentos utilizados nesse planeamento.
7. Embora se tivesse utilizado o guião escrito (anexo A), no decorrer das entrevistas, as questões foram livres seguindo a vontade, disposição e colaboração do entrevistado. Foi, contudo, seguido o fio condutor da ordem prevista.
8. Durante as reuniões foram também disponibilizados, observados e analisados alguns documentos necessários ao estudo.
9. As entrevistas semi-estruturadas para cada entrevistado decorreram entre 1h a 3h. Foi seguido um guia replicável (anexo A), semi-estruturado, que compreendeu um conjunto de perguntas abertas para a compreensão do caso. Em alguns casos foi necessária nova reunião para complementar algumas questões.
10. As informações secundárias foram recolhidas na forma de relatórios da empresa, protocolo familiar, códigos de ética e de conduta, organogramas, apresentações oficiais das empresas, brochuras, biografias, estatutos sociais, jornais internos, comunicados, entre outros. Por fim, ainda se recorreu a fontes secundárias disponíveis publicamente na forma de sites institucionais, notícias e entrevistas para a comunicação social.
11. Foi realizada a observação direta, tendo-se em conta o conjunto vasto de auscultação e a análise *in loco*, ou seja, uma visão da realidade tal como é e se apresenta, na qual os atores envolvidos partilham as suas histórias pessoais, ideias, experiências, vivências, motivações e aspirações sobre a temática. No ponto seguinte desenvolve-se este tema face à sua importância no contexto desta investigação.

5.5. Análise de dados

A opção pela utilização de estudos de caso para desenvolver este tema de investigação deveu-se ao facto de poder ter acesso mais de perto à informação, obtendo resultados provenientes de casos individuais, que permite-se gerar informação mais detalhada, rica e útil relativamente ao fenómeno em estudo.

Neste estudo, para a análise de dados, foram utilizados métodos qualitativos. O objetivo foi tornar a informação tão acessível quanto possível, a fim de facilitar a identificação de temas e conclusões (De Massis e Kotlar, 2014), no que respeita à implementação e desenvolvimento de conselho de família e protocolo familiar nas empresas familiares e perceber o seu papel no planeamento do processo de sucessão nesse tipo de empresas.

Para a análise dos dados não foi utilizado nenhum programa informático, devido à controvérsia que existe sobre o tema (e.g. Moreira (2007), Easterby-Smith *et al.* (2010), Bardin (2011), Aires (2015)). Moreira (2007) refere que muitos programas não são neutros em matéria de teoria, sendo necessário o investigador adotar uma abordagem flexível para decidir se é bom ou não usar um *software* e, se for o caso, identificar o mais adequado a cada projeto. Para este autor, com os programas de análise de dados qualitativos, as análises podem-se tornar mecanicistas ao invés de criativas e, ainda, diferentes programas podem condicionar o tipo de análise que será feita e influenciar os resultados, por inserir o investigador numa análise literal, programática e baseada na sistematização do processo de pesquisa.

Nesta investigação qualitativa optou-se por seguir tradição metodológica que recomenda a realização prévia de um estudo de caso e, com base nos conhecimentos adquiridos através deste, a identificação e a análise, nos restantes, da existência de certos padrões de comportamento que deem conta dos elementos de homogeneidade e de heterogeneidade que caracterizam o objeto de estudo (Yin, 1989). Segundo Patton (1990), o propósito deste tipo de abordagem é a obtenção de informação compreensível, sistemática e em profundidade acerca de cada caso estudado, produzindo-se tipicamente informação detalhada e rica acerca de um número reduzido de casos e de situações em estudo, mas reduz-se a generalização dos dados.

Na fase de análise dos dados foi realizada uma análise do conteúdo (Bardin, 2011) das entrevistas e, posteriormente, comparados os dados com a revisão da literatura realizada previamente e com os resultados alcançados por outros autores. A informação recolhida/gerada nas entrevistas foi verificada, complementada e contrastada com a análise de vários documentos e materiais.

Para Bardin (2011) a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Trata-se de uma técnica que consiste em avaliar de forma sistemática um corpo

de texto, por forma a desvendar e quantificar a ocorrência de palavras/frases/temas considerados “chave” que possibilitem uma comparação posterior (Coutinho, 2011).

Para Pérez e Merino (2013), na análise de conteúdo colocam-se as variáveis teóricas selecionadas como unidade de medida e, em seguida, consideram-se os argumentos teóricos para suportar as unidades selecionadas.

Posteriormente, as respostas dos entrevistados foram classificadas de acordo com cada unidade e em contraste com os argumentos teóricos, para que assim, finalmente, se formulem inferências de medição que poderão aplicar-se para entender o papel do conselho de família e do protocolo familiar no planeamento da sucessão das empresas familiares.

Construiu-se um sistema categorial baseado nos objetivos que puderam dar conta da perceção do conselho familiar, do protocolo familiar e do planeamento nas empresas familiares entrevistadas, respondendo assim às questões de investigação.

As categorias definidas foram a empresa familiar, o empresário, o conselho familiar, o protocolo familiar e o planeamento da sucessão, que por sua vez foram desagregados em subcategorias para dar maior consistência e suporte à informação, conforme se pode analisar na tabela 8:

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Empresa	- Dados da empresa
Empresário	- Dados do empresário
Conselho Familiar	- Enquadramento - Definição e objetivo - Composição, estrutura e funções - Funcionamento - Áreas de intervenção - Valor para a empresa
Protocolo Familiar	- Enquadramento - Definição e objetivo - Etapas ou fases - Elaboração - Aprovação - Implementação, recordação e atualização - Interpretação - Adesão - Valor legal - Divulgação - Âmbito de aplicação - Estrutura
Planeamento da Sucessão	- Processo de sucessão - Plano de sucessão - Envolvimento e compromisso da família

Tabela 8 - Categorias analisadas. Elaboração própria.

Como já referido, o objetivo da análise documental foi a triangulação de dados (Mays e Pope, 1995; Blaikie, 2000; Aires, 2015; Le Breton-Miller e Miller, 2015) e uma maior validade externa dos resultados obtidos (Yin, 2013).

A triangulação refere-se a uma abordagem para a recolha de dados em que a evidência é deliberadamente procurada de uma ampla gama de fontes diferentes, independentes e muitas vezes por diferentes meios (por exemplo, comparando testemunhos orais com registos escritos, como ocorreu neste estudo) (Mays e Pope, 1995).

A triangulação de evidências de múltiplas fontes de dados é especialmente importante no contexto da empresa familiar, onde é particularmente difícil separar as relações familiares e os aspectos relacionados à esfera familiar da tomada de decisão empresarial (De Massis e Kotlar, 2014). Assim, neste estudo as fontes de dados secundárias foram recolhidas para triangulação de dados.

De uma forma resumida, a interpretação dos dados baseou-se nas opiniões/percepções dos entrevistados (interpretação de primeira ordem) e posterior validação (interpretação de segunda ordem) para confirmar a coerência de todas as informações recolhidas. Por fim, um significado teórico (interpretação de terceira ordem) foi atribuído para completar a evidência empírica (Neuman, 2010).

Estas etapas geralmente envolvem uma codificação de dados, onde os pesquisadores marcam passagens de texto que têm a mesma mensagem ou estão conectadas de alguma forma e depois escrevem uma explicação que acompanham com as passagens selecionadas que têm em comum (De Massis e Kotlar, 2014). Para este propósito, foram demarcados segmentos dentro do texto transcrito, codificadas as informações relevantes palavras ou frases curtas, resumindo ou comparando os códigos obtidos através das entrevistas.

Para que os dados da entrevista sejam capturados de forma mais eficaz, o registo das entrevistas é considerado uma escolha apropriada, tendo em conta que as notas escritas à mão durante a entrevista são relativamente pouco confiáveis, pois o pesquisador pode perder alguns pontos-chave (Jamshed, 2014). Assim, para este autor, a gravação da entrevista torna mais fácil para o pesquisador a concentração no conteúdo da entrevista e nas instruções verbais.

Para Mays e Pope (1995), uma das vantagens da gravação de áudio ou vídeo é a oportunidade que as fitas oferecem para análise posterior por observadores independentes.

A transcrição é uma ferramenta que ajuda os investigadores qualitativos a alcançar o sentido e a compreender as experiências e percepções dos entrevistados (McLellan *et al.*, 2003). A preparação imprópria ou inadequada de transcrições de gravações de áudio ou digitais podem atrasar ou afetar negativamente o processo de análise, pois o que é transcrito, o que não é transcrito e a forma como a transcrição é estruturada influencia muito o processo de análise (McLellan *et al.*, 2003).

Transcrever trocas verbais de gravações de áudio e vídeo apresenta inúmeros problemas complexos e subtis ao pesquisador, sendo que, alguns dos desafios podem ser abordados com

senso comum, mas, outros requerem conhecimento de linguística ou informática (Mergenthaler e Stinson, 1992).

Os resultados foram então tratados, colocando as informações que se pretendiam obter em maior destaque, para a partir daí se desenvolverem interpretações relativamente ao tema investigado.

Assim, para garantir validade e confiabilidade nos resultados da pesquisa, nas secções seguintes foram aplicadas três estratégias propostas por De Massis e Kotlar (2014): (1) Análise dos estudos de caso com a construção de explicações sólidas sobre os casos (construção de explicações); (2) Correspondência de padrões, comparando empiricamente os padrões observados com os padrões previstos ou os padrões estabelecidos em estudos anteriores e em diferentes contextos; (3) Comparação de casos cruzados para verificar as descobertas.

6. Estudos de Caso

Relatar os resultados de um estudo de caso pode ser uma tarefa difícil para qualquer investigador de empresas familiares devido à natureza complexa desse método (De Massis e Kotlar, 2014). Assim, uma forma de evitar a sobrecarga de dados supérfluos no relatório do estudo de caso é contar ao leitor uma história consistente em que o investigador não apenas descreve os temas, mas a forma como esses temas foram desenvolvidos, fornecendo uma descrição clara e convincente do contexto dentro do qual o fenómeno ocorre, assim como do próprio fenómeno (De Massis e Kotlar, 2014).

Neste estudo, as narrativas foram construídas dialogalmente com os responsáveis das empresas/casos estudados, através de entrevistas semiestruturadas, dando-se ao entrevistado a oportunidade de expressar a compreensão dos fenómenos. Fornecer uma descrição clara e convincente do contexto dentro do qual o fenómeno ocorre, bem como o próprio fenómeno é um traço comum no método de estudo de caso (De Massis e Kotlar, 2014).

Neste ponto são apresentadas as evidências empíricas obtidas a partir das sete empresas familiares selecionadas para a presente investigação.

6.1. Caso 1 - Empresa A

6.1.1. Caracterização e história da empresa

A empresa A é um grupo que abarca cinco empresas, de setores de atividade muito relacionados, conforme se pode analisar no *site* institucional, com apenas uma família no grupo de controlo familiar.

Com base em documentos oficiais da empresa (brochura disponibilizada pela empresa), percebe-se que, apesar da data de constituição das sociedades pertencentes ao grupo ter sido o ano de 1987, a história desta empresa remonta a 1976, data em que o patriarca da família iniciou um negócio com a forma jurídica unipessoal. Contudo, tornou-se presente no mercado do atual setor de atividade predominante a empresa criada desde 1987, ano em que foram formadas as sociedades com todos os elementos da família (pais e filhos).

Esta empresa possui um volume de vendas, registado no ano transato, de quatro milhões de euros e conta com cerca de 30 trabalhadores, em que apenas quatro são familiares e três dos quais pertencem à direção da empresa.

A primeira e a segunda geração está atualmente nos cargos de direção da empresa, caracterizando-a assim como uma empresa familiar, mas essa característica não é imposta como necessária no futuro. Apesar de existir a terceira geração na família, atualmente não é considerada uma condição necessária para a continuidade da empresa.

“Mantivemos desde sempre a matriz acionista familiar, e um profissionalismo constante.” - é a única frase que faz referência ao elemento familiar nas brochuras institucionais analisadas e que vai ao encontro de um comentário do entrevistado na parte final da entrevista:

“Do ponto de vista de gestão não há nada perfeito, (...) mas admito que estamos muito (dito com bastante ênfase na palavra) próximos do profissional. (...) Desculpe a minha pouca humildade neste assunto, mas (...) nós somos uma empresa de estrutura familiar, da família, mas gerida de forma perfeitamente profissional. Eu não estou aqui a gerir como filho ou como, sei lá... Eu estou no dia-a-dia a gerir como...um estranho (...), como um gestor! (...) Não posso como os outros empregados não podem. (...)”

A profissionalização na empresa A é uma garantia de qualidade que se comprova com diversos prémios de PME de Excelência conquistados.

6.1.2. Caracterização do empresário face à empresa

O entrevistado A, admitido na empresa na década de 90, representa a segunda geração na empresa A, juntamente com o seu irmão mais velho, que iniciou a sua vida na empresa na década de 80.

Filho de dois gerentes de empresas, licenciou-se na área de Economia e iniciou o seu trabalho na empresa durante as férias letivas. O entrevistado A assume que houve muita pressão, por parte do pai, para entrar na empresa, que o mesmo caracterizou como uma entrada *“muito dura”*, iniciando-se com trabalho nas férias e havendo, posteriormente, passagem por todas as funções da empresa.

Atualmente, colabora com o seu irmão e com o seu pai (fundador e atualmente presidente não executivo) na empresa e pertence a diversas associações da área empresarial e do setor de atividade da empresa. Participou do processo de criação das sociedades juntamente com o seu irmão, mas quanto a conflitos de poder com outros sucessores não foi manifestada essa existência.

6.1.3. Conselho de família

No enquadramento do conselho de família, o entrevistado A considera-o como *“um fator diferenciador e positivo nas empresas familiares”*. A sua existência formal surge na empresa com o desenvolvimento do protocolo familiar nos anos 90. Anteriormente a essa data, a empresa A realizava uma assembleia familiar informal, mas após o conselho familiar, é realizado também um retiro familiar com toda a família.

Em termos de definição, o entrevistado A concentra-se no facto de considerar o conselho de família como:

“É onde definimos as estratégias em termos de família.”

Apesar de o entrevistado A estar de acordo com os objetivos do conselho familiar definidos pela literatura (e.g., Jaffe, 2005; García *et al.*, 2008; Díaz, 2012), o grande objetivo do conselho de família, nesta empresa, é o que o entrevistado A assevera de *“primitivar o futuro no sentido do presente estar nessa direção”*. Ainda para o responsável por esta empresa, o conselho de família é também considerado importante para *“gerir tensões e conflitos empresariais”* para assim *“evitar conflitos familiares”*.

Quanto à composição e estrutura deste instrumento, os membros envolvidos no conselho de família são os acionistas atuais da empresa, mais especificamente o fundador, o seu cônjuge e os seus descendentes diretos de primeiro grau, perfazendo assim um número total de apenas quatro elementos. Desta forma, esta reunião não envolve cargos para além do secretário que vai rodando de reunião para reunião, por todos eles.

Relativamente às funções do conselho familiar desta empresa, aquelas estão relacionadas com a *“estratégia familiar”*, manifestando o entrevistado como sendo um *“plano estratégico empresarial e familiar a médio e longo prazo”*.

No que respeita ao funcionamento, na empresa A o conselho de família reúne doze vezes por ano (mensalmente ao dia 27), apesar de o protocolo familiar registar reuniões trimestrais obrigatórias.

As reuniões são desenvolvidas pelo presidente do Conselho de Administração e os acordos são alcançados por unanimidade. Quando sobre algum tema está apenas a maioria de acordo, os assuntos são discutidos e debatidos para que, por fim, seja traduzida em ata a unanimidade. Sobre este tema, o entrevistado A explica o seguinte:

“O assunto é discutido independentemente de haver já grande consenso. (...) Normalmente, e tem sido até agora, e vai continuar a ser, quando é escrito em ata é traduzido por unanimidade. O que não significa que quando é discutido estejamos todos em unanimidade. Mas, por norma, há esse princípio, que não está escrito, mas está instituído, de que depois é decidido por

unanimidade. Independentemente de ficarem escritas as diversas opiniões, e a discussão das diversas opiniões, mas quando é decidido por maioria, traduz-se por unanimidade. (...) O que não significa que não houve opiniões divergentes. Ficaram registadas. (...)”

Quando não se efetiva o cumprimento dos acordos definidos em conselho de família, existem sanções definidas no protocolo familiar que devem ser aplicadas. Contudo, a empresa A não permitiu a partilha dessas sanções.

Relativamente às áreas de intervenção do conselho de família, os temas tratados em conselho familiar nesta empresa estão ligados ao planeamento do futuro e destino da empresa como familiar. O testemunho recolhido a partir do entrevistado A é o seguinte: *“Sim e não. O objetivo pode não ser familiar.”*

Ora, visto esta empresa considerar ter um futuro incerto que não tem que ser necessariamente familiar, também não existe planeamento do futuro das gerações mais novas do que a segunda geração. Existem sim políticas de propriedade e transferência definidas em protocolo familiar.

Outra peculiaridade desta empresa que justifica a incerteza da sua continuidade como empresa familiar no futuro é o facto de estar “barrada”, atualmente, à entrada de qualquer familiar na empresa. Contudo, quando questionado sobre a possibilidade de futura entrada da terceira geração na empresa, o empresário não descarta por completo a hipótese de esta regra, atualmente bem definida e aceite por todos, ser repensada ou até mesmo eliminada. No entanto, até à data, face à tenra idade dos membros dessa geração, ainda não se trata de um assunto discutido.

“Estamos a aplicar. (...) Logicamente também lhe digo, pode haver exceções. Nunca houve até agora. Está lá. É lógico que em determinadas circunstâncias pode haver uma exceção. Nunca houve. Nunca se aplicou.” - Acrescentou mais tarde o entrevistado A, quando foi reforçada a questão.

Refletindo sobre o valor do conselho de família para a empresa, o entrevistado A anui que *“com o conselho de família existe maior alinhamento de interesses, empenho, união, compromisso e comunicação”*. Também é considerado que após o desenvolvimento do conselho familiar, a empresa tem melhorado os seus resultados, bem como é também partilhada a opinião de que o conselho familiar influencia positivamente o planeamento da sucessão, acrescentando o seguinte: *“É o fim. É claramente o objetivo.”*

6.1.4. Protocolo familiar

No enquadramento do protocolo familiar, foi partilhado que, com as duas gerações a trabalhar na empresa, surgiu a necessidade de implementação do protocolo familiar em meados da

década de 90. Desde aí, a existência do protocolo familiar é considerada de “*máxima importância*” para a empresa, refere o entrevistado.

No protocolo familiar encontra-se descrita a troca de poder da empresa A. Contudo, sobre este assunto é partilhado o seguinte, uma vez que essa troca de poder “*está em aberto*”, não estando muito especificada:

“Temos um princípio de acordo sobre o futuro. Temos as opiniões pessoais de cada um.”

Também se encontra descrita a contingência familiar mais pertinente que pode afetar a empresa. Mais precisamente, não é permitida a entrada de mais familiares na empresa, para além dos que já lá trabalhavam aquando da implementação deste documento. O entrevistado A considera ainda que o protocolo familiar já foi útil em situações anteriores mas de uma forma “*preventiva*”. É um documento assumido por toda a família, com aplicação rigorosa do seu conteúdo, e que cria um espírito de unidade e compromisso familiar.

Na definição e objetivo do protocolo familiar, empresário A sublinhou que o protocolo familiar deve ser “*preventivo e não reativo*”, servindo “*para manter a agregação familiar*”.

Após a implementação do protocolo familiar o entrevistado considera existir melhoria nos conflitos e tensões familiares e melhoria nos resultados da empresa. Contudo, ele realça que, quando se fala em conflitos ou tensões, apenas se pode referir a desacordos, pois considera a palavra conflito demasiado forte para caracterizar alguma desavença que possa existir, deixando claro nunca ter existido no caso.

Segundo o entrevistado A, o protocolo familiar da empresa passou pelas seguintes fases:

“Foi elaborado inicialmente, na fase do planeamento, um documento informal com uma série de regras com reunião e consulta dos sócios”. Posteriormente, os membros envolvidos acederam a uma consultora, que prosseguiu com as restantes fases de consulta, elaboração, deliberação, aprovação e aplicação.

Relativamente ao processo de elaboração, não existiam conflitos ou tensões familiares e o entrevistado A esclarece o seguinte: “*Foi elaborado em conselho familiar. (...). Na elaboração esteve envolvida a família e uma empresa consultora.*”

O tempo decorrido para a elaboração do documento foi de seis a nove meses e as regras foram definidas num “*processo participativo*”, revelou ainda o entrevistado. Também foi acrescentado que todos os membros familiares sócios da empresa tiveram “*entrevistas conjuntas e entrevistas individuais*” durante esse processo.

A empresa A confirma a existência de debate sobre os temas a incluir no protocolo familiar antes da sua aprovação, que foi alcançada por unanimidade. Foi confirmado, também, que todos os membros do conselho familiar assinaram o documento.

Quando questionado sobre a possibilidade das gerações seguintes participarem do processo de atualização do documento, o empresário responde com um “talvez”, deixando a hipótese no ar da possibilidade de vir a fazer face à peculiaridade desta empresa em não envolver mais familiares.

O protocolo familiar desta empresa foi implementado no ano de 1995 e as suas cláusulas são recordadas e atualizadas de 3 em 3 anos, em conselho de família. Contudo, o documento nunca teve necessidade de alteração. O consenso na aplicação futura de novas questões é alcançado através de maioria que se tenta que seja sempre por unanimidade.

O entrevistado A refere que existe um plano que estabelece as principais tarefas e prazos a cumprir que é “a médio e longo prazo, por um mandato de 3 anos, assim como os mandatos na direção das empresas que é rotativo. Mudamos de mandato, mudamos de planos”.

No caso de diferenças na interpretação das disposições, quem entendem ter o poder de decisão é “o pai e a mãe”.

Relativamente à adesão ao protocolo familiar, as normas são de conhecimento geral da família e aceites pelos elementos familiares pertencentes à direção da empresa.

A idade registada no protocolo familiar para gerações seguintes aderirem ao documento é a maioridade (18 anos de idade).

Quanto ao valor legal do protocolo familiar, este apenas o tem como moral. Sobre este assunto o entrevistado alerta para o seguinte:

“Os problemas familiares muitas vezes chocam com a lei geral. (...) Por exemplo: Não há entrada de cônjuges, está balizado e é aquele e aquele e tal. Sempre, desde que não haja uma fatalidade. (...) Tudo o que você lá possa escrever e choque com a lei geral, esqueça. O que prevalece é a lei geral. (...) E ele muitas vezes cá não é muito aplicado, precisamente por não ter grande valor legal. Era muito importante que a lei viesse dar privilégio a... (...) Pode escrever o que quiser onde quiser. Se houver uma fatalidade de um dos acionistas, não há lei que impeça que o cônjuge, independentemente do regime de casamento, tenha assento. Não há lei que impeça. Independentemente de haver convenções onde isso tenha ficado definido, escrito... (...) Portanto, aí era importante que o documento passasse a ter uma validade legal. (...) É uma das questões que acho muito importante. (...) Um dia havíamos de fazer qualquer coisa para que o documento viesse a... (...) E cada vez mais deveria, porque logicamente com o passar das gerações, a árvore mais complexa se torna. E por efeito dessa complexidade, era

de extrema importância que isso acontecesse. (...) O documento ter uma carga legal. (...) Deveríamos correr para a legalidade do documento.”

A divulgação do protocolo só foi realizada entre os quatro membros familiares pertencentes à direção da empresa e o consultor envolvido no processo. Os membros da família que estão no âmbito de aplicação do protocolo familiar são todos os elementos familiares (pais, filhos, cônjuges, primos, sobrinhos).

A estrutura do documento envolve, segundo o entrevistado, *“tudo o que seja company governance: financeiro, operacional, geral, endividamento,...”*.

No protocolo familiar estão previstas também sanções para o incumprimento dos acordos definidos mas que não foram partilhadas na entrevista realizada.

Importa, por fim, referir que, na opinião do entrevistado A, o protocolo familiar influencia muito o planeamento da sucessão neste tipo de empresas.

6.1.5. Sucessão na empresa

O processo de sucessão na empresa A iniciou-se na década de 90, com a entrada dos filhos do fundador, inicialmente realizando trabalho parcial durante as férias letivas que se transformou em trabalho a tempo inteiro, após a conclusão dos seus cursos superiores.

Apesar da segunda geração ainda não presidir o Conselho de Administração da empresa, os irmãos fazem parte da direção da mesma. É vontade do filho mais novo que seja o mais velho, o sucessor futuro da empresa A.

Um dos factos que o entrevistado A considerou relevante para a vida da empresa foi o nascimento da terceira geração do sexo feminino, considerando que esse seja o aspeto que pode vir a condicionar o sucesso do processo de sucessão no futuro. Contudo, esta terceira geração já tem manifestado vontade de envolvimento.

Atualmente, o entrevistado A considera que o processo de transferência de poder tem sido gradual, considerando que a transferência de conhecimentos e abordagem do negócio do fundador se deve ao facto de: *“Nós somos start-ups todos os dias e a capacidade visionária do meu pai é grande”*.

Pelos motivos já explicados, ainda não existe um plano de sucessão concreto na empresa. No entanto, existe um planeamento a ser desenvolvido, iniciado pelo fundador e sua esposa, em que apenas os familiares diretos participam e se envolvem.

A decisão de iniciar o planeamento vem do fundador e sua esposa e os instrumentos/ferramentas utilizados para auxiliar esse planeamento da sucessão são o conselho familiar e o protocolo familiar. A razão do planeamento, no entanto, é encontrar um sucessor viável, que tendo em conta a peculiaridade mencionada anteriormente, pode ser ou não familiar. Sobre este assunto, o entrevistado acrescenta o seguinte:

“É que quando se fazem os protocolos familiares, que é para manter a empresa na família, não estou a dizer que não é. Depende do que se escreva...do que se defina. É para vender daqui a 10 anos? Tem que ficar toda a vida na família? É para vender uma parte? É para integrar um grupo grande? (...)”

As etapas do planeamento da sucessão estão numa fase inicial de selecionar e treinar o sucessor. Todas as outras ainda não se concretizaram.

A circulação da informação da empresa na família é feita através de reuniões periódicas e a forma como será feita a comunicação do plano futuro é escrita e não divulgada fora da família.

Quando questionado se os objetivos pessoais e profissionais dos membros da família são tidos em conta no processo de planeamento, o entrevistado responde:

“Óbvio. Muito importante. A vontade própria.”

Contudo, lembrado das respostas anteriores sobre a pressão de entrada na empresa, o entrevistado fugiu claramente à conversa. Mas, mais tarde, foi reforçada a pergunta no sentido de querer ingressar na empresa. Sobre isso, o entrevistado A respondeu:

“Isso é sempre uma pergunta muito difícil. Não, na altura não queria muito. Ou melhor, respondo-lhe ao contrário. Se não tivesse havido o coração, provavelmente não tinha entrado na altura.”

Sobre a possibilidade de o vir a fazer mais tarde a resposta foi:

“Isso nunca lhe posso dizer ou que sim ou que não. Provavelmente, sim! Mas, isso é sempre uma incógnita.”

Ao investigar o envolvimento e compromisso da família no processo de planeamento da sucessão, percebe-se que a hierarquia da empresa é igual à hierarquia familiar e a família influencia muito a vida da empresa. Existe uma participação ativa de todos os membros familiares envolvidos na direção da empresa nos planos de sucessão.

Houve ainda a preparação dos filhos para o seu papel de liderança na empresa e a integração dos membros da família no negócio foi realizado de forma progressiva, tal como já tinha sido mencionado anteriormente.

Quanto à entrada de membros familiares na empresa, já foram mencionadas as regras de nenhum membro familiar poder entrar na empresa, excepto os que já lá trabalhavam à data de implementação do protocolo familiar. Contudo, é admitido pelo entrevistado poder vir alargar a exceção aos filhos futuramente.

Se essa possibilidade se efetivar, a preparação da terceira geração na empresa será feita de forma igual, progressiva, e terão igualmente “*que passar por todas as funções da empresa*”, o que o entrevistado revela ser “*difícil*”, acrescentando que “*não é uma condição necessária., mas é bom perceber como tudo funciona. (...) O ideal é passar por lá.*”

Quando questionado o entrevistado se o pai está preparado para deixar a empresa, ele responde convictamente o seguinte:

“Ele só cá está porque nós não o deixamos ir embora. Não foi só assim. Ele escreveu. Só cá está porque nós o obrigamos a estar cá. Literalmente! Ok? Porque temos cá uma carta há vários anos a dizer: eh pah arranjem lá uma solução porque eu quero ir é de férias. (...) Ele sente, e diz, (...) que acha que a fase dele, passou. Passou no sentido: Chega! Isto já não é para mim! (...) Isso é fundamental. É chegar à frente e primitivar. (...) Muitas vezes digo: Abençoadas empresas em que os filhos nunca entraram! Porque há pessoas muito melhores dos que os filhos. Sejamos objetivos. (...) Eu, uma das frustrações que já sinto hoje na vida é provavelmente não deixar aos meus filhos (...) pelo menos o dobro. (...) Para dizer que consegui fazer tanto como o meu pai! (...) Eu acho que não vou ser capaz. Eu não tenho a capacidade de visão do meu pai nem arrisco o que o meu pai arriscava. (...)”

E estes comentários vão ao encontro de uma frase encontrada numa das brochuras da empresa (documento), que diz: “*O que nos inspira é o desafio em alcançar um futuro de forma tão sustentada como foi feito no passado.*”

Quando questionado, mais uma vez, porque não colocam essa carta em prática, a resposta foi a seguinte:

“Ainda não aplicámos por uma questão de estratégia familiar. Para ele ainda continuar a estar envolvido. Ainda não aplicámos, objetivamente. Agora, de certa forma, vamos aplicando no dia-a-dia, não é? (...) Vamos adiando no sentido do papel. Em termos de tarefas, vamos fazendo isso. E estamos a fazer isso quase sistematicamente. Em termos de papéis é que ainda não. E vamos, até que ele volte a repetir a carta: Agora é de vez! (risos)”

Também, quando questionado, mais uma vez, sobre o desejo de a empresa continuar na família, o entrevistado A consente, dizendo:

“Grande pergunta! Há sempre esse desejo. Mas,...pode pôr aí reticências.”

Contudo, a questão da continuidade da empresa como familiar foi reforçada mais tarde, novamente. A partilha foi a seguinte:

“Nem é um limite, nem é uma obrigação. Não há uma obrigação de se manter como familiar, nem há um limite imposto para ser ou não ser. Portanto, o caminho vai-se fazendo, vai-se caminhando. Mas, tendencialmente, deixará de ser cada vez mais familiar. (...) Só temos sobrinhas...só temos meninas. Nós nunca vamos obrigar ninguém. (...) Mas o caminho está todo preparado para ela deixar de ser.”

Esta questão do facto da terceira geração ser formada por membros femininos, na opinião do entrevistado poderá ser um entrave à continuidade da empresa enquanto familiar, uma vez que considera que o ramo de atividade está mais ligado ao género masculino e, os familiares políticos, por enquanto, não aceitam o envolvimento da terceira geração na família. Contudo, não se sabe o que o futuro lhes reserva.

As condições consideradas necessárias para a família manter o controlo e a propriedade da empresa futuramente são as condições de financiamento e a autonomia financeira. Contudo, neste aspeto, atualmente, a empresa está salvaguardada, pois um dos documentos analisados enfoca o seguinte sobre este aspeto: *“Autonomia financeira superior a 70%.”*

O circuito normal para a tomada de decisões respeita a estrutura hierárquica da empresa:

“Há uma estrutura hierárquica na empresa, não é? Portanto, chega às direções, das direções vai à administração e da administração vai ao conselho de família, que neste caso o conselho familiar é o mesmo que o conselho acionista. Não é o mesmo que o conselho de administração porque a minha mãe não está na administração, está na assembleia. (...) É decidido no conselho por maioria”, refere o entrevistado.

Quase no final, a entrevista volta-se a focar nos conflitos. Mesmo dando alguns exemplos de possíveis conflitos, confirma-se a sua inexistência. Contudo, o entrevistado A concorda com o facto de poder existir melhoria neste âmbito com o planeamento da sucessão. O entrevistado partilha o seguinte:

“Quando é feito preventivamente, a ideia é que eles não cheguem a existir.”

Por último, o entrevistado considera que o planeamento influencia o processo de sucessão, respondendo convictamente o seguinte: *“Claro. Sempre!”*. Considerando que o conselho familiar e o protocolo familiar tem um papel claro no planeamento da sucessão: *“Óbvio. Objetivamente! É para isso!”*

6.2. Caso 2 - Empresa B

6.2.1. Caracterização e história da empresa

A empresa B ainda não existia oficialmente, mas a sua história teve início na década de 1930, tornando-se oficialmente presente no mercado do setor, na segunda metade da década de 40. A ideia do fundador era a de que os seus filhos assumissem a gestão da empresa e procedeu à sua preparação para que na década de setenta houvesse a passagem de testemunho. As décadas seguintes caracterizaram-se pela estratégia de se adaptarem a mudanças, fazer face a contratempos e responder a desafios, conforme caracterizam notícias da comunicação social.

Atualmente é considerado um grupo familiar de referência, sendo líder de mercado na península ibérica nos setores em que atua, característica esta que se mantém na sua visão inspiradora exposta em alguns documentos oficiais da empresa. É um grupo com cerca de 1800 colaboradores que engloba 13 empresas, cujas participações se analisaram no organograma das participações sociais e cuja propriedade pertence 100% a uma família com três ramos familiares.

Apreciada a árvore genealógica da família e explorado o organograma da empresa, é possível divulgar que a segunda e a terceira geração se encontram no ativo da empresa, estando, atualmente em processo de transferência geracional, com nove membros familiares a laborar na empresa. O conselho de administração é composto por três elementos da segunda geração, três elementos da terceira geração (um de cada ramo familiar da segunda geração) e um elemento não familiar. Recentemente foi a terceira geração foi integrada no conselho de administração, contudo, o objetivo é a segunda geração deixar a empresa ser administrada pelos seus descendentes e passarem a ser apenas conselheiros muito em breve.

A coesão familiar assume particular importância para esta empresa. Assim, em 2000 iniciou-se o processo de elaboração de um protocolo familiar e constituiu-se um conselho de família, servindo o primeiro para discutir soluções antes de os problemas surgirem e o segundo para informar a família do que se passa na empresa, segundo uma notícia sobre a empresa. A empresa B é uma empresa familiar, com todas as regras de sucessão bem delineadas e definidas, para que no futuro essa denominação a continue orgulhosamente a caracterizar.

6.2.2. Caracterização do empresário face à empresa

Como referido, neste caso, participaram dois colaboradores da empresa B, cuja identificação será entrevistado B1 e B2.

O entrevistado B1 pertence à segunda geração da empresa B desde muito precocemente, juntamente com os seus dois irmãos. Todos eles, inicialmente com as habilitações literárias da chamada quarta classe antiga, iniciaram o seu percurso na empresa, trabalhando em todas as áreas durante as férias letivas e nos momentos pós escolares para ajudar os seus pais. Esta foi uma decisão estratégica do patriarca, na altura, que pela vivência partilhada de outros empresários que tinham permitido a continuação dos estudos dos seus filhos e que não regressaram às suas famílias empresárias.

Sócio gerente desde os 14 anos na empresa, e quando questionado se houve pressão para entrar na empresa, o entrevistado B refere que nem deu por isso, confessando: “*Quando dei por mim... vamos ali que é para assinar uma escritura*”. Neste caso iniciou-se o trabalho na empresa muito cedo, aos 14 anos, sem salário, dependendo absolutamente dos negócios. Só aos seus 21 anos é que foi estabelecido o primeiro salário para sócios, devido ao casamento que o faria habitar mais distante da empresa.

Atualmente é administrador do grupo, juntamente com os seus irmãos, desde 1996, com a criação da S.G.P.S., fazendo também parte da direção de diversas associações da área empresarial e do setor da empresa.

A entrevistada B2, que partilhou o momento da entrevista com o seu tio, pertence à terceira geração da empresa. Filha do atual presidente do conselho de administração, também ela não sentiu pressão para entrar na empresa.

Esta entrevistada foi admitida há cerca de 20 anos, em diversas funções mais baixas, do que o cargo que ocupa atualmente, por mérito de competências. Hoje é coordenadora de departamento, mas não é um dos membros candidatos ao próximo conselho de administração. Contudo, a entrevistada faz parte do conselho de família e foi um elemento que acompanhou os momentos de elaboração e desenvolvimento do conselho e do protocolo familiar na empresa.

6.2.3. Conselho de família

No enquadramento do conselho de família percebe-se que os entrevistados valorizam a sua existência e consideram-no “*fundamental*” para a empresa.

O caso B é um bom exemplo de práticas de governo familiar, pois desenvolvem ativamente o conselho de família, o retiro familiar e uma outra reunião familiar interessante que se caracteriza como uma reunião da terceira geração, partilhadas durante a entrevista e analisadas em vários registos documentais fornecidos pela empresa.

Antes do protocolo familiar o que existia eram “*reuniões de irmãos*”. Atualmente, o que existe é o seguinte:

- O conselho familiar é realizado, no mínimo, duas vezes por ano (uma na primavera e outra no outono), com três coordenadores das atividades (um elemento da 2ª geração e dois elementos da 3ª geração, todos de ramos familiares diferentes), em mandatos de 2 anos cada, com a participação de acionistas apenas, “*elementos de sangue*”, que sendo todos os elementos da 2ª e 3ª geração (mesmo os três que não trabalham na empresa), perfaz um total de 12;
- O retiro familiar (mas que os entrevistados apelidam de “*fórum familiar*”) realiza-se, uma vez por ano, durante um fim-de-semana (calendarizado em protocolo familiar), com toda a família de 2ª, 3ª e 4ª geração (incluindo filhos e familiares políticos). O objetivo desta reunião familiar é o convívio e a partilha.

Sobre o retiro familiar, o entrevistado B1 refere com verdadeiro entusiasmo: “*Fala-se dos negócios, mas acima de tudo o que queremos mais é conviver, saber como está cada um dos elementos da família, (...) saúde, cursos, sucessos profissionais,...*”.

Através de apresentações oficiais da empresa é possível descrever que durante uma manhã é realizada uma reunião para partilhar a evolução da empresa. Posteriormente, são realizadas atividades que apelidam de “*teambuilding*”, que conforme a documentação recolhida descreve, são “*atividades de equipa que servem para fomentar a convivência intergeracional*”.

Para esta reunião é editado o jornal de família anual, com 35 exemplares. Sobre este tema, o entrevistado B1 revela com regozijo: “*Temos um momento que eu também acho delicioso na reunião do fórum familiar que é: editamos um jornal! O jornal de família anual!*”.

A partir de apresentações cedidas pela empresa, averiguou-se que no jornal de família é descrito o que aconteceu durante esse ano, com fotografias e descrições das festas e encontros realizados que servem de histórico para a família. Em cada edição, a 2ª geração tem que escrever um testemunho de uma vivência ou fator do passado que tenha marcado a organização ou a família.

- Reunião de 3ª Geração - É uma “*reunião de primos*”, mensal, onde participa unicamente a 3ª geração. Esta reunião entre primos serve para reforçar as relações familiares e para partilhar as vivências diferentes que têm na empresa. Sobre esta reunião entreviui a entrevistada B2:

“*Umás vezes é reunião em sala outras vezes é um jantar. Serve para...reforçar as relações familiares entre primos, porque os irmãos são sempre irmãos (...) os primos já não é assim. Andam em escolas diferentes, os pais, neste caso não eram os pais, as mães vêm de outras famílias e isso influencia, como é óbvio, (...) por isso temos vivências diferentes e precisamos não só de alinhar conhecimento sobre a empresa, (...), depois como cada um está num determinado nível hierárquico da empresa, temos vivências diferentes da própria empresa. E depois precisamos de ir, de vez em quando, jantar todos. (...)*”

Para esta empresa, o conselho de família serve para:

- ✓ Dar a conhecer o desenvolvimento da organização;
- ✓ Rever e ajustar as normas do protocolo familiar em cada 6 anos, sendo posteriormente assinado por todos;
- ✓ Manifestar e aprovar a disponibilidade de novos elementos familiares para entrar no grupo;
- ✓ Aprovar o plano de atividades e o orçamento para o ano seguinte;
- ✓ Discutir e tratar da formação dos elementos da família sobre o desenvolvimento dos negócios, seja em universidades, escolas ou visitas de feiras ou congressos de especialidade;
- ✓ Tratar das visitas a outras empresas familiares diferentes na Europa, sendo esta também uma prática muito interessante e pouco comum entre as empresas familiares. Esta empresa visita uma a três empresas por ano e através dos seus testemunhos demonstram ser uma experiência muito rica e *“uma experiência familiar”*.

Sobre algumas empresas visitadas, o entrevistado B1, partilhou o seguinte:

“...uma empresa interessante e com vivências distintas”.

“Este ano fomos visitar duas. Essa e a X (que por uma questão de confidencialidade é atribuída uma letra). Extraordinária (exclamou o entrevistado com tamanho júbilo)! Extraordinária a forma como eles gerem a família, como eles gerem o processo e...eh pah...fiquei apaixonado com a filosofia daqueles homens!”

Neste âmbito, também surge a questão da importância do conselho familiar para gerir tensões e conflitos familiares. O entrevistado B1 concorda que: *“Eu penso que evita as tensões e os conflitos familiares. Porque padronizamos, conversamos, estruturamos e não há (conflitos)”*.

Importa aqui referir que, anteriormente ao tema do conselho de família, o entrevistado já se tinha manifestado relativamente à questão dos conflitos, na questão da sucessão e da integração, não considerando a sua existência, mas manifestando o seguinte:

“Como qualquer relação entre sócios ou entre irmãos há sempre momentos altos e momentos baixos. Mas isso é normal...mas isso não houve cá conflitos nenhuns. Não.”

Assim, exploradas as respostas referentes a definições, objetivos, composição e estrutura, resta expor as funções do conselho de família. Contudo, estas foram compatibilizadas com as expostas pela literatura apresentada.

Relativamente ao funcionamento, os acordos são alcançados, no conselho de família, por unanimidade. As duas reuniões anuais, calendarizadas apenas com a época do ano (Primavera e Outono) e não o dia, são, no entender dos entrevistados, o número ideal, uma vez que quando é preciso fazer mais realizam-se as extraordinárias. A entrevistada B2 acrescenta, revelando: *“O ano em que estivemos a rever o plano estratégico do grupo fez-se mais. Como qualquer boa família, temos exceções às regras.”*

A presidência das reuniões é desenvolvida, segundo o entrevistado B1, pelo coordenador em exercício do conselho de família.

Quando questionado sobre a existência de sanções para o não cumprimento dos acordos definidos, foi confessado o seguinte: *“Ah, isso temos! Mas isso é mais assim um bocadinho ad hoc. É um euro por qualquer pessoa que fale fora do contexto.”*

No que concerne às áreas de intervenção, os temas tratados no conselho de família são os mesmos que a literatura refere, e que foi exposto no capítulo sobre o tema. Neste caso, acrescem os temas das normas do protocolo familiar e o plano de atividades e o orçamento que também são temas discutidos em conselho familiar. Aliás, o entrevistado B2 acrescenta que no conselho de família é realizado também um acompanhamento dos negócios, nomeadamente dos projetos mais relevantes.

A definição de objetivos, neste caso, é mais como um todo do que individualmente. Sobre este aspeto, o entrevistado B1 tenta explicar o seguinte:

“Como um todo, está. Agora assim como individuais, não está assim tão definido. Temos por exemplo...está definido quem é que vai ser os três administradores, essa parte está. É entre eles os três que têm que definir quem, isso está escrito, que é entre eles os três que têm que dizer quem é que é o próximo presidente. (...) Aqui entra um aspeto também. Cada negócio onde nós estamos e onde a família está também, todos têm objetivos para atingir...de negócio. Ou seja, se estamos a gerir um negócio, temos uns objetivos, uns resultados para atingir, um desenvolvimento para fazer, uma taxa de endividamento para não ultrapassar,... Portanto, temos tudo isso devidamente estruturado.”

No que respeita ao planeamento do futuro e destino da empresa como familiar, esta empresa possui um acordo parassocial, assinado por todos os accionistas, que determina que o grupo continue a ser familiar. Sobre este tema, o entrevistado B1, manifesta-se da seguinte forma: *“Está definido isso. (...) Fez-se um acordo parassocial e está definido que o grupo é para continuar a ser familiar.”*

Neste sentido, é necessário um desenvolvimento de planos pessoais futuros pelas gerações mais novas, que neste caso B, é realizado um acompanhamento através do retiro familiar que, como refere o entrevistado B1, é realizado um encaminhar mais como forma de aconselhamento:

“Isso é o que acompanhamos no conselho de família. Ou seja, vamos nos fóruns familiares tentar perceber como é que as pessoas estão, o que querem seguir,...E depois, tenta-se que, de uma forma direta ou indireta, porque às vezes via...um elemento da segunda geração, ou um elemento da terceira geração que seja mais preponderante naquele ramo familiar, dizer: - olha, se calhar mais este curso, mais aquele..., - mas mais de aconselhamento, não obrigamos”.

Também o planeamento do tratamento de futuros membros na empresa, como regras de entrada, remuneração, avaliação de desempenho ou regalias se encontra definido. As regras de admissão de familiares na empresa são as seguintes:

- Possuir curso superior;
- Três a cinco anos de experiência profissional fora do grupo;
- Realizar candidatura a algum lugar da empresa;
- A candidatura tem que ser aceite pelo conselho de administração e pelo conselho de família;
- A entrada na empresa é iniciada em funções mais básica, podendo ocupar posteriormente, por mérito de competências, cargos de direção e, por fim, se escolhido, do conselho de administração).

No que respeita às políticas de propriedade e transferência da empresa B, está também *“tudo perfeitamente definido”*.

Por último, na análise do valor do conselho de família para a empresa, os entrevistados concordam que existe melhoria no alinhamento de interesses, do empenho, da união, do compromisso, da comunicação, entre outros.

No que respeita à melhoria dos resultados da empresa após o conselho, o entrevistado B1 considera apenas conseguir avaliar isso daqui a 20 anos, mas assegurando que o investimento tem sido realizado nesse sentido, referindo mesmo algo relacionado com o supramencionado:

“O investimento foi algum (...) e está a ser algum. (...) Os resultados...é mais a paz social. (...) O resultado há-de ser mais daqui a 20 anos. Ainda é cedo. Agora estamos de consciência tranquila. Estamos a fazer um excelente trabalho. E os resultados estão à vista.”

Quando são solicitadas opiniões aos entrevistados se consideram que o conselho familiar influencia o planeamento da sucessão, todos concordam que sim. O entrevistado B1 manifesta que: *“Ah sim. É fundamental! Alinha e estrutura.”*

6.2.4. Protocolo familiar

No enquadramento do protocolo familiar, os entrevistados consideram a sua existência de grande importância para a empresa e admitem já ter sido útil em diversas situações. Analisando documentação oficial da empresa, percebe-se que o protocolo familiar regula a relação da família com a empresa. As políticas são definidas para utilizar em dois mandatos (6 anos).

O protocolo familiar é um documento assumido por toda a família, com aplicação rigorosa do seu conteúdo e que criou um grande espírito de unidade e compromisso familiar, cuja certeza se tem na expressão do entrevistado B1, assentindo com convicção e gozo: “Ah, sim!! Muito!!!”.

Sobre a troca de poder nele descrita, o entrevistado B1 exprime ainda o seguinte:

“Está definido o momento geracional. O conselho de administração, por um período específico integra mais três elementos e depois encolhe novamente. Faz um harmónio durante dois mandatos. Portanto, durante dois mandatos acrescenta três elementos, e depois os outros três saem e ficam como conselheiros apenas do conselho de administração, como elementos de apoio. Portanto, o nosso conselho de administração é sempre composto por elementos da família e elementos que não sejam da família. É obrigatório.”

A sucessão no caso B também é interessante por terem definido que serão três administradores da terceira geração a seguir a segunda, mas deixam à liberdade dos três a escolha de qual deles deverá seguir a presidência futura.

As contingências familiares descritas no protocolo familiar do caso B, para além do referido sobre a escolha dos administradores, são interessantes: não é permitida consultoria a empresas concorrentes, nem trabalhar noutra entidade em simultâneo (com exceção no ramo da educação), nem os familiares políticos fazerem parte do conselho de administração.

Neste tema também foi discutido o assunto de os familiares políticos poderem trabalhar na empresa que, como foi um tema em que ainda não se chegou a acordo, mesmo que o entrevistado B1 e o B2 sejam contra, é apenas um assunto considerado na empresa como não recomendável.

Em termos de definição e objetivo do protocolo familiar, quando questionados sobre o que consideram ser o protocolo familiar e para que serve, o entrevistado B1 declara que o protocolo familiar “é o cimento que liga a família”.

Os entrevistados concordam que com o protocolo familiar, existe melhoria nos conflitos e tensões familiares, mesmo confessando que não se verificam no caso deles. Contudo, o mesmo já não se torna tão claro quando se trata de melhorias de resultados da empresa após a implementação do documento em causa. Sobre isso, o entrevistado B1 exprime o seguinte:

“Não medimos por aí. Sentimos é que a família é uma família empresária. Os genes estão cá, podem é estar adormecidos. Há que despertá-los e fazê-los desenvolver. Os resultados já é o que o contexto externo permitir. (...)”

As etapas percorridas na implementação do protocolo familiar são as mesmas que a literatura apresenta. Neste caso, os trabalhos de preparação duraram entre um a dois anos e contaram com o apoio de dois consultores, que continuaram o acompanhamento nas reuniões do conselho

de família durante dois a três anos. Este assunto é confirmado numa entrevista, para um artigo numa revista da especialidade, em que o entrevistado B1 refere que foi um período muito importante, porque *“um protocolo familiar não deve ser imposto, mas antes negociado sem pressas até que todos se sintam confortáveis com o seu conteúdo”*.

No processo de elaboração do protocolo familiar, que ocorreu entre o ano 2000 e o ano de 2002, não havia registo de nenhum conflito ou tensão familiar. Foram envolvidos todos os elementos do conselho de família e as regras foram definidas num processo considerado muito participativo.

A entrevistada B2 interfere neste assunto: *“Houve muito debate porque estávamos todos a fazer aquilo pela primeira vez.”*

Os membros das gerações seguintes participaram também na elaboração do documento. A empresa B é um bom exemplo no envolvimento das gerações mais novas no processo, que se refletiu nas suas revisões, pois na primeira revisão foi a segunda geração que levou a direção com a participação da terceira. Contudo, a segunda revisão já foi dirigida pela terceira geração.

Para a aprovação houve sempre antes debate sobre os temas, que culmina em aprovação por unanimidade e com a assinatura de todos como prova de aprovação.

Quando questionados sobre quais os membros que assinaram o documento, é orgulhosamente referido pelos entrevistados B1 e B2 o seguinte, em uníssono:

B1: *“Todos!! Inclusive os que tinham acabado de nascer foram lá pôr o dedo!”*

B2: *“Todos os de sangue! Todos os que já sabiam escrever, escreveram. Os que não sabiam escrever puseram o dedo.”*

Tal como já referido, a data de implementação do protocolo familiar foi o ano de 2002, sem nenhum plano que estabelecesse as principais tarefas e prazos a cumprir.

Para a aplicação de novas questões o consenso pode ser alcançado por maioria mas o objetivo é que seja por unanimidade.

O tempo que decorre para recordação e atualização das suas cláusulas é de seis anos e, apesar de não existir um responsável específico para recordar e atualizar o protocolo, existe uma equipa coordenadora em cada período que dirige o processo, e que, por acaso, tem sido sempre o entrevistado B1.

“Em cada seis anos rever as normas e perceber se realmente precisam de algum ajuste ou não. Portanto, nós quando criamos as normas do protocolo familiar, dizemos: - Está aqui. E agora só se mexe daqui a seis anos e só se revê de seis em seis anos para não se estar a toda a hora,

porque alguém...não, não. Guarda-se, religiosamente, e é assinado por todos. (...) Geralmente demora um ano. Em várias reuniões e não sei quantos e depois muda-se quatro vírgulas e mete-se dois acentos mais...Não, estou a brincar! Pouca coisa se altera. Isto a mim dá-me um certo gozo...quer dizer que está robusto!”

“É suficientemente abrangente para entrar lá tudo!”- acrescenta ainda a entrevistada B2.

No caso de diferenças na interpretação das disposições, não existe uma pessoa ou um órgão responsável por isso. Na empresa B são realizadas diversas reuniões até que se alcance o acordo por unanimidade. São sempre realizadas reuniões em cada ramo familiar, para fazer a interpretação, e apenas um elemento de cada ramo leva a decisão, do seu ramo, a outra reunião com todos esses representantes.

A adesão ao protocolo familiar é reconhecida com o conhecimento e aceitação das normas por todas as pessoas. A idade com que gerações seguintes aderem ao protocolo familiar é, atualmente, à nascença, apesar de ter existido tentativa para que passasse a ser com catorze anos. Sobre este assunto a entrevistada B2 manifesta-se: *“Porque eles não têm noção do que estão a fazer!”*. E o entrevistado B1 acrescenta: *“É mais um momento histórico!”*.

Sem valor legal do documento, e apenas moral, a divulgação do protocolo é feita para todos os elementos do conselho de administração e elementos da família, sendo que os familiares políticos não assinam, apesar de terem acesso ao conteúdo.

Todos os membros da família estão no âmbito de aplicação do protocolo e, *“o protocolo familiar aplica-se à família”*, declama a entrevistada B2. E o entrevistado B1 reforça: *“Somente à família!”*.

Quanto à estrutura e temas incluídos, apesar de o documento estar vedado a todas as pessoas externas à família, foi possível analisar documentos oficiais da empresa que manifestam os temas gerais deste documento: Valores; Modelo de governo do conselho de família; Propriedade; E, regras de entrada, evolução e saída de familiares da empresa.

Relativamente a sanções, estas não existem porque o entrevistado B1 refere que: *“Nunca tivemos necessidade.”* E a entrevistada B2 acrescenta: *“Tirando essa parte do euro se sair do tema...”*.

Por último, foram questionados se consideram que o protocolo familiar influencia o planeamento da sucessão. A resposta do entrevistado B1 foi a seguinte: *“Sem dúvidas nenhuma!”*

6.2.5. Sucessão na empresa

Analisando as entrevistas, o organograma da empresa e outros documentos oficiais, recorda-se a história da sucessão desta empresa, da primeira até à terceira geração, contada pelo entrevistado B1.

O processo de sucessão da empresa B iniciou-se, quase sem dar por isso, de uma forma que o entrevistado B1 considera de natural, em meados da década de 70, quando o entrevistado e os irmãos começaram a trabalhar na empresa, vindo efetivamente a ocupar os cargos de administradores, na segunda metade da década de 90. Foi assim que se realizou a integração da segunda geração.

“Vou explicar. Isto para nós foi muito fácil. Foi muito fácil por uma razão muito simples! O nosso pai tinha uma visão muito...muito...era uma pessoa com uma visão interessantíssima. Em 1973, foi na altura que eu tinha 14 anos, o nosso pai chegou ao pé de nós e disse-nos assim: - Meus amigos, tenho aqui cinco ou seis negócios, e estou com cinquenta e muitos anos, qual é o negócio que vocês querem seguir, ou os negócios que vocês querem seguir, e os outros eu vou seguir. Porque o meu pai como tinha vários (...) (enumeração e explicação de cada negócio). Eram vários negócios. Portanto...estruturados dessa maneira, criou-se a empresa e passámos a ser sócios. Ele diz: - Qual é que vocês querem levar diretamente? E esses vocês vão levar e o resto eu levo. E vou levar e à medida que a minha idade vai avançando eu vou desativando os negócios que ... (recorda mais dois negócios não mencionados anteriormente).

Eu lembro-me que ali antes de eu casar, 78/79, nós conseguíamos descansar/relaxar ao domingo à tarde, depois de almoço. Ao almoço era já o almoço de relaxe. Depois da parte da tarde ou ia à praia ou a um lado qualquer. Era o único momento que tínhamos. De resto, (recorda todas as tarefas inerentes aos negócios e que envolviam um trabalho e envolvimento diário de todos eles). Só trabalho. Não havia outro ambiente e outra forma de fazer as coisas. Mas, assim foi. O nosso pai em 73, um ano antes da revolução, disse: - Digam lá o que é que querem e eu vou levar o resto. E enfim... ficámos com dois negócios. Os três juntos, com dois negócios. (Esclarece quais e o porquê. Recordando também um terceiro negócio que ficou com eles). E assim foi. Em 73 fez-se este trabalho. Ele sempre esteve connosco. Gerimos a empresa e os fluxos financeiros e o processo todo em conjunto, mas uns levava ele diretamente e outros levávamos nós. À medida que a idade foi avançando (...) foi desativando.”

A entrevistada B2 intervém acrescentando o seguinte: *“Ele era uma pessoa com uma capacidade diferente daquilo a que nós estamos habituados. Porque era uma pessoa que conforme foi vendo que (...) sentiu que perdia as suas capacidades, ele próprio foi fazendo essa gestão.”*

“E desativava os negócios. Assim...” - conclui o entrevistado B1. *“Devagarinho, devagarinho...”* - remata a entrevistada B2.

Atualmente tem que ser realizado um processo de sucessão, novamente gradual, da terceira geração, uma vez que um dos irmãos da segunda geração já se reformou. Em 2000, com a criação do conselho e do protocolo familiar iniciou-se o processo de preparação da próxima sucessão. Em 2015, foram nomeados para o conselho de administração os três filhos, um de cada ramo familiar, que irão ser os próximos sucessores.

Nesta empresa, a sucessão é uma tarefa que dura vinte anos. Foram vinte anos no primeiro processo de transferência e serão mais vinte anos no segundo. Atualmente, estão no décimo sétimo ano do processo, com tudo planeado e definido para que se concretize daqui a três anos, mas cujo reflexo julgam apenas se concretizar dentro de mais vinte anos.

Nestes últimos dezassete anos de preparação, o protocolo familiar definiu muito bem as regras de admissão na empresa, já explanadas anteriormente. Assim, o conselho de administração, que eram os três irmãos da segunda geração, já acolheu mais três elementos (um de cada ramo familiar) no seu seio, para que daqui a três anos, os três elementos da segunda geração passem apenas a conselheiros desse conselho.

Para perceber o processo de sucessão com a terceira geração é explicado o seguinte, pelo entrevistado B1:

“O grupo familiar foi iniciado em 1948. (...) Estamos neste momento numa integração da terceira geração no conselho de administração. Em 2015 três elementos da terceira geração, um de cada filho, já estão nomeados os que vão ser nossos sucessores.

Nós criamos o conselho de família e o protocolo familiar cerca do ano de 2000 e logo nessa altura começamos a pensar o processo da sucessão. E percebemos que isto é uma tarefa para vinte anos.

O plano de sucessão é uma tarefa para vinte anos. Estamos neste momento no 17º ano e calculamos que dentro de três anos possa terminar. E temos consciência que o resultado disto só se sabe daqui a vinte. (risada). Portanto, o que é que isto nos permite? É que nestes vinte anos que estamos a preparar a geração seguinte, o protocolo foi muito delimitador, definiu muito bem as regras, ou seja, o protocolo diz isto (refere as regras de admissão de familiares na empresa) (...)

E também está definido isto. Na segunda geração temos três filhos cada um, (..) são nove. E definimos que só três é que vão para o conselho de administração, um de cada ramo familiar. Os outros vão pertencer à empresa, os que aqui trabalham, porque nem todos trabalham aqui no grupo. Os que trabalharem vão ter responsabilidades técnicas e objetivas que podem chegar à direção de um negócio, mas não vão para cargos de administração. Está perfeitamente definido (...)

O nosso conselho de administração é composto por três membros/elementos da família. Neste momento são seis porque a segunda geração ainda está no conselho de administração. A partir do ano 2020, (...) os três da segunda geração vão passar a ser só conselheiros do conselho de administração e não temos direito de voto. Portanto, podemos estar ali como apoio, mas não,... só eles os três é que têm que votar e levar os negócios dali para a frente. E é assim que funciona.”

Aqui o entrevistado foi questionado se os candidatos estavam vocacionados preparados para o cargo ou se havia pressão para isso, e o entrevistado B1 respondeu: *“Não. Estamos a prepará-los desde o ano 2000. (...) Aceite por eles e pelos seus pares.”*

Sobre este tema a entrevistada B2 interferiu partilhando que: *“Dentro de cada ramo familiar decidimos quem é que era essa pessoa.”*

Quando foi manifestada a opinião de que parecia perfeito, a entrevistada B2 manifestou: *“Mais ou menos. Para chegar aí, lá está..foram dezassete anos!”* E o entrevistado B1 acrescenta: *“Foram dezassete anos de partir pedra! (risada conjunta)”*.

Conhecida a história da sucessão desta empresa B, resumem-se os factos considerados relevantes na vida da empresa como os seguintes: o trabalho na empresa sem ordenado durante as férias; a integração precoce da segunda geração na empresa, sem salário, durante vários anos; o casamento do elemento mais novo da segunda geração que, devido à sua habitação fora do perímetro da empresa, levou a que fossem instituídos ordenados para os sócios; a preparação da sucessão nas reuniões de família; o crescimento da família; a saída do fundador, o facto de todos os membros familiares trabalharem nas férias letivas na empresa, entre outros.

Sobre o fundador, a entrevistada B2 partilhou o seguinte: *“Este fundador foi extremamente atípico. Eles sentiram essa necessidade. (...) Faziam reuniões, (...), nós eramos miúdos...íamos um fim-de-semana, (...) e eles ficavam juntos num sítio qualquer a reunir, e ficavam o fim-de-semana todo. (...) E começaram, há muitos anos, a pensar nisso. Ou seja, não foi uma coisa estruturada, como um calendário. Eventualmente estavam a tratar de coisas do negócio, até porque passaram por fases complicadas no negócio. Mas foi para eles importante. Por exemplo, nós trabalhávamos na empresa nas férias! Eu nunca recebi nenhum ordenado! Agora os mais novos...isto já é outra geração...já receberam ordenado. Mas os tempos são outros! Eu lembro-me (...) e eu ia fazer as férias da telefonista, ela ia de férias um mês e a gente ia para lá. E cumprir os horários todos, e (...).”*

Ainda sobre o processo de sucessão, a entrevistada B2 manifesta ter sido *“muito natural”*, tal como a escolha do sucessor. Na segunda geração, a escolha natural teve a ver com os *“skills”* deles. Um era, segundo os entrevistados, mais voltado para os números, outro mais relacional (que foi o que consideraram como presidente) e o último mais voltado para novos negócios. A terceira geração também se considera que seja uma escolha baseada nas suas

competências/aptidões ou, usando o termo utilizado pelo entrevistado de “*skills*”. Em cada ramo familiar foi realizada a escolha de um elemento adequado para efetuar a integração no conselho de administração.

Quando questionados sobre os aspetos que consideram poder vir a condicionar o sucesso do processo de sucessão, o entrevistado B1 apenas adverte para “*a falta de diálogo*”.

O processo de transferência de poder é gradual. Assim como o processo de transferência dos conhecimentos e abordagem do negócio do fundador, que é desenvolvido com o trabalho na empresa, seja ele antes ou depois da integração nos quadros da empresa, foi desenvolvido pela capacidade visionária do fundador, que foi sendo partilhada e inculcida quer do trabalho diário na empresa, quer da passagem dos filhos por todas as funções da empresa. Na sua meia idade, propôs aos filhos a escolha de alguns dos seus cinco negócios que detinha, abandonando e desativando-se de todos eles à medida que avançava na idade e a sua consciência lhe fazia sentir que as suas capacidades eram diferentes.

Relativamente ao plano de sucessão, na empresa B, com tudo o que está definido em protocolo familiar, pode afirmar-se que esse plano existe, apesar de não ter uma planificação demasiado calendarizada ou pormenorizada.

No processo de planeamento participam e são envolvidos apenas os familiares diretos, pois o planeamento da sucessão é uma preocupação dentro da família. Os fatores que influenciam a decisão de iniciar o planeamento neste caso são a estabilidade e o compromisso com a continuidade da empresa, preferencialmente como familiar.

A comunicação do plano é feita com a entrega do protocolo familiar num dispositivo informático a cada membro familiar direto.

Os instrumentos/ferramentas que auxiliam o planeamento na empresa B são o protocolo e o conselho familiar.

Para o plano de sucessão são tidos em conta os objetivos pessoais e profissionais da família e a verdadeira razão do planeamento é encontrar um sucessor viável, preferencialmente da família, mas que se não houver dentro da família, poderá ser externo. A propriedade está separada da gestão no protocolo familiar. Todos os elementos da família são acionistas, mas só alguns são administradores. A avaliação de um sucessor viável parte dos seus “*skills*”, do preenchimento dos requisitos necessários ao lugar e, se o melhor candidato não for da família terá que ser admitido um externo.

Contudo, as etapas do planeamento passam por todas as fases definidas pela literatura: selecionar e treinar um sucessor, desenvolver uma visão ou um plano estratégico, definir o papel da pessoa que deixa o cargo e comunicação das decisões. Tendo em conta que nesta empresa

B, dos três possíveis sucessores selecionados, a decisão da melhor escolha será feita pelos três candidatos. Também ainda é necessário trabalhar sobre o papel da pessoa que deixa o cargo.

Por último, sobre o envolvimento e compromisso da família, existe uma participação ativa da família nos planos de sucessão, sendo esta que influencia a vida da empresa. A hierarquia na empresa não é igual à da família (apenas em termos de gerações), porque o presidente da empresa, “*não é o irmão mais velho, curiosamente é o do meio*”, destaca o entrevistado B1.

Existe um grande desejo da empresa continuar na família que se manifesta durante toda a entrevista e em muitas apresentações oficiais da empresa que ditam “*Juntos vamos mais longe...até onde for o futuro...*”.

As condições consideradas necessárias para a família manter o controlo e a propriedade da empresa são “*a autonomia financeira tem que estar sempre superior a 30%*” - destaca o entrevistado B1.

Existem regras que regulamentam o processo de entrada dos membros da família na empresa, expostas anteriormente, e a forma como ocorre a integração desses membros da família é com a entrada na empresa “*sempre para cargos mais baixos para que a pessoa conheça a organização*” - manifesta o entrevistado B1.

O processo de preparação dos filhos para o seu papel de liderança é desenvolvida em reuniões anuais, com a participação na empresa, em feiras e outros eventos.

Os entrevistados consideram existir diminuição de conflitos com o planeamento, não considerando que tenham existido. Apenas são recordados momentos de tensão com dois divórcios na família entre pessoas que trabalhavam na empresa. Contudo, com o planeamento consideram existir melhorias uma vez que é feita assim uma prevenção.

No término da entrevista, foi manifestado pelos entrevistados que consideram que o planeamento influencia o processo de sucessão na empresa.

6.3. Caso 3 - Empresa C

6.3.1. Caracterização e história da empresa

A empresa C é um grupo fundado no final da década de 50, por um casal e dois membros não familiares, que saíram da empresa uma década depois. O fundador faleceu em 2003 mas a cultura que criou na empresa perdurou e o grupo mantém-se na família do casal até aos dias atuais.

“A fundadora assumiu a presidência do conselho de administração do grupo, após a morte do marido. A gestão dos negócios está agora nas mãos dos dois filhos (nome dos filhos).” - refere uma reportagem da comunicação social sobre o grupo.

Sobre o fundador, muito respeitado ainda hoje na organização, a fundadora partilha o seguinte numa entrevista na comunicação social:

“Ele era muito, muito exigente com ele próprio e com os outros. A excelência do nosso produto, a qualidade do nosso produto venceu à la longue. Cinquenta anos mais tarde somos conhecidos pela excelência da nossa qualidade.”

A sucessão de geração foi iniciada na década de 90, quando o casal fundador decide entregar a chefia a um dos seus quatro filhos, devido à saúde debilitada que o membro masculino fundador sofria, e que era a alma visionária e empreendedora da empresa. Contudo, foi mantida a influência e o aconselhamento da fundadora até aos dias de hoje, com a presidência do conselho de administração. Sobre a sucessão, a fundadora expressa o seguinte numa entrevista com a comunicação social:

“Tenho orgulho nos meus filhos que conseguiram fazer a transição...Não é fácil fazer a transição de um pai muito, muito, muito competente, genial mesmo! Mas o meu filho conseguiu fazer a transição, conseguiu profissionalizar a empresa. Se bem que somos uma empresa familiar e privada. Temos, como é que se diz, todo o the governants da empresa é totalmente profissional. Temos um board com independent directors, administradores independentes exteriores. No board só há um executivo, que é o CEO, o resto é tudo não executivos, e...Olhe, tem funcionado muito bem! E eu tenho muito, muito orgulho na empresa.”

Atualmente com 99% do capital detido pela família (1% pertencente aos trabalhadores), com 4 ramos familiares, mantendo o cargo de diretor executivo do grupo com o primogénito da família. O grupo abarca cerca de 1800 colaboradores pelo mundo, sendo que cerca de 900 estão em Portugal, dos quais apenas quatro são familiares. Com várias unidades produtivas no exterior, a fundadora da empresa, numa entrevista para a comunicação social, refere: *“Somos uma empresa familiar globalizada!”*

6.3.2. Caracterização do empresário face à empresa

O entrevistado C pertence à segunda geração da empresa com mais três irmãos. O administrador delegado do grupo é o seu irmão mais velho. Sobre a sua entrada na empresa, o entrevistado responde:

“Sempre soube. (ri à gargalhada) Sempre soube! A gente falava do negócio ainda estava na escola. Era divertidíssimo!”

Para além de pertencer à direção executiva do grupo, o entrevistado é presidente de uma das suas empresas principais. Licenciado na área política e económica tem um papel muito ativo na direção de algumas associações empresariais. Apesar de ter 6 filhos, nenhum deles labora na empresa.

Sobre o entrevistado, um artigo na comunicação social refere que: *“(...) nasceu um ano antes (da empresa) e cresceu com ela. Tem o negócio da família no sangue e orgulha-se de hoje assumirem uma posição de vanguarda a nível internacional. (...) Fala do amor que sente pela empresa que viu crescer da cave para o jardim da sua casa, e que hoje conta com cinco fábricas (...). Confessa que se não fosse por esse amor, e pelo sentido de dever, provavelmente estaria na política.”*

Quando questionado se existiu pressão para entrar na empresa, o entrevistado C mencionou apenas que *“houve uma vontade de continuidade”*.

Sobre a possibilidade de conflitos com outros sucessores potenciais, a resposta é negativa, podendo ser mencionado um comentário sobre a relação com o seu irmão, que labora na empresa, e que foi retirado de uma entrevista para a comunicação social:

“Damo-nos lindamente, entendemo-nos perfeitamente. Participamos nas estratégias, com todos os membros da comissão executiva. Temos uma gestão muitíssimo profissional em que o avanço se faz por mérito e não por ser membro desta ou daquela família. Eu acho que isso temos conseguido fazer bastante bem. E se entrevistar um membro da comissão executiva que não seja da família é capaz de lhe dizer a mesma coisa.”

6.3.3. Conselho de família

A empresa C realiza a assembleia familiar, o conselho de família e o retiro familiar.

A Assembleia familiar abarca a fundadora e os membros descendentes dos fundadores, maiores de dezoito anos. Os cônjuges são convidados a assistir às reuniões de assembleia familiar. O retiro familiar apenas foi adotado como prática regular e anual da família, após a morte do fundador.

Cerca do ano 2000, o fundador da empresa decide criar o protocolo familiar, e é nessa data que desenvolvem os órgãos familiares. Para o entrevistado C, o conselho de família é considerado um órgão importante. Antes dessa data, as decisões da empresa eram tomadas

pelos pais, fundadores da empresa. Atualmente, são tomadas pela mãe e pelos seus quatro filhos.

Em termos de objetivos do conselho de família, o entrevistado C refere que o conselho de família:

“Tem responsabilidades formais em termos de comunicação com a empresa; Recebe informações oficiais da empresa sobre resultados e desempenho; Interage com membros da comissão executiva; Ouve os membros da comissão executiva; E, aprova as grandes linhas estratégicas determinadas pelo conselho de administração.”

Na perspetiva do entrevistado C, estão *“muito mais avançados do que a literatura”*. Se fizerem tudo o referido anteriormente no conselho de família, já não terão que resolver todos os que a literatura apresenta, porque os problemas *“desapareceram”*.

Mas, o entrevistado C ainda alega que a gestão de conflitos não se faz com órgãos:

“Olhe, a gestão das tensões e dos conflitos não se faz com órgãos, fazem-se com esforço, com dedicação, com tempo. A existência de instituições,...de grupos, (...) favorecem a interação,... logo a resolução de conflitos. São fóruns de discussão.”

Contemplado nos estatutos sociais, em termos de composição, são cinco o número de membros envolvidos, apenas familiares, sendo os quatro irmãos e a mãe, não havendo cargos definidos.

As funções do conselho de família estão de acordo com a literatura. Contudo, o assunto da sucessão encontra-se atualmente *“discutido e tratado”*. E a educação e formação da família é *“mais responsabilidade dos pais”*. É, segundo o entrevistado C, *“uma questão do ramo”*.

Em termos de funcionamento, os acordos no conselho de família são alcançados por unanimidade. São realizadas quatro a seis reuniões anuais e esse é, considerado pelo entrevistado, um bom número, uma vez que *“funciona bem”*, mesmo sem um calendário fixo em protocolo familiar.

Na versão original do protocolo familiar existiam sanções para o não cumprimento dos acordos definidos. Contudo, como em termos legais não tinham força, optou-se por retirar essa cláusula.

Relativamente às áreas de intervenção do conselho familiar, os temas tratados neste caso C estão de acordo com a literatura, excepto quanto à planificação da herança, que o entrevistado C defende dizer respeito a cada ramo. São acrescentados os temas: investimento da família, investimento da empresa, política estratégica da empresa, nomeações importantes e decisões importantes de investimentos avultados.

Sobre o planeamento do futuro e destino da empresa como familiar, o entrevistado C refere que *“isso é competência, justamente, do conselho de família”*.

No caso C, por ainda não sentir necessidade, não há desenvolvimento de planos pessoais futuros para as gerações mais novas. Sobre este assunto, o entrevistado C alega o seguinte:

“Não. Não chegámos a esse ponto. Isso sai da nossa filosofia, que é dar liberdade a cada jovem (em escolherem o que querem das suas vidas) e não criar obrigações (de pagamento) para os mais velhos”.

No conselho de família também é planeado o tratamento de futuros membros na empresa. Estes obedecem a regras de entrada: Saber falar três línguas, possuir licenciatura e ter cinco anos de experiência fora da empresa.

Já a definição das políticas de propriedade e transferência encontram-se, segundo o entrevistado C, *“fora do âmbito das competências do conselho de família”*.

Em termos de análise do valor que o conselho de família tem para a empresa, o entrevistado concorda que existe uma melhoria do alinhamento de interesses, do empenho, da união, do compromisso, da comunicação, entre outras coisas. Neste âmbito, o entrevistado C também acrescenta que:

“É muitíssimo importante! Porque os trabalhadores/colaboradores não familiares da empresa veem que a família está organizada.”

Contudo, já relativamente à melhoria dos resultados da empresa após o conselho familiar, o entrevistado considera não existir ligação.

Por último, sobre o papel do conselho de família no planeamento da sucessão o entrevistado C conclui que:

“O conselho de família é um órgão importantíssimo para fazer a sucessão.”

6.3.4. Protocolo familiar

A existência do protocolo familiar é, para esta empresa, importante. Com a descrição da troca de poder, é um documento assumido por toda a família, que cria um espírito de unidade e compromisso familiar e cuja aplicação do seu conteúdo é rigorosa.

Neste enquadramento do protocolo familiar, o entrevistado C também partilha a sua opinião de uma forma diferente, no sentido em que considera que:

“O protocolo familiar não é um objetivo. O protocolo familiar é um processo. É um processo que condiciona, que cria as condições mais favoráveis possíveis para se determinar certas definições. (...) Portanto, o que é importante no protocolo familiar é o processo, é a continuidade de discussão do seu âmbito. O processo é que é importante, não é o papel em si. Raramente uma pessoa vai ao papel ver o que lá está escrito. Às vezes vamos, mas é raro.”

No que respeita a definição e objetivo do protocolo familiar, o entrevistado C indica que *“o protocolo familiar está para a família. O pacto social está para a empresa”*.

No que respeita a melhorias nos conflitos e tensões familiares após o protocolo familiar, o entrevistado C refere que não tem influência ou alteração e adverte para o seguinte:

“O protocolo familiar fez-se muito cedo na vida da família como família patrimonial. E portanto, esses níveis de conflitos foram divididos... A gente concentra-se muito mais no processo em fazer as coisas bem, do que termos que socorrer do documento para resolvermos o que fizemos mal. Resolver uma coisa mal feita é a coisa mais difícil que há. Portanto, evitar de fazer as coisas mal feitas é a coisa mais importante.”

Em termos de resultados, quando se questiona o tema de melhorias nos resultados após o protocolo familiar existe dificuldade em avaliar e o entrevistado C adverte para o facto de:

“Não tem nada a ver com isso. O protocolo familiar evita que se façam estupidezes ou erros. Favorece e promove um bom ambiente e uma boa envolvente. Não tem nada a ver com a gestão. Eu já vi empresas que se foram abaixo não por falta de gestão, mas por falta de harmonia familiar.”

As etapas de elaboração do protocolo familiar não socorreram de consultoria externa. Foi um processo que demorou dois anos e que envolveu apenas o entrevistado e o seu pai. Hoje, o entrevistado considera ter sido um erro não ter envolvido mais os seus irmãos, pois considera que as regras deveriam ter sido elaboradas num processo mais participativo, confessando o seguinte:

“Não e deviam ter sido. Eu devia ter envolvido mais os meus irmãos nesse protocolo familiar. Isso foi uma coisa mal feita. Não sabia na altura. Hoje-em-dia se voltasse a fazer seria de uma forma diferente. (...) Foi revisto e sobretudo conseguiu-se trazer mais consenso e participação. Tem tudo a ver com o processo. Tem tudo a ver com o processo!” Assim, o entrevistado C recorda com arrependimento o facto de não ter envolvido mais os irmãos no processo. Contudo, no processo de revisão e atualização todos foram envolvidos.

De qualquer das formas, quando o protocolo familiar da empresa C foi elaborado, o entrevistado C assegura que não existia nenhum conflito de poder, até porque, parafraseando-o: *“quando você tem um conflito familiar não consegue fazer um protocolo familiar... não consegue!”*.

A aprovação do protocolo familiar contou com debate sobre os temas antes da aprovação, por unanimidade, e os membros familiares que assinaram foi a mãe e os seus quatro filhos.

Averiguou-se também que, os acordos na aplicação de novas questões se alcançam mesmo por unanimidade.

Implementado no ano 2000, sem um plano que estabelecesse as principais tarefas e prazos a cumprir, é recordado e atualizado de cinco em cinco anos, não existindo um responsável designado para essa tarefa nem para quando haja diferenças de interpretação.

As normas são de conhecimento geral e aceites por todas as pessoas da família que compõem a assembleia familiar. As gerações seguintes tomam conhecimento aos dezoito anos, mas não quer dizer com isso que adiram. A divulgação deste é realizada em assembleia familiar.

Também no caso C, o protocolo familiar apenas tem valor moral.

Os membros da família que estão no âmbito de aplicação do protocolo são os descendentes.

A estrutura e os temas incluídos no protocolo familiar da empresa C são: valores, órgãos de família, admissão de membros da família e valorização de partes sociais.

Como resultado da análise dos protocolos familiares também foi discutido, com o entrevistado C, o facto de existirem tanto protocolos familiares muito como pouco detalhados. Sobre este assunto, o entrevistado C manifestou a sua opinião explanando o seguinte:

“Os protocolos familiares muito detalhados são feitos para pessoas preocupadas e que têm pouca confiança, mas que conseguiram chegar ao ponto de, sim senhora, vamos pôr isto por escrito. Muitas regras revela insegurança e falta de confiança. Poucas regras, e regras fundamentais, revelam confiança.”

No que concerne a aplicação de sanções pelo incumprimento de obrigações no âmbito do protocolo, a empresa C abandonou as que inicialmente tinha explanadas no documento, que como o entrevistado C refere, eram *“sem valor legal”*.

Por fim, o entrevistado C manifesta que *“o protocolo familiar determina o processo de sucessão (...) Tem as regras”*.

6.3.5. Sucessão na empresa

Não considerando que tenham existido factos relevantes na vida da empresa, o entrevistado explica que, no caso, *“a sucessão foi por consenso dentro da geração”* e previne para o seguinte:

“A minha recomendação é que o processo de sucessão envolva sempre a geração que produz o novo chefe. Porque essa geração tem que estar de acordo com essa escolha. Porque é essa geração é que vai levar com ele. Portanto, é importantíssimo. E isso aconteceu no nosso caso.”

A entrada na empresa surgiu depois da conclusão da universidade. No caso do irmão, que é administrador do grupo, foram dois anos. No caso do entrevistado, foram apenas seis meses. Contudo, a admissão na empresa foi para cargos inferiores. Sobre isso, o entrevistado acrescenta:

“Uma pessoa não pode ser administrador logo no primeiro dia! Não é possível. É preciso uma bagagem técnica enorme. (...) Uma pessoa tem que ser um especialista numa área da empresa. Pelo menos uma área. Idealmente duas ou três. Não pode ser especialista em todas.”

Relativamente à escolha do sucessor, o entrevistado exprimiu o seguinte:

“Obedece um processo que envolve o conselho de administração e a família, o conselho familiar. (...) É muito importante ter o consenso de todos. É fundamental. Uma palavra muito importante tem a ver...que é uma cultura de alinhamento. Quando você tem uma cultura de alinhamento, há certas coisas em que não está totalmente de acordo, mas porque o importante é o coletivo, você concorda. Porque há alinhamento.”

Sobre o aspeto que considera condicionar o sucesso do processo de sucessão, o entrevistado manifestou entender ser a: *“Falta de envolvimento dos membros da família”*.

O processo de transferência de conhecimentos e da abordagem do negócio do fundador faz-se *“pelo trabalho”*, sendo o processo de transferência de poder gradual.

Existe um plano de sucessão na empresa embora sem planificação específica de prazos, atividades ou outros do género.

Há uma participação e envolvimento dos membros familiares e não familiares no processo de planeamento e os fatores que influenciam a decisão de iniciar esse planeamento são diversos e de acordo com a literatura. Sobre este âmbito, o entrevistado C partilha o seguinte:

“O conselho de administração tem uma maioria de independentes não familiares não executivos. (...) Os administradores têm por obrigação levantar a questão do plano de sucessão. É uma obrigação dos administradores. Os membros do conselho de família têm o interesse em ter um plano de sucessão. O administrador tem o interesse de formar uma pessoa e escolher a pessoa. Tem tudo a ver com o alinhamento. Todos têm o mesmo objetivo.”

A comunicação desse plano *“é abertamente discutido entre todos os intervenientes”*.

As ferramentas/instrumentos que auxiliam o planeamento são o conselho de família e o protocolo familiar. Mas, acima de tudo, o entrevistado C assegura que: *“É sobretudo vontade de querer discutir. Não está nada escrito. É uma grande abertura! Tem a ver com o alinhamento de interesses.”*

São tidos em conta os objetivos pessoais e profissionais dos membros da família, tal como assevera o entrevistado C: *“Claro! A vontade de cada um é importantíssima! Ah, isso é importantíssimo o que cada um quer fazer. Claro que sim!”*.

Quanto à razão do planeamento, o entrevistado refere que:

“Não há dogmatismo. Repare que uma empresa familiar muito organizada, já tem uma série tão grande de checks and balances...que o presidente da comissão executiva é dominado pelo chairman do conselho de administração, que por seu lado é dominado pelo conselho de família, que por seu lado respondem à assembleia familiar. Porque os membros do conselho de família são eleitos por cada ramo, pelos maiores de dezoito anos de cada ramo do conselho familiar. Portanto, isto é como um país democrático bem organizado. Que tem separação de poderes e que tem controlo e escrutínio. É a mesma coisa. O que é fundamental e de evitar é uma concentração de poder como a que existiu (num grupo x). Foi essa concentração de poder numa só pessoa que deu cabo daquilo tudo.”

Relativamente ao envolvimento e compromisso da família há uma participação ativa nos planos de sucessão, através de *“um processo de consulta”* e a família influencia *“fortemente”* a vida da empresa.

“Eu acho que fortemente. Através da sua simples presença e do seu exemplo e do seu envolvimento em acontecimentos da empresa.”

A hierarquia da empresa não é igual à da família e existem regras que regulamentam o processo de entrada dos membros da família na empresa, já mencionadas anteriormente.

Existe um desejo de a empresa continuar na família e as condições necessárias para a família manter o controlo e a propriedade da empresa são a *“competência”*.

“(...) hoje em dia, não basta ter só o dinheiro. Uma pessoa que tenha só o dinheiro e que não sabe gerir essa aplicação, ele desaparece em trinta anos. Porque é muito complicado, hoje-em-dia!! É uma complexidade gigantesca! É preciso competências técnicas muito elevadas para se preservar os ativos que uma família tem. E portanto é preciso níveis de conhecimento muito mais elevados do que aqueles que existiam no século XIX. (...) Eu aprendi na escola que há três fatores de produção: capital, trabalho e terra. Hoje-em-dia há um quarto: que é o conhecimento. O conhecimento é um fator de produção que alavanca brutalmente o capital ou o trabalho. (...) Quando você combina conhecimento muito técnico com muito capital...É

imbatível! É absolutamente imbatível! Não há hipótese. O conhecimento é um novo fator de produção.”

O processo de preparação dos filhos para o seu papel de liderança é, segundo o entrevistado C:

“Escrutinado, acompanhado. A família quer sempre saber o que é que os meus filhos e os meus sobrinhos estão a fazer, em termos de emprego. Muito importante! E estamos sempre a olhar para eles. Estamos sempre à procura de algum sinal de: AH AH (estalando os dedos). Sempre. Quer os meus filhos, quer os meus sobrinhos. Transversal! E eu digo-lhes sempre: A vossa lealdade é para com elementos da vossa geração. A vossa lealdade nunca é para os vossos pais. Porque vocês vão ter que viver com os vossos primos e com os vossos irmãos. Não connosco, que a gente vai morrer! Vão ficar vocês. Portanto, a lealdade e o entendimento tem que ser ao nível da vossa geração. Esqueçam os vossos pais! (...) Porque os conflitos cristalizam-se no ramo. Nós não podemos dar lealdade ao ramo. Temos que dar lealdade à geração. Não é fácil. Não, não é nada fácil. O nosso amor é para com os nossos pais, não é para com os nossos tios. Portanto isto não é fácil. A nossa lealdade tem que ser para com a geração.”

O circuito para a tomada de decisões nesta empresa é interessante:

“Há discussões dentro do conselho de família há decisões que são tomadas. Há discussões dentro do conselho de administração e há decisões que são tomadas. Uma vez por ano há uma reunião formal que reúne o conselho de administração e o conselho de família e a assembleia familiar.”

O entrevistado C considera que não haja conflitos na empresa. Segundo ele, *“há discussão, há conversa...”*.

Com o planeamento, o entrevistado C considera haver diminuição dos conflitos familiares *“por definição, não por observação”*. O entrevistado também considera não existir alteração da participação dos membros familiares com o planeamento.

Por fim, questionado sobre o papel do protocolo e do conselho familiar no planeamento da sucessão. *“Não influencia, determina as regras. Uma família gere-se como se gere uma empresa.”* E acrescenta: *“O conselho de família é um órgão importantíssimo para fazer a sucessão e o protocolo familiar tem as regras.”*

Para concluir, foram partilhados conceitos e opiniões sobre o tema, que sabiamente o entrevistado C harmoniza com o seguinte:

“Continuidade. Longo Prazo. Obstáculos. Meios. E aqui sim, tem o seu conselho familiar, o conselho de administração, tem o seu protocolo e também a assembleia familiar...Isto são meios! Não é o objetivo em si. É um meio para conseguir a continuidade, o longo prazo e eliminar os obstáculos. (...) É que há uma coisa importantíssima nas empresas familiares que

são as emoções. E que estão ausentes nas empresas não familiares, que são muito mais racionais. Você não se esqueça que aqui em obstáculos eu tenho que gerir irmãos, que também são acionistas, (...) e trabalhadores. Portanto, é muito mais difícil a gestão de uma empresa familiar, porque numa empresa não familiar, só há trabalhadores, não há mais nada... Ah, há acionistas. (...) (...) A sua empresa familiar define-se por isto: emoções e valores. Estão ausentes nas empresas não familiares. Há algumas empresas não familiares que percebem que os valores são importantíssimos e tentam desenvolvê-los. Para nós é muito mais fácil! Porquê? Porque projetamos os valores da família na empresa. Por isso é que a primeira fase emocional numa empresa familiar é o patrenalismo. E têm sucesso as empresas familiares que ultrapassam a fase do patrenalismo e chegam ao profissionalismo. Ok? Profissionalizar a gestão é a coisa mais importante. (...) Quando nós chegamos a uma gestão profissional, eles são nossos pares! Eles são nossos iguais! (...) Eu tive a sorte de nascer numa microempresa. Portanto, vi ela passar por todas as fases. Mas o que é extraordinário é que no princípio da empresa os colaboradores não são pares sociais e hoje-em-dia já são. (...) (...) É muito giro! Portanto: emoções, valores, escalas sociais dinâmicas. Está a ver como nós estamos a aprender aqui coisas juntos? Escalas sociais dinâmicas. (...) O fundo da questão são o que é que motiva a empresa familiar é o longo prazo? Os obstáculos são muito maiores do que das outras e para isso vai buscar meios específicos. E o que a caracteriza é isto (emoções, valores, escalas sociais dinâmicas). (...)”

6.4. Caso 4 - Empresa D

6.4.1. Caracterização e história da empresa

A empresa D caracteriza um grupo familiar, que abarca atualmente três empresas.

Analisadas as biografias, os artigos de imprensa, o site institucional, o protocolo familiar e outros documentos fornecidos pela empresa e comparando-os com o referido na entrevista, apresenta-se a história do grupo e das relações da família, que por vezes se torna difícil de acompanhar com as diversas podas familiares na sua árvore empresarial e familiar, uma vez que data o seu início mais formal no setor, na década de 70 do século XIX.

Apesar de já se encontrar com a liderança na quinta geração (que informalmente se se recuasse no passado seria a décima quinta geração), mantém-se 100% propriedade da mesma família e sempre empenhada em manter o seu legado familiar.

Num livro da área pode ler-se o seguinte sobre a empresa:

“...é uma empresa familiar que há mais de três séculos é dirigida e orientada por gerações da mesma família, cujo talento foi desde sempre devotado a (...) com a qualidade que se lhes

reconhece e cuja fama desde há muito ultrapassou as nossas fronteiras. Basta um breve passeio pela (...) para perceber que aqui a qualidade e perfeição são algo de natural...algo que está presente nos mais pequenos detalhes da nossa história e que procuramos aplicar em tudo o que fazemos há mais de 300 anos.”

O fundador da empresa era uma pessoa com uma grande visão e extremamente dedicado ao negócio. Apenas um dos seus dois filhos o sucedeu na empresa. Um dos filhos comprou a parte do seu irmão com o dote do seu casamento e aumentou consideravelmente a sua capacidade de produção, mantendo a empresa na família após a morte do seu pai.

A terceira geração entra na empresa, com o segundo filho (neto do fundador) a ajudar o seu pai no negócio. Foi o único de sete irmãos a trabalhar na empresa. Antes da segunda geração falecer, estrategicamente para manter a empresa na família, é formada uma sociedade de irmãos, com a terceira geração, que abarcava aqueles sete irmãos. Liderada por dois irmãos dessa terceira geração, havia nessa altura duas empresas, mas foi realizada nova poda familiar com a cisão das mesmas. Um dos irmãos, dessa terceira geração, fica com uma empresa e, juntamente com os restantes mantém também a que se analisa neste estudo. O outro irmão que estava na liderança, dedicou a sua vida a esta empresa, acabando por concentrá-la no seu ramo familiar, na década de 90, comprando as partes dos seus irmãos.

A quarta geração, composta por seis filhos desse neto do fundador, passou a gerir a empresa em conjunto com a quinta geração, prosseguindo assim os esforços de crescimento e investimento e, acabando por se retirar há cerca de sete anos.

Atualmente, a quinta geração está, num modelo de coliderança de primos, na direção da empresa. Os sócios membros mantêm-se os seis irmãos da quarta geração e catorze primos da quinta geração, preservando o seu cariz familiar com dois deles no conselho de administração.

Se não tivessem sido feitas diversas podas familiares na família, hoje seria complicada a sua gestão. O entrevistado D dá um exemplo:

“Nós somos catorze primos e já vão acho que em trinta e cinco na geração seguinte. Portanto, isto vai-se multiplicando...Os números começam...Há uns tempos fizemos um almoço com todos os descendentes do meu bisavô. Convidámos seiscentos e vieram quinhentos. Portanto, se não tivesse havido estas podas realmente já ficava um bocado complexo.”

6.4.2. Caracterização do empresário face à empresa

O entrevistado D desenvolve a coliderança da empresa com um primo, pertencendo à quinta geração da empresa. Com a habilitação literária de *Master in Business Administration*, foi com 30 anos que soube que seria o sucessor da empresa do seu trisavô.

Foi exposto pelo entrevistado D que existiu alguma influência do antecessor (que era o pai) na sua inclusão na empresa, mas sem qualquer tipo de pressão, sendo que a sua entrada cumpriu com todos os requisitos de admissão. A sua experiência iniciou-se fora da empresa, durante seis anos, na área financeira. Foi admitido na empresa D para a área de marketing onde laborou durante dez anos, atingindo a direção do departamento. Portanto, as suas funções não foram logo de direção, passando por um cargo mais baixo do departamento que posteriormente veio a dirigir. Atualmente, ocupa o cargo de administrador desde 2013.

Casado, com dois filhos de muita tenra idade, ainda é prematuro pensar numa futura sucessão.

6.4.3. Conselho de família

O conselho de família é aplicado na empresa D, mas não antes de se desenvolver o protocolo familiar. Contudo, é considerado pelo entrevistado D como um órgão importante na empresa.

No caso D são desenvolvidos os seguintes órgãos referentes ao governo familiar e corporativo:

- A assembleia familiar, que reúne duas vezes por ano, “*com toda a família dos seis ramos familiares*”, com cerca de trinta e cinco adultos (os catorze primos, com os respetivos cônjuges e pais) mais as crianças;
- O conselho de família, que reúne duas vezes por ano, com seis membros familiares e onde se tratam os assuntos de família.

Antigamente, o conselho de administração da *holding* e o conselho familiar eram o mesmo, mas houve necessidade que as pessoas percebessem a diferença entre a família e o negócio e, por isso, foram recentemente (há três anos) separados.

- Assim, ao mesmo nível, segundo o entrevistado, têm o conselho de administração da *holding*, com a particularidade, que faz parte do protocolo familiar, de serem sete membros não executivos a 100% e que dirigem a parte política da empresa, onde se manifesta a vontade dos acionistas. Este conselho elege os conselhos de administração das sociedades operacionais.

“*Em paralelo, o conselho de família trata dos assuntos da família e o conselho de administração da holding trata dos assuntos de negócio*”, realça o entrevistado. Algumas decisões têm que passar pelos dois, a que o entrevistado evidencia mais é:

“*A entrada de familiares na empresa que tem de ser aprovada pelo conselho de família e depois pelo conselho de administração da holding, mas com perspetivas diferentes. Uma tem perspetivas de competência e a outra de valores familiares.*”

Neste caso D, o conselho familiar tem que ser obrigatoriamente familiar mas o conselho de administração da holding, apesar de não o ser atualmente, não tem essa obrigatoriedade, sendo que é o conselho familiar que o designa.

O objetivo do conselho de família encontra-se de acordo com a literatura, mas também envolve: participações sociais/ações, conflitos familiares, assuntos familiares como o lazer da família - por exemplo, a gestão das casas familiares ou a organização de eventos familiares.

O entrevistado D considera que o conselho de família é importante para gerir tensões e conflitos familiares.

O conselho de família não está contemplado nos estatutos sociais, só no protocolo familiar.

Quanto à composição e estrutura do conselho de família, os membros envolvidos são seis descendentes diretos adultos, um de cada ramo familiar e existe apenas o cargo de presidente do conselho de família.

No que respeita às funções do conselho de família, praticamente todas as funções tratadas na literatura se confirmam neste caso, com exceção das funções de organização da informação prestada à família sobre o funcionamento, que o entrevistado D não considera ser papel do seu conselho de família, e a de formação da família para serem proprietários, conselheiros, ou outros da empresa que não é aplicada no caso porque ainda não houve necessidade. Foram acrescentadas as funções da gestão de casas familiares e a organização de eventos familiares.

Relativamente ao funcionamento, está previsto que os acordos sejam alcançados por maioria, mas na prática têm sido por unanimidade. Reúnem duas vezes por ano, estando o calendário fixado em protocolo familiar e o entrevistado considera ser o número ideal. A presidência das reuniões é realizada por uma pessoa eleita em conselho de família. Neste caso D, também existem sanções, definidas em protocolo familiar, para o não cumprimento dos acordos definidos.

Analisando as áreas de intervenção do conselho de família, os temas tratados são de facto os que a literatura sugere, com exceção dos temas educação dos membros da família e a planificação da herança.

No conselho de família é planeado o futuro e destino da empresa como familiar. Na definição de objetivos, são considerados os objetivos como um todo, ou seja, o entrevistado esclarece:

“Com o princípio de colocar os interesses da família à frente dos interesses das pessoas. (...) Reflete-se, por exemplo no caso de uma pessoa que tem necessidade, precisa de emprego,...Neste caso o interesse da empresa é sempre posto à frente(...)”

Quanto ao desenvolvimento de planos pessoais futuros pelas gerações mais novas, neste caso D está previsto apenas “*um programa de estágios de curta duração para as gerações mais novas*”, mas é um plano ainda pouco afinado. Segundo o entrevistado, “*ainda não é tema*”.

O planeamento do tratamento de futuros membros na empresa verifica-se na empresa D. As regras de admissão envolvem o seguinte: experiência de cinco anos fora da empresa, adequação ao cargo e remuneração adequada ao mercado. Tanto estas regras como as políticas de propriedade e transferência encontram-se definidas em protocolo familiar.

Quanto ao valor que o conselho de família acresce à empresa, o entrevistado D concorda que se verifica melhoria no alinhamento de interesses, do empenho, da união, do compromisso, da comunicação,... Já a melhoria dos resultados se torna mais difícil de constatar. Sobre este assunto, o entrevistado manifesta o seguinte: “*É difícil...Por acaso houve, mas não sei se há relação direta ou não...Permitiu estabilidade. Nesse aspeto diria que sim.*”

Por último, o entrevistado D considera que o conselho de família influencia positivamente o planeamento da sucessão.

6.4.4. Protocolo familiar

A existência do protocolo familiar também é importante para esta empresa. Com a descrição da troca de poder, também é um documento assumido por toda a família, que cria um espírito de unidade e compromisso familiar e cuja aplicação do seu conteúdo é rigorosa.

“A finalidade principal do Protocolo Familiar é a de assegurar que a família e a empresa, unidas por laços de afectividade, consciência social, e profissionalismo constituam um único bloco, coeso e forte, e que as normas que se estabeleçam resolvam ao mesmo tempo inquietações ou necessidades legítimas dos membros da família, atendendo a aspectos relevantes da sua educação e condição de proprietários, e da Empresa prevenindo que aspectos puramente familiares ou pessoais possam afectar os critérios profissionais que devam presidir à administração e à direcção das suas actividades económicas.” - excerto retirado do protocolo familiar do caso D.

Este documento da empresa D, foca-se essencialmente em três áreas: (1) Transferência de ações (Propriedade); (2) Entrada de familiares na empresa; e (3) Nomeação de órgãos.

Num livro da área é mencionada uma publicação sobre o grupo numa revista da especialidade que refere:

“A família (nome de família), há várias gerações à frente da (nome da empresa), desenvolveu um protocolo familiar onde definiram “...quem deve escolher os membros da família que

dirigirão a empresa, qual o critério da sua escolha, como se processam as sucessões, condições de admissibilidade para a entrada de membros da família na empresa, condições para a venda ou compra de ações da empresa e como se definem as reformas.”

Com regras genéricas, o protocolo familiar desta empresa não contém nenhuma contingência familiar específica que possa vir a afetar a empresa, para além da sucessão.

O entrevistado D confessa que a utilidade do protocolo familiar em situações anteriores é feita de uma forma mais preventiva: *“É muito preventivo, o protocolo. Ou seja, as regras são definidas antes do conflito emergir (...)”*

O entrevistado D qualifica ainda o protocolo familiar como sendo um *“prevenir de situações futuras”* e que *“pode dar estabilidade”*, e que no caso atesta-se que tem dado. Para o entrevistado, o protocolo familiar *“permite arranjar soluções para os problemas”* e que, no caso, *“tem permitido resolver problemas sem gerar conflito”*.

Também é confessado que existe melhoria nos conflitos e tensões familiares após o protocolo assim como na melhoria de resultados. O entrevistado D acrescenta que: *“Tem dado estabilidade à empresa. O que dá condições à empresa para ter melhorias nos resultados.”*

As etapas do protocolo familiar da empresa D passaram por: (1) Planeamento, iniciado no ano de 1999; (2) Consulta, com consultores externos; (3) Elaboração, num processo liderado pelo pai do entrevistado; (4) Deliberação em 2001; (5) Aprovação por todos os elementos familiares; (6) Aplicação; e (7) Revisão, realizada em 2014 com um Comité criado para o efeito, com a representação dos seis ramos familiares, sendo aprovada em assembleia familiar.

Quanto à elaboração e desenvolvimento do protocolo familiar, os membros envolvidos foram todos os membros familiares, mas como a gestão tem sido quase sempre bicéfala, teve a maior envolvimento do pai e do tio do entrevistado, com a colaboração de uma empresa consultora. O tempo decorrido na sua elaboração foram dois anos e na revisão um ano.

O processo moroso revela-se no testemunho do entrevistado D: *“Foram bastantes reuniões e bastante demoradas. É um processo pesado...Porque o nosso protocolo vai muito ao detalhe. Isso é bom, mas a sua elaboração é pesada...Requer muita formação de consenso e isso leva sempre muito tempo.”*

O entrevistado D recorda que tanto no processo de elaboração como no de revisão, todos os membros participaram, havendo consulta de todos através de entrevistas personalizadas. O entrevistado referiu que o objetivo era mesmo *“ser um processo muito participado e descentralizado”*.

O Protocolo foi elaborado quando *“houve reorganização da família acionista”*, sendo uma mudança de fundo na empresa, mas não são assinalados quaisquer tipos de conflitos. Já durante

a revisão, o entrevistado recorda que houve algumas tensões devido a divergências de opinião, que se resolveram durante o processo. Contudo, o entrevistado considera que o processo tenha contribuído para organizar a família e a empresa.

“(...) Portanto, havia algumas coisas que já não se aplicavam, que já começava a ser necessário mudar. Também quando ele foi feito, todos nós tínhamos idades diferentes, não é? O contexto era um bocadinho diferente. Portanto, foi uma necessidade de atualização. Não partiu de nenhum conflito. Claro que depois na sua revisão houve muitas divergências de opinião e foi difícil formarmos consensos. Mas, no final todos assinaram. Portanto, esse foi um processo pesado, mas chegou-se a um consenso”, refere o entrevistado.

Não foi elaborado em conselho de família, porque naquela data esse era um órgão que não existia. E, na revisão foi elaborada por uma comissão criada para o efeito.

Os membros das gerações seguintes participaram no processo de elaboração e atualização. O entrevistado D recorda que:

“Participámos. Fomos consultados. Não estivemos na liderança do processo, mas houve um processo de consulta por especialistas, mais abrangente na altura. Agora, também houve um processo de consulta. Ou seja, os consultores entrevistaram toda a gente, no início. Mas, depois o processo foi conduzido pelo tal comité, que representava os vários ramos. Portanto, tentámos que fosse bastante inclusivo. Porque cada um dos ramos tinha, naturalmente, a obrigação de obter consensos de cada pessoa dentro do seu próprio ramo. Portanto, o objetivo foi ser um processo muito participado e muito descentralizado.”

Para a aprovação, houve debate sobre os temas antes. Os membros que assinaram o protocolo familiar da empresa D foram *“todos os membros familiares de sangue, maiores de 18 anos, sendo uma questão facultativa no caso dos cônjuges”*, cuja decisão deve ser pessoal. No caso, cerca de 50% dos cônjuges assinaram. A aprovação foi, então, alcançada por unanimidade.

Quanto à implementação, no ano de 2010, não existia um plano que estabelecesse as principais regras a cumprir.

Está previsto que o consenso na aplicação de novas questões é alcançado por maioria.

Não existe um responsável designado para recordar e atualizar o protocolo, mas o tempo estabelecido para recordação e atualização das cláusulas é de cerca de doze anos.

Atualmente, no caso de diferenças de interpretação das disposições é o conselho de família que tem poder para decidir.

Em termos de adesão, as normas são de conhecimento geral e aceites por todos os membros familiares e a idade com que as gerações seguintes aderem ao documento é os dezoito anos.

O protocolo familiar desta empresa D apenas tem um valor moral e a divulgação é feita para todos os ramos da família que o partilha dentro de cada ramo, sendo que o âmbito de aplicação são esses mesmo elementos.

“Obrigam-se pelo presente protocolo familiar todos os membros da família que o subscreveram e que se comprometem a transmiti-lo às gerações seguintes, fazendo-o respeitar. Este protocolo tem natureza constitutiva, possuindo carácter estritamente moral, e refere-se a todos os actos relacionados com as participações de capital (e direitos a elas inerentes) na empresa.” - excerto retirado do protocolo familiar do caso D.

Em termos de estrutura do protocolo familiar, este documento está dividido por várias partes que se destacam: propriedade, entrada de familiares na empresa e nomeação de órgãos.

Importa, por fim, referir que estão previstas sanções para o não cumprimento de acordos definidos.

6.4.5. Sucessão na empresa

No caso D, houve alguns factos que se consideram relevantes na vida da empresa, como a morte do bisavô e do avô, a constituição da sociedade, as concentrações de propriedade de algumas das empresas envolvidas que levou a podas da árvore e das relações familiares com a empresa.

O processo de sucessão da quarta para a quinta geração foi longo. *“Iniciou-se com muita antecedência”*, em 1999, com o planeamento e discussão do protocolo familiar.

A escolha dos dois sucessores atuais da quinta geração surgiu porque, no caso do primo do entrevistado, aquele estudou na área de negócio da empresa. Portanto, terminou o curso já com a intenção de trabalhar na empresa. Contudo, ainda trabalhou dois anos, nessa área, no estrangeiro, uma vez que na altura era o tempo exigido para admissão na empresa de trabalho fora dela. No caso do entrevistado, não foi tão planeado, acabando por entrar mais tarde num processo de admissão na empresa. Ainda estava a geração anterior à frente da empresa, escolhendo assim, em conselho de família, as pessoas que eles entenderam ser as adequadas à sucessão.

Como em todas as sucessões ocorridas na empresa D, a geração futura trabalhou sempre com a anterior. O processo de transferência dos conhecimentos e abordagem do negócio do fundador foi sempre realizado ao longo dos anos com duas gerações a trabalharem juntas. Sobre este assunto, o entrevistado informa que:

“Aspetos importantes: uma geração trabalhou sempre com a anterior. Isso aconteceu sempre, em todos os casos. (...) Houve sempre aqui um processo de transição. E normalmente longos.”

Portanto, houve sempre aqui muitos anos com duas gerações ao mesmo tempo. Em termos de conhecimento, isso é lógico. O outro fator é as próprias assembleias familiares, o próprio conselho de administração com membros não executivos, permite exatamente que se vá transmitindo o conhecimento e que vá sendo partilhado pela família. Portanto, a todo o momento os membros estão preparados e conhecem o negócio.”

O processo de transferência de poder foi sempre gradual, com a exceção de um caso. Nas palavras do entrevistado: *“No caso do meu avô é que ele faleceu muito cedo. E o meu tio estava a fazer a tropa na altura e foi chamado. (...) Durante a tropa ele vinha à noite e quando podia...Foi um processo abrupto. Mas de resto, os outros foram sempre planeados.”*

Relativamente aos aspetos que o entrevistado D considera poderem vir a condicionar o sucesso do processo de sucessão são:

“(...) Poder haver demasiadas pessoas interessadas. E eu creio que quando são demasiados familiares na empresa, depois a gestão torna-se difícil. Portanto, será muito provavelmente na próxima geração, mais na escolha do que na ausência.”

Nesta empresa D tem existido planos de sucessão, que antigamente não eram explícitos mas que, nos tempos recentes de protocolo familiar têm sido. Contudo, apesar de existirem planos, não existe uma planificação específica para isso. Existe circulação de informação sobre a empresa na família e a participação e envolvimento no processo de planeamento é feita apenas por familiares.

Para o entrevistado D, os fatores que influenciam a decisão de iniciar o planeamento são as pessoas e as suas vidas ativas, como explica:

“No nosso caso como temos sempre tido, felizmente, pessoas da família interessadas e consideradas capazes para o negócio, o processo tem sido natural. Na medida em que o que condiciona, no fundo é a idade e a vida ativa das pessoas, não é? O que condiciona a sucessão, no fundo é o fim da vida ativa de uns e o início dos outros. Portanto, é o ciclo da vida simples. No nosso caso nunca houve outro fator que não esse.”

Aqui são tidos em conta os objetivos pessoais e profissionais dos membros da família. A comunicação do plano e dos seus resultados é feita através do conselho de família e do protocolo familiar. Estes são também as ferramentas ou instrumentos que auxiliam o planeamento na empresa D.

A razão considerada pelo entrevistado D para o planeamento é: *“É um bocado as duas coisas. Primeiro perceber se há sucessor viável. No limite a prioridade é sempre a continuidade da empresa. Se não houver sucessor viável a resposta natural será ter que ir recrutar fora.”*

As etapas do planeamento encontram-se de acordo com a literatura. Relativamente ao papel da pessoa que deixa o cargo, o entrevistado D partilha o seguinte:

“Nós temos é limites de idade para as funções executivas. E depois, não estando escrito, mas estando de alguma forma previsto, são todos os cargos não executivos que temos acima, são os cargos naturais para quem deixou a empresa. O percurso natural para quem deixa as funções executivas é a seguir ter as funções da holding. Tem sido sempre esse percurso.”

No que respeita ao envolvimento e compromisso da família, há uma participação ativa nos planos de sucessão. A família influencia a vida da empresa, que segundo o entrevistado *“acaba por condicionar as vontades. Portanto, tem oportunidade de expressar o rumo que quer que a empresa dirija”*.

A hierarquia da empresa D não é igual na família. O circuito normal para a tomada de decisões é através do conselho de administração (para decisões mais estratégicas) e do conselho de família.

O acesso a esta empresa D é, segundo o seu protocolo familiar *“para qualquer membro da família, desde que exista um lugar compatível em aberto. (...) Os ex-cônjuges de accionistas ou de familiares potenciais herdeiros de accionistas só serão admitidos se o seu ex-cônjuge não se opuser.”*

Existem regras que regulamentam o processo de entrada dos membros da família na empresa, conforme mencionados anteriormente. E, a forma como ocorre a integração dos membros da família no negócio é *“tipicamente por funções intermédias, de gestão, antes de chegar à gestão de topo”*. Contudo, também se pode referir aqui o envolvimento das gerações mais novas, através do estágio de curta duração que é realizado:

Sobre esta última situação, o entrevistado refere:

“O estágio pode ser interessante. Ou seja, que as pessoas durante o seu curso, numa idade muito nova, façam aqui um estágio curto de seis meses. (...) É um conhecimento mútuo. Por um lado as pessoas conhecerem a empresa para ver se querem mesmo trabalhar aqui ou não. Quer dizer, trabalhar aqui seis meses e se calhar preferem outra coisa. E aí, deteta-se logo ao princípio, portanto não há problema, a pessoa sabe logo que não quer e tudo bem. Por outro lado, a geração anterior tem alguma capacidade também aí de conhecer melhor as pessoas em contexto profissional e perceber melhor quem é que são os mais capazes ou não. Período de conhecimento.”

Atualmente, não há um processo de preparação dos filhos para o seu papel de liderança porque ainda não houve necessidade, uma vez que a geração seguinte ainda se encontra em tenra idade.

O desejo de a empresa continuar na família mantém-se. Mas, a condição considerada necessária, pelo entrevistado D, para a família manter o controlo e a propriedade da empresa é o capital.

Relativamente a conflitos, o entrevistado D recorda os mais relevantes que se relacionam com a forma como as ações são distribuídas (quando alguém quer vender ou comprar), mas considera que com o planeamento tenha havido diminuição e melhoria dos mesmos, porque as regras ficam mais definidas e são conhecidas. Com o planeamento, verifica-se alteração da participação dos membros familiares, pois tentam “*que se mantenha o interesse e envolvimento na empresa*”.

Por último, a opinião do entrevistado D é que o planeamento influencia “*claramente*” o processo de sucessão na empresa.

6.5. Caso 5 - Empresa E

6.5.1. Caracterização e história da empresa

A empresa E é um grupo familiar fundado em 1974 cujo capital é detido 100% por uma família com dois ramos familiares. Esta empresa é considerada uma referência líder nacional no seu setor e emprega 450 trabalhadores nas quatro empresas que abarca.

A empresa E encontra-se, atualmente, na segunda geração, mas com o objetivo de manter a continuidade familiar da empresa, já deu início a um natural processo de partilha e envolvimento da terceira geração. Inclusivamente, dois membros (dos oito existentes) da terceira geração, já se encontram a laborar na empresa, em funções de “*middle management*”.

Sobre a entrada da terceira geração na empresa, o entrevistado assume que apesar de eles “*mostrarem algum desejo*” de ali trabalhar, a segunda geração também vai “*encaminhando*” nesse sentido, *pressagiando que “dos oito, três a quatro poderão, no futuro, integrar o grupo”*.

6.5.2. Caracterização do empresário face à empresa

O entrevistado E pertence, juntamente com o seu irmão, à segunda geração da empresa E. Aquele é divorciado, com três filhos, licenciado em gestão de empresas e com mestrado em psicologia. Neste momento, ocupa o cargo de administrador do grupo, desde os 35 anos, numa gestão partilhada com o seu irmão.

Admitido na empresa, dois anos depois do seu irmão mais velho, o entrevistado/ administrador sentiu que devia “*tomar as rédeas da empresa*” com o irmão e acederem ao pedido de auxílio do pai. Contudo, este entrevistado refere que antes da sua entrada, ainda não era um grupo familiar, já almoçava com o seu irmão e o seu pai todas as quartas-feira, onde eram partilhados os assuntos da empresa e das suas próprias atividades. Sobre a entrada na empresa, é partilhado pelo entrevistado E, o seguinte:

“Já há vinte anos, talvez...quinze anos. Eu e o meu irmão começamos a tomar conta das rédeas da empresa. (...) O meu irmão entrou em 1992 e eu entrei em 1994. Contingências... Circunstâncias... Em 1992, o meu irmão porque o meu pai nessa altura tinha sessenta e qualquer coisa, estava sozinho e queria uma ajuda. E o meu irmão nessa altura estava a trabalhar num banco qualquer e estavam-lhe a pedir cada vez mais tempo e foi numa altura que se trabalhava até às dez da noite. E ele a dada altura vem para a empresa familiar. E eu entrei passados dois anos, em 94. Já a empresa tinha uma dimensão um bocadinho maior, também já tinha crescido com o meu irmão, já cabia um terceiro ordenado, que era o meu... e pronto. Acabei também por vir e desenvolver outras áreas.”

A entrada deste membro familiar foi diretamente para a administração da empresa, devido aos doze anos de experiência que acarretava, dos quais alguns em lugares de administração noutras empresas.

Quando questionado se sentiu pressão para entrar na empresa, a resposta é a seguinte: *“Nenhuma. Foi por livre vontade que nós quisemos vir. Tanto eu como o meu irmão.”*

6.5.3. Conselho de família

O conselho de família é uma prática relativamente recente na empresa E, criado apenas com o protocolo familiar. Contudo, há mais de vinte anos que todas as quartas-feiras se realiza uma reunião mais informal com o fundador e os seus dois filhos.

O entrevistado E atribui importância ao conselho de família, *“principalmente para integração da terceira geração”*.

No caso E, realizam-se, portanto, as seguintes reuniões familiares:

- ✓ Reuniões familiares semanais com o fundador e os dois filhos;
- ✓ Conselho familiar, que o entrevistado apelida de operacional, realizado de dois em dois meses, com seis elementos: os dois elementos da 2ª geração e dois elementos rotativos de cada ramo familiar da 3ª geração;

Importa aqui referir que o entrevistado E esclarece mais tarde que, o conselho de família operacional é mais para integração da terceira geração, sendo nas reuniões

semanais da primeira e segunda geração, que ele diz também se poder considerar como um conselho de família mais informal, onde se decidem as questões mais importantes.

- ✓ E, uma assembleia familiar, uma a duas vezes por ano, com toda a primeira, segunda e a terceira geração.

O entrevistado E associou o conselho familiar à integração da 3ª geração, como um “*momento de partilha*”, acrescentando o seguinte:

“Se nós queremos que a terceira geração entre nas empresas, é bom termos um protocolo familiar para eles sentirem que há determinadas condições onde eles poderão vir a trabalhar com a família e onde nós estabelecemos as regras e determinados preceitos. É bom termos estas reuniões para dar força a isso... É uma maneira de os integrar - Integração.”

O objetivo desta reunião é unir vontades em questões difíceis, comunicação familiar e discussão de planos familiares e empresariais. Excluindo, assim, a resolução de conflitos de interesses como objetivo do conselho de família. Para gerir tensões e conflitos familiares, foi solicitada ajuda aos consultores contratados para desenvolver o protocolo familiar.

“No conselho de família operacional nós temos tido alguns conflitos e a pessoa que nos estabeleceu o protocolo familiar pedimos-lhe a ele para nos ajudar. E o espanhol está a vir cá agora de três em três meses, para nessas reuniões ser uma pessoa que está na área, ser uma pessoa de fora, que nos oriente. Portanto, eu acho que é muito importante ter alguém de fora, um consultor de fora, que já nos conhece, etc. E que já esteve no conselho de família anual, já conhece os nossos filhos...”

Analisando a composição e estrutura do conselho familiar desta empresa, pode afirmar-se que os membros envolvidos são apenas seis descendentes diretos do fundador adultos, sem qualquer tipo de cargos entre eles, sendo conduzido, ainda, pelo consultor que os acompanha.

Em termos de funções, também nesta empresa estão de acordo com a literatura apresentada.

Relativamente ao funcionamento do conselho de família, este é realizado seis vezes ao ano, número que o entrevistado considera ser bom. Sem calendário fixado em protocolo familiar, os acordos são alcançados por maioria e não existem sanções para o não cumprimento dos acordos definidos.

Quanto às áreas de intervenção, os temas tratados estão de acordo com a literatura. Existe ainda um planeamento do futuro e destino da empresa como familiar, definição de objetivos individuais e como um todo e desenvolvimento de planos pessoais futuros para as gerações mais novas. O planeamento do tratamento de futuros membros na empresa é definido em conselho de família e as políticas de propriedade e transferência são definidas pelo conselho de administração.

As regras de admissão de familiares na empresa são: (1) três anos de experiência fora da empresa, e (2) possuir mestrado e dominar uma língua estrangeira. Contudo, ao analisar o protocolo familiar, o documento acrescenta mais um requisito que é: ter que aderir ao protocolo familiar com a admissão na empresa.

O valor do conselho de família para a empresa é considerado pelo entrevistado E da seguinte forma:

“Vai escrever aquilo que é bom que se faça em família com um aperto de mão, não é? Quando as pessoas conversam à mesa de um restaurante ou à mesa de reuniões nós definimos essas situações todas. Agora, o conselho de família põe as coisas a escrito, as nossas intenções.”

Quanto à melhoria de resultados da empresa após a implementação do conselho de família, o entrevistado E reage:

“Nesta altura digo que não, no futuro acho que sim. No futuro sim, com a entrada da terceira geração, pelo facto de haver protocolo estabelecido. Havendo protocolo estabelecido, faz com que as coisas estejam mais pensadas, mais cuidadas.”

Por último, o entrevistado considera que o conselho de família influencia claramente o planeamento da sucessão.

6.5.4. Protocolo familiar

A existência do protocolo familiar também é importante para esta empresa. Este instrumento foi criado por influência da experiência de outras empresas familiares, pois não existia qualquer contingência ou tensão na empresa.

O entrevistado esteve envolvido na sua criação e refere ser um documento assumido por toda a família, onde contém a descrição da troca de poder e, também, vem criar um espírito de unidade e compromisso familiar. A utilidade do protocolo familiar já foi sentida nas admissões da terceira geração, uma vez que a aplicação do seu conteúdo é rigorosa.

Em termos de definição e objetivo, resumidamente, o entrevistado E expressa ser um documento que põe a escrito as instruções, as regras, os preceitos, e que com a leitura do próprio documento, se transcreve que o objetivo serve *“para continuidade futura da empresa”*. O entrevistado E esclarece ainda:

“As coisas que eu achei mais interessantes, no fundo é o futuro da empresa e pôr a escrito as regras das admissões da terceira geração em protocolo familiar. Essa foi uma questão. A outra questão, talvez muito importante também para nós, foi o facto do meu pai tal como eu e o

meu irmão estarmos os dois a gerir com 50% da sociedade no futuro... nós os dois, o meu pai se saísse, e nós os dois tivéssemos problemas de desempatar alguma decisão. Se não estivéssemos os dois de acordo (...) Ter no fundo uma cláusula de saída. Como é que nós poderíamos ter uma cláusula de saída, como é que poderíamos desempatar? Tínhamos aqui duas pessoas que chamaríamos. Uma decisão estratégica muito importante. Um diz que sim, o outro diz que não. Não há conciliação entre os dois, chamaríamos alguém de fora. Duas pessoas de fora! Duas, não são três. (...) Para no caso, esses dois punham-se ao lado do outro... Para termos uma maioria clara.”

Segundo o entrevistado E, tem havido melhorias nos conflitos e tensões familiares após o protocolo. Já quanto aos resultados, o entrevistado considera que *“ainda não, mas a prazo talvez!”*.

As etapas por que passou o protocolo familiar da empresa E estão de acordo com a literatura. Para elaborar o protocolo familiar foi contratada uma empresa de consultoria especializada nesta área, com dois consultores a auxiliar o processo. Os membros envolvidos foram cinco (o pai, os dois filhos e dois consultores). O entrevistado relembra o processo, com regras definidas num processo participativo, com a primeira e a segunda geração, e sem qualquer tensão ou conflito familiar aquando da sua elaboração, em conselho de família:

“Foi um processo que demorou um ano. Nós participámos, com hipóteses de rever... Reuniões mensais, com o tal consultor que ia alertando: Vocês querem pensar nisto? Vocês querem definir estas regras? E vocês também querem falar sobre este assunto? E chegávamos a uma conclusão e depois ele trazia no mês seguinte as coisas mais definidas e, portanto, obrigava-nos a pensar”. Ou seja, houve debate sobre os temas antes da aprovação.

Os membros que assinaram o documento, conforme se pode comprovar com a leitura do documento, foram o pai e os seus dois filhos, sendo a aprovação alcançada por unanimidade. A implementação do protocolo foi em 2010, sem nenhum plano específico que estabelecesse as principais tarefas e prazos a cumprir.

O tempo que decorre para recordação e atualização das suas cláusulas é de três anos, conforme foi possível confirmar após consulta ao documento. Está definido também, que seja por maioria o consenso na aplicação de novas questões, embora que o objetivo seja que se alcance sempre por unanimidade.

Em termos de interpretação, como no caso E está definido no protocolo familiar uma cláusula de desempate, com o recorrer a duas pessoas externas à empresa, devido ao poder estar distribuído igualmente entre os dois irmãos, então, no caso de diferenças de interpretação das decisões, quem tem poder de decisão são os chamados árbitros de desempate.

A adesão ao protocolo familiar é iniciada com o trabalho na empresa familiar, contudo, todos têm conhecimento das normas que constam do documento e aceitam-nas. Sem valor legal, apenas moral, o protocolo familiar foi divulgado para toda a família.

Em termos de âmbito de aplicação, no protocolo familiar pode ler-se que o documento só abrange os membros da família da segunda e terceira geração que trabalhem ou venham a trabalhar na empresa.

A estrutura do protocolo familiar desta empresa é extensa e detalhada, com os temas principais que foram possíveis analisar: Âmbito de aplicação; Finalidade; Órgãos de Administração da Empresa; Órgãos de Administração da Família; Funções dos membros familiares; Direitos e Obrigações dos Acionistas; Normas Gerais de Funcionamento; Regulamento interno aplicável ao Conselho de Administração; Regulamento interno aplicável ao Conselho de Família; Assinaturas. Contudo, não estão previstas sanções para o não cumprimento dos acordos definidos.

6.5.5. Sucessão na empresa

No caso E não foram relatados factos que se considerassem relevantes na vida da empresa, para além da administração da empresa pela segunda geração da família.

O processo de sucessão nesta empresa surgiu por necessidade de ajuda na empresa pelo fundador. Os filhos decidiram aceder ao pedido de ajuda. Primeiro o mais velho, depois o mais novo. Atualmente, os dois irmãos e o fundador detém a mesma percentagem do capital da empresa. Devido à idade do fundador, este foi-se retirando aos poucos das funções de administrador da empresa, mesmo mantendo a sua presença nas reuniões familiares, atualmente já sem grande poder de decisão. Assim, os sucessores da empresa são os dois irmãos.

No futuro, os aspetos que o entrevistado considera poder vir a condicionar o processo de sucessão é o seguinte: *“Se houver zanga entre os dois irmãos. Se houver disputa entre os dois e possamos acabar com o grupo familiar.”*

Quando questionado se têm existido conflitos, a resposta é:

“Tensões. Tem havido algumas tensões. Houve no passado, aqui há três anos, houve uma proposta de compra das empresas maiores. Alguém quis comprar e, foi isso...tivemos que discutir. Poderia ter a coisa... Um não se importava de vender a empresa... era no fundo o desfazer do grupo. Outro que não... O pai ajudou. Essa é uma área de decisão estratégica (...) Eu estou mais numas, o meu irmão está mais noutras... Poderia haver uma separação. Chegou-se a pensar nisso. Com a terceira geração vais-se tornar mais fácil. O caminho vai ser para que

o protocolo familiar ensine a terceira geração de que a força deste grupo familiar perdure no tempo.”

Uma vez que o processo de transferência de poder tem sido gradual, também o processo de transferência dos conhecimentos e da abordagem do fundador foi feita no desenrolar do trabalho diário da empresa e nas reuniões semanais que se fazem desde muito precocemente.

Relativamente ao plano de sucessão, o entrevistado E entende que surge por necessidade: *“Eu acho que tem que ser por necessidade, por acontecimentos que fazem a necessidade de...”*

O entrevistado recorda que já houve necessidade de fazer adendas ao protocolo porque membros da terceira geração queriam fazer estágio na empresa e não estava nada previsto: *“Houve necessidade de fazer aqui uma adenda de estágios e etc. (...) Conforme as circunstâncias e episódios, casos que surjam é nossa necessidade, podem-se fazer adendas. A revisão está estabelecida de três em três anos.”*

No processo de planeamento da sucessão, participam e estão envolvidas todas as gerações. São também tidos em conta os objetivos pessoais e profissionais dos membros da família.

Os fatores que influenciam a decisão de iniciar o planeamento são o compromisso com a continuidade da empresa que se foi verificando ao longo da entrevista, logo a razão do planeamento vai a esse encontro: manter a empresa na família.

A circulação da informação sobre a empresa na família é realizada com os conselhos de família e nas reuniões semanais, mas a forma como é feita a comunicação do plano e dos seus resultados é nas reuniões anuais (uma ou duas) que realizam com a família.

As ferramentas ou instrumentos que auxiliam o planeamento são o protocolo familiar e o conselho familiar. As etapas do planeamento também estão neste caso E de acordo com a literatura apresentada anteriormente.

No que se refere ao envolvimento e compromisso da família, verifica-se uma participação ativa nos planos de sucessão, devido ao desejo da empresa continuar na família. As condições necessárias para a família manter o controlo e a propriedade da empresa são a ausência de conflitos de interesses.

A integração dos membros da família no negócio é progressiva, sendo feita prematuramente com a participação em reuniões. Também existem, tal como foi mencionado anteriormente, regras que regulamentam o processo de entrada dos membros da família na empresa, no protocolo familiar.

O processo de preparação dos filhos para o seu papel de liderança é acompanhado, em conselho de família e com a assembleia familiar.

Existe alteração da participação dos membros familiares com o planeamento, uma vez que estão mais presentes na empresa com o conselho de família e outras reuniões. O circuito normal para a tomada de decisões é em conselho de administração e em conselho de família.

Com o planeamento, verifica-se melhoria e diminuição dos conflitos familiares. Contudo, esta empresa auxilia-se de consultores externos para resolver estas questões. Os mesmos que os auxiliam no planeamento da sucessão. Sobre conflitos anteriores, o entrevistado esclarece o seguinte: *“Os conflitos têm sido mais profissionais, salvo raras exceções, são profissionais.”* Contudo, também esta empresa concorda com o facto do protocolo e do conselho familiar terem um papel muito importante no planeamento da sucessão.

6.6. Caso 6 - Empresa F

6.6.1. Caracterização e história da empresa

A empresa F é um grupo com mais de cem anos, que contempla sete grandes empresas, cuja história marcante se pode analisar no site do grupo, nas biografias fornecidas pela empresa, em livros sobre empresas familiares ou nas diversas notícias escritas pela comunicação social.

“Tudo começou nos finais do século XIX...No entanto, em Abril de 1974, a instabilidade social e política causada pelo fim da ditadura em Portugal representou o fim (de uma das empresas do grupo), o fim de um grupo de sucesso. Iniciativa, coragem, perspicácia e tenacidade... Características que (nome do fundador) conseguiu enraizar na sua família e nas gerações seguintes. Assim, com o regresso da estabilidade social e política ao país, nos finais do século XX, (nomes de dois elementos da terceira geração) levaram a cabo a reconstrução do grupo.”
- excerto retirado de um livro da área.

Portanto, grande parte das empresas do grupo, pertencentes à primeira e segunda geração, não sobreviveram à revolução do 25 de Abril de 1974. Mais tarde, com o regresso da estabilidade política e económica do país, foi a terceira geração que reconquistou o património, iniciando a reconstrução independente do grupo. Assim, iniciado pelo fundador, mais tarde alargado pelo seu genro.

“Quando o meu avô pediu a minha avó em casamento. O meu bisavô disse: - Tu casas , mas casas também com a (nome da empresa).” - recorda o entrevistado.

A liderança do grupo passou a ser assumida pelos netos e, atualmente, pelos bisnetos. Assim, encontra-se na 4ª geração, com um bisneto do fundador na presidência do conselho de administração e mais sete familiares a laborar na empresa.

Dos quatro descendentes netos do fundador (dois rapazes e duas raparigas) foram os rapazes que assumiram os negócios. Herdeiros de uma fortuna que chegou a ser a maior de Portugal, perderam quase todo o património com a revolução de 1974. Contudo, segundo a comunicação social, o ano de 1975 não significou o fim do projeto criado pelo fundador, e nos anos oitenta dois ramos da família iriam relançar-se, em separado, nos negócios em Portugal.

Com promessa de não voltarem a estar juntos nos negócios, quando Portugal volta às privatizações, compram patrimónios diferentes. Assim, a herança do fundador segue dois caminhos, que nunca se cruzam. O mais velho dos dez filhos de um desses netos, dirige uma empresa líder no seu setor. Os doze filhos do outro neto controlam o grupo F, que se analisa neste estudo, através de uma holding e dos modelos definidos pelo patriarca, em que os quatro irmãos mais velhos assumem os comandos das principais áreas de negócio da família.

Hoje, com cerca de doze mil trabalhadores, a continuidade familiar reflete-se na vontade explícita, em todos os elementos analisados, de o grupo permanecer na família pelo menos mais cem anos. Também em qualquer outra documentação analisada esse propósito é exposto.

“É esse o desafio! Grande responsabilidade que eles têm! É um legado histórico!” - define o entrevistado quando se fala na responsabilidade que a quinta geração terá de assumir para que o grupo permaneça como familiar mais cem anos.

Contudo, apenas a quarta geração labora no grupo. A quinta geração apesar de estar perfeitamente envolvida com a empresa, ainda nenhum elemento foi integrado em termos laborais, embora se perspetive que venha a acontecer proximamente.

6.6.2. Caracterização do empresário face à empresa

O entrevistado F, vice-presidente do conselho de administração do grupo, pertence à quarta geração na administração deste grupo. Com os seus onze irmãos como sócios, apenas oito a laborar no grupo, com o mais velho dos irmãos homens escolhido por todos eles para presidente. *“Desde sempre”* sentiram que fariam parte da sucessão nas empresas, confessa o entrevistado. Assim como refere com convicção que *“nunca”* houve conflitos de poder com outros sucessores potenciais, que mesmo sendo muitos, adverte para: *“Isso obriga a trabalhar. Por isso é que é preciso o protocolo familiar e é preciso perder tempo com isso.”*

O entrevistado F considera a sua entrada na empresa *“perfeitamente natural”*. Concluída a sua licenciatura, iniciou o seu trabalho com o pai fora do país no início da década de 80. Pois, em 1975, com as nacionalizações, a sua família tinha sido forçada a ir para o estrangeiro, onde recomeçou a atividade empresarial, dando continuidade à tradição familiar, conforme é recordado pelo atual presidente do grupo numa entrevista para a comunicação social. Assim

que a situação política do país o permitiu, regressaram a Portugal para acrescentar valor a setores que consideravam ter futuro.

O seu pai, herdeiro da empresa do avô, onde tinha iniciado a sua vida profissional, foi o responsável pela reconstrução independente do grupo após os fortes abalos económicos e políticos referidos.

Mais tarde, a sucessão “foi fácil”, pois o seu pai tinha deixado bem claro o processo através do protocolo familiar.

Analisando as biografias da família, pode expor-se que a unidade familiar e a continuidade é uma mensagem legada por todas as gerações e retida sintomaticamente. O entrevistado F não descarta desse esforço de gerações.

6.6.3. Conselho de família

O conselho de família é realizado desde 2001, não existindo antes da criação do protocolo familiar. A sua existência é importante para o grupo, sendo considerado para o entrevistado F como “*fundamental*”.

Sobre a realização de reuniões familiares, o entrevistado F partilha o seguinte:

“O protocolo define uma série de regras, entre elas quatro reuniões por ano. (...) Depois nessas reuniões estão presentes só os doze irmãos. Posteriormente existe uma reunião anual, aberta...aberta não...a toda a família. Não gosto da palavra retiro, mas é a reunião anual da família, claramente, onde reúne os cento e trinta num fim-de-semana. É isso mesmo!”

O protocolo familiar refere que: “*Fóruns de Família devem realizar-se, com carácter precário ou permanente, sob a forma de Reunião de Família Alargada, Assembleia de Família ou Conselho de Família*”.

Assim, o caso F também demonstra ser um bom exemplo de governo familiar, com a prática das seguintes estruturas:

- Conselho de família realizado quatro vezes ao ano, com todos os sócios (todos os elementos de sangue da 4ª geração), mais três elementos da comissão executiva da Reunião de Primos da 5ª geração, que participam sem direito de voto;
- O retiro familiar, que o entrevistado F denomina de Reunião Anual da Família. É um fim de semana aberto a toda a família, que junta cerca de 130 familiares;

- Reunião da 5ª geração (de primos), formada por um membro de cada ramo familiar maior de dezasseis anos. É uma reunião recente, com pouco mais de um ano de existência.

A confirmar o assunto, numa entrevista do entrevistado F para a comunicação social é mencionado o seguinte:

“Os sobrinhos organizaram-se numa comissão executiva representativa da próxima geração. E entre os nove ramos que existem, com idade mínima de 16 anos, escolheram três membros para representar todos - adianta o gestor, não referindo os nomes eleitos.

Quatro a cinco vezes por ano, estes três novos membros assistem às reuniões do conselho de família, liderado por (nome do entrevistado) - há uma agenda definida e entregue previamente e, no fim, uma ata aprovada e distribuída por todos. Não é a única ocasião em que a família se junta. Além das reuniões extraordinárias, convocadas por telefone, SMS ou Whatsapp quando há acontecimentos decisivos (...) há um encontro anual que junta todos os (nome de família) deste ramo. Alguns chegam a tirar um dia de férias para integrar a equipa que organiza o evento e que inclui, além dos sobrinhos que a cada ano se voluntariam, (o entrevistado) e dois ou três dos seus irmãos, uma delas responsável por toda a logística que implica sentar e dar almoço a mais de uma centena de (nome de família) (...). Esta espécie de miniassembleia-geral, que reúne a geração à frente nos negócios e os seus herdeiros, acontece habitualmente entre maio e junho, para que já se possam apresentar os resultados do grupo e falar de planos para o futuro. Apesar de todos os membros serem convidados para o encontro (...), a esta parte só assiste quem tem mais de dezasseis anos, a idade com que os herdeiros recebem, pela primeira vez, uma carta enviada por (nome do entrevistado), “na qualidade de presidente do Conselho de Família”, com uma cópia do protocolo. Mas há, além disso, uma atividade de team building mais abrangente, que muda a cada ano e junta toda a família (incluindo genros e noras, para quem as regras são iguais) (...).”

Em termos de objetivo do conselho de família, o entrevistado F alega ser mais do que a união de vontades, comunicação familiar, resolução de conflitos ou discussão de planos familiares e empresariais:

“Aí definimos o plano estratégico, políticas de dividendos...são coisas muito mais estratégicas do que as relações entre irmãos, que isso é diário. Entre doze, como deve calcular, então...se quisermos implicar todos os dias é fácil implicar todos os dias com um, não é? Depois com os cunhados, cunhadas, com sobrinhos...é muito fácil. Agora aí é planos estratégicos claramente aprovados em conselho de família, política de quadros de admissão dos conselhos de administração, política de dividendos, políticas de risco,...”

Assim, o entrevistado F considera que o conselho de família vai mais além do que a resolução de conflitos e temas entre irmãos, considerando que isso deve ser feito diariamente. Para ele,

no conselho de família definem-se *“coisas muito mais estratégicas do que as relações entre irmãos”*, advertindo, neste tema, para o seguinte:

“Vai muito para além do que isso. Porque a resolução de conflitos e de temas entre irmãos, isso é diário. Não basta fazer quatro vezes por ano. Isso é o papel diário de quem é responsável tentar sempre alinhar os interesses familiares com os interesses da empresa. Sendo certo que tem que haver uma gestão de equilíbrios permanente, natural, sem drama nenhum. (...) Todos somos diferentes, todos temos interesses. Sempre que tentamos fugir do que achamos que deve ser, devemos tentar parar, olhar para trás e dizer o que é que nós verdadeiramente queremos como grupo familiar. E aí humildade e ir à origem e dizer o que é que é mais importante. Se é dar emprego a doze mil pessoas ou é o egoísmo individual que existe em cada um de nós, perfeitamente normal como ser humano? (...) E o que é que pretendemos valorizar? E até hoje temos conseguido valorizar que queremos ser um grupo empresarial de base familiar que existe daqui a cem anos.”

Portanto, a importância para gerir tensões e conflitos familiares é reforçada pelo entrevistado F para que seja feita diariamente, exprimindo o seguinte: *“A gestão tem que ser feita no dia-a-dia. A infeção tem que ser tratada logo. Não é só de três em três meses.”*

Em termos de composição e estrutura, são doze irmãos que estão envolvidos no conselho de família. Contudo, muito recentemente foi envolvida a quinta geração no conselho de família através da presença da comissão executiva da Reunião de Primos da 5ª geração, referido anteriormente. Esta comissão é constituída por três elementos, participando apenas como ouvintes, sem direito de voto. Desta forma, o conselho de família fica composto, nesta empresa, por doze elementos mais três.

Sobre este tema, é partilhado o seguinte pelo entrevistado F:

“Eles, eles sobrinhos, criaram uma...um conselho de família (nome da Reunião de Primos da 5ª geração). E a comissão executiva do conselho de família (nome da Reunião de Primos da 5ª geração) participa nos conselhos de família. Tem acento no conselho de família como ouvintes. Ou seja, não têm poder de voto. Podem ouvir, podem falar, fazem perguntas...mas têm representação no conselho de família. É recente. Tem um ano, se tanto. A comissão executiva da próxima geração são três.”

Os cargos presentes neste caso F são o de presidente (que é usufruído pelo entrevistado) e mais dois membros familiares que ajudam na elaboração da agenda:

“Sou eu o presidente e neste momento tenho mais dois membros da família que trabalham comigo. No fundo é para elaborar a agenda. (...) Não, secretariado temos aqui. (...) Depois são dois membros da família que me ajudam nos temas que querem que sejam levados a

conselho de família. Para envolver as pessoas. O tema da comunicação é transversal em todos os momentos.”

O protocolo familiar refere que a *“eleição como membro do Conselho de Família deve ser independente de funções eventualmente exercidas em empresas do grupo”*.

As funções encontram-se de acordo com a literatura, acrescentando a discussão e aprovação dos planos estratégicos, política de quadros de admissão dos conselhos de administração, política de dividendos, políticas de risco, entre outros.

Em termos de funcionamento são realizadas quatro reuniões anuais ordinárias, havendo espaço para, se for necessário, serem realizadas extraordinárias. As datas são pré-marcadas anualmente, sendo apenas agendados e comunicados os temas com um mês de antecedência, deixando abertura para quem quiser acrescentar mais algum. As reuniões são presididas pelo entrevistado e os acordos alcançados devem ser por uma maioria de dois terços, mas que na realidade têm sempre sido por unanimidade.

Sobre a questão da unanimidade, o protocolo familiar refere que as *“decisões devem ser aprovadas por consenso ou, em alternativa, por maioria qualificada de pelo menos 75% dos votos”* e, o entrevistado F acrescenta que: *“Nós temos por dois terços, mas até agora foram sempre unânimes as decisões. Aí é preciso, às vezes, ceder ao bem comum.”*

Apesar do protocolo familiar referir que as *“decisões são vinculativas para todos os membros da Família”*, no caso F também não existem sanções para o não cumprimento dos acordos definidos.

Analisando as áreas de intervenção do conselho de família, os temas tratados são os planos estratégicos, a política de quadros de admissão do conselho de administração, a política de dividendos e as políticas de risco.

No conselho de família é planeado o futuro e destino da empresa como familiar e a família define os objetivos individuais como um todo. O entrevistado F expõe o seguinte:

“Nos próximos cem anos. Claro! Já foram cento e tal, temos que continuar. Isso é que nos dá a carga de responsabilidade, não é?”

Há desenvolvimento de planos pessoais futuros para as gerações mais novas no grupo. O entrevistado F partilha o seguinte:

“Isso permanentemente. Nós trabalhamos com as gerações...com a próxima geração, temos trabalhado ao longo dos anos. Temos dentro do protocolo uma função que chamamos, que chamamos não, que é uma comissão de acompanhamento, que é formada por mim e por três pessoas externas ao grupo, que nos ajudam e falam com a próxima geração e

identificam...Primeiro estão disponíveis para ouvi-los. Temos uma função de acompanhamento. Ou seja, todos os meus sobrinhos a partir dos dezasseis anos passam a receber informação da atividade do grupo. (...) Passa a ser convidado para algumas iniciativas transversais do grupo que temos. É uma forma de começar a envolvê-los. Depois temos formação ao longo dos anos que é tratado por mim, com o conselho de família e estas três pessoas. Que montamos um programa, que já tem cinco ou seis anos. Começou por visitas às empresas, trabalhos sobre corporate...governo corporativo, sobre finanças, sobre contabilidade, sobre...para interessá-los e dar-lhes formação. Trabalham sobre casos concretos do grupo (...) Criamos grupos de trabalho, com casos reais e damos-los para eles trabalharem o tema. Como é que resolveriam o tema? E durante uns anos isso era apresentado na reunião anual de família, por grupos de trabalho. Tentamos aí que os grupos de trabalho sejam pelo menos três ramos distintos. Não somos os doze casados, somos onze, por isso, pelo menos que tenha onze ramos. Em cada grupo tem que haver pelo menos três ramos diferentes. Primos, para não serem irmãos. Para quê? Para fomentar o espírito de união, liderança, trabalho de equipa. No fundo ir trabalhando os temas que nós achamos importantes no protocolo para irmos trabalhando no terreno. Depois temos, desde há dois anos para cá, eles próprios têm um conselho de família como eu lhe falei da próxima geração onde só se reúne, não é possível reunir cento e trinta pessoas, um membro por família. Hoje com filhos com idade de participar são nove ramos (maiores de dezasseis). Por isso, eu tenho quatro filhos. Os meus filhos nomeiam um representante e só esse é que vai à reunião.”

O plano anual para as gerações mais novas é apresentado em conselho de família onde é aprovado.

O tratamento de futuros membros na empresa também é planeado em conselho de família, tendo os seguintes requisitos de admissão obrigatórios e explanados no protocolo familiar: “*Membros da Família devem ter competência profissional (título académico, 5 anos de experiência fora do Grupo com bom desempenho e mais de 27 anos) e o posto a ocupar deve existir e estar vago ou, quando tal não suceda, deve ser justificado*”.

“Esta comissão de acompanhamento também ajuda na seleção de quem queira trabalhar no grupo. Porque aí nós temos um protocolo bastante restrito. (...) Para entrarem no grupo têm que ter...pelo menos terem trabalhado cinco anos fora do grupo, de preferência um MBA, de preferência no estrangeiro (não conta como experiência). (...) Depois se quiserem trabalhar no grupo, nós hoje temos isso claro, temos as funções que são...só se pode entrar no grupo para funções de chefia. Há uma lista dessas funções que são elegíveis. E os sobrinhos, eu chamo sobrinhos mas também os filhos...E os sobrinhos que queiram trabalhar no grupo, e que sintam que têm as condições, têm que manifestar o interesse a mim. E aí abre-se um processo com a comissão de acompanhamento de avaliação. Mas é uma lista global. Mesmo que não estejam disponíveis hoje, estes são os lugares que um dia poderão ambicionar ocupar. Se estão vagos ou não, isso logo se verá. Mas aqui um membro que queira trabalhar, alguém que queira

trabalhar no grupo, tem que me informar e aqui começa um processo de assessment, se quiser. Saber como é que andou, onde é que não andou, enfim... Nós sabemos onde é que eles andam, tem havido conversas. É uma entrevista... quais são as motivações, se se enquadra ou não as motivações pessoais com o cargo que está disponível... Por isso há toda aqui uma interação, depois é feito um relatório que vai ao conselho de família e depois é votado. No caso concreto até já houve dois casos, que depois por opção não quiseram entrar, mas já houve dois casos concretos onde chegou ao fim e... estão a viver no estrangeiro e optaram por ficar a viver no estrangeiro mais, enfim, não sei... o tempo que eles acharem. Mas é um processo. Não tenho dúvidas que nos próximos dois, três anos vai voltar a acontecer. (...)" - explica o entrevistado.

Esta situação dos pedidos dos membros da nova geração é confirmada numa entrevista do entrevistado F para a comunicação social, e *"foi a primeira vez que o protocolo para a entrada das empresas dos (nome da família) foi ativado, ou seja, a primeira vez que um dos membros mais novos (...) informou a gestão que gostaria de trabalhar no grupo, enviou o respetivo currículo e passou por várias entrevistas e reuniões - a decisão final cabe sempre ao conselho de família, o órgão que junta os 12 irmãos e que delibera por maioria de dois terços: até hoje, garante o (nome do entrevistado), todas as decisões importantes foram tomadas por unanimidade."*

Trabalhar cinco anos fora da empresa é um requisito partilhado também em algumas entrevistas com o presidente do grupo na comunicação social, em que numa delas é exposto o seguinte:

"Reúnem em conselho de família, com regras e protocolos, que obrigam a que um elemento da família só possa aceder a um cargo executivo se tiver mais de cinco anos de experiência fora do grupo".

É importante referir também aqui que as regras de admissão, neste caso F, se aplicam igualmente aos familiares políticos.

Neste caso F, existem políticas de propriedade e transferência interessantes:

"Isso é claro. Temos regras. Quem quer vender não pode vender para fora do grupo, tem que vender para dentro do grupo. Com uma penalização. Temos uma avaliação que é feita de dois em dois anos."

Sobre este tema, o protocolo refere que:

"Cada um dos 12 ramos da Família tem uma participação correspondente a 1/12 do capital da Holding Familiar; Próximas gerações devem procurar manter o equilíbrio ao nível das participações sociais; Membros da Família devem abster-se de adquirir participações diretamente nas empresas do grupo, mesmo se, por inerência de funções, possam usufruir de atribuição de ações a quadros; Eventuais alienações de ações devem respeitar o equilíbrio entre os 12 ramos da Família".

Em termos de valor do conselho de família para a empresa, o entrevistado considera haver melhoria do alinhamento de interesses, do empenho, da união, do compromisso, da comunicação, mas no que toca à melhoria dos resultados já se torna mais difícil de avaliar:

“Nós queremos estas regras para evitar o conflito. E, havendo conflito, que o conflito não passe de dentro das empresas. E segundo ponto, que é para os nossos quadros perceberem perfeitamente como é que funciona. E aí pode estar pouco claro para os quadros, para alguns estará, para os mais próximos não, como é que funciona que de repente cai aqui um (nome de família) que me vai tirar o lugar, não é? (...) Mas as pessoas poderem perceber que podem ter uma carreira sem cair aqui de paraquedas, sem saber ler nem escrever, alguém que lhe vai ocupar o lugar. Por isso a própria motivação dos nossos colaboradores é importante para nós, de perceberem que têm regras claras para os familiares entrarem dentro do grupo.”

Por fim, sobre o papel do conselho de família no planeamento da sucessão a resposta é a seguinte:

“O conselho de família é quem vai nomear o sucessor. Claramente! As regras estão claras, não é? Nós temos definido no protocolo qual é a forma da sucessão. Decide os procedimentos. Quando chegar a altura da sucessão, que há-de acontecer nos próximos três, quatro, cinco anos...não estou aqui a por...O meu irmão está com sessenta e dois...há-de acontecer. Claramente! Não é quem! Quem, há-de ser escolhido pelos doze irmãos.”

6.6.4. Protocolo familiar

“Nós temos protocolo desde 2001 que define as regras de convivência e de funcionamento de família-empresa.” - explica o o entrevistado F. Segundo este, na elaboração do protocolo familiar houve interferência do antecessor (do seu pai):

“Na elaboração do protocolo familiar sim, foi iniciativa do meu pai. No fim dos anos noventa. Há-de ter começado em 97, por aí, ele próprio a trabalhar connosco a falar do tema.”

“O meu pai, tinha os doze filhos...Em 97/98 achou por bem começarmos a criar regras de funcionamento para o futuro, não é? E em 2001 criámos o protocolo familiar que rege a forma de relacionamento entre os doze irmãos e a relação família-empresa. Doze irmãos e sobrinhos e sucessores...”

Embora o entrevistado troque a palavra poder pela palavra liderança, a descrição da troca de “poder” no documento é clara. São ouvidos os doze irmãos sobre as suas perspetivas de sucessor e a comissão de acompanhamento. O perfil pretendido é discutido em conselho de família e votado secretamente.

“O poder é dado pelo conselho de família. A palavra poder tem aí uma carga que pode ser negativa, não é? É a liderança.”

“É muito claro que se inicia o processo. São ouvidos os doze irmãos sobre quem seria, quem vai ser o sucessor. Isto é só teoria porque de facto ainda não se passou. É ouvida a comissão de acompanhamento, presidida por mim com mais três pessoas. Aqui vai ser um tema...é difícil porque nunca aconteceu. Discute-se qual é o perfil que deve ter e num conselho de família provavelmente dará discussão com argumentos. E depois é uma votação secreta. Nem todos estarão disponíveis para ser presidente do grupo. Tem que ser da família.” - descreve o entrevistado.

Segundo o entrevistado F, o documento não contém contingências familiares muito específicas que possa afetar a empresa, para além das regras de admissão que se aplicam a toda a família, incluindo os familiares políticos.

“Temas familiares debatem-se em família, em conselho de família. Temas que possam afetar a empresa, mas que mexam com a família não são tratados dentro das empresas. É tratado na família.” - esclarece o entrevistado.

A utilidade do protocolo familiar em situações anteriores refletiu-se por exemplo em:

“Já fizemos o processo. Pessoas que quiseram entrar, e depois não entraram por opção delas. Mas já corremos isso. Portanto, o tema da formação, todo o tema de preparação das próximas gerações para um dia fazerem parte deles o protocolo...Porque um dia isto é deles.”

É um documento assumido por toda a família com aplicação rigorosa do seu conteúdo, que vem criar espírito de unidade e compromisso familiar:

“Assinado pelos doze irmãos. (...) Aos dezasseis anos recebem (os sobrinhos) também cópia do protocolo. Mas também cabe aos pais fomentar...Cabe aos pais também fazer o trabalho de casa e complementar todo o trabalho que é feito centralmente. Cabe aos pais no dia-a-dia. Transmissão dos valores, dos valores da família, do legado histórico que temos, da responsabilidade de dar emprego a mais de doze mil pessoas...Isso depois é o trabalho diário.”

Portanto, o protocolo familiar é partilhado com as gerações mais novas, mas que não o assinam.

“Não porque o protocolo...Quem são os detentores são os acionistas atuais, não é? Eles são os potenciais herdeiros, não é?”

Para o entrevistado F, a definição de protocolo familiar passa por:

“É um documento que rege a forma de funcionamento da família e da forma de se relacionar com o grupo...e resolver questões que possam existir no sítio certo. Temas familiares na

família, temas da empresa na empresa. Sempre tendo em conta que queremos existir daqui a cem anos, tendo em conta que o interesse da empresa deve prevalecer sobre o interesse individual. A responsabilidade por empregar doze mil pessoas tem que estar sempre presente em todos nós!”

Quando questionado se considera existir melhoria nos conflitos e tensões familiares e nos próprios resultados do grupo após o protocolo, a resposta foi que “*nunca foi tema*” assumindo ser um ponto de difícil avaliação.

Sobre as etapas ou fases do protocolo familiar da empresa F houve concordância com a literatura.

“Eu acho que o meu pai ter estado em coma nos ajudou nesse sentido, para sofrimento dele. Ter estado três anos em coma nos ajudou a viver o protocolo, como se ele...ele estando presente, mas como não estando, não é? De facto estava em coma, mas ele já tinha decidido antes passar a pasta. Por isso, o meu pai passa a pasta ao meu irmão (nome) em maio de 2004.”

Na elaboração houve treze membros envolvidos, mais especificamente o pai e os seus doze filhos e, segundo o entrevistado, não havia nenhuma tensão ou conflito familiar. Decorreram quatro anos até à sua assinatura. As regras foram definidas num processo participativo, elaborado em conselho familiar e auxiliado por profissionais, mais propriamente por um advogado. Houve participação das gerações seguintes tanto na elaboração como no processo de atualização.

“Nessa altura era só um acionista. Há muita coisa que é vontade...e que no caso do meu pai ele quis partilhar. Porque às vezes há coisas que ele podia dizer: Vai ser assim. Não é? Ele não. Ele quis envolver-nos, os doze, em discussões, em reuniões, artigo por artigo. Aliás, o protocolo começa com, por exemplo os nossos valores, valores do grupo, o que é que querem dizer. (enumera-os). E o que é que significa cada um desses valores.” - partilha o entrevistado.

O protocolo familiar foi atualizado apenas em 2004, mas o entrevistado refere: “*Uma pequena alteração. Coisa sem significado*”. Contudo, posteriormente recorda-se que a alteração teve a ver com a sucessão do seu irmão à presidência do grupo: “*É quando o conselho de família define que o meu irmão é o sucessor*”.

Para a aprovação, houve inicialmente debate sobre os temas que, por fim, foram alcançados por unanimidade, sendo o documento assinado pelos doze irmãos. Quanto ao pai, foi confirmado no documento que a sua assinatura dele não constava, apesar de ter feito parte do processo de elaboração. Sobre esse o facto o entrevistado manifesta o seguinte:

“Ele mandava, não precisava de assinar, não é? Ele estava vivo...De facto ele não está. (...) Até porque o protocolo diz: Entre os doze filhos, não é? (Faz a leitura do documento) - Os outorgantes são os descendentes em primeiro grau do senhor (NOME DO PAI). (NOME DO PAI) e

os outorgantes controlam o conjunto de sociedades conhecidas por (NOME DA EMPRESA). - Ele não precisava de assinar, era o dono! Cá está...por forma a continuar a obra de (NOME DO PAI)”

Logo, os membros da família que estão no âmbito de aplicação do protocolo são os doze filhos.

A data da sua implementação foi no ano de 2001, sem existência de um plano muito pormenorizado que estabelecesse as principais tarefas e os prazos a cumprir.

Para a aplicação de novas questões, o consenso é alcançado com a regra dos dois terços.

Para a recordação e atualização das suas cláusulas não existe um tempo determinado nem um responsável designado para essa tarefa. Para o entrevistado isso acontece apenas quando necessário:

“À medida que vão surgindo. Não tem sido preciso. Obviamente que, à medida que vamos avançando no tema da sucessão...isto não é todos os dias que se aplicam todas as regras, não é? Alguma ou outra interpretação que possamos ter diferente, conversamos, tentamos perceber, tentamos ver se estamos de acordo...Mas não tem surgido.”

No caso de diferenças na interpretação das disposições, apesar de no caso nunca se ter aplicado, está prevista a regra dos dois terços e segundo o entrevistado: *“Há algumas matérias onde eu posso ter poder de veto, mas nunca se aplicou. Teria que ir até à procura de quais é que são. No fundo eu sou um facilitador!”*

Realativamente à adesão ao documento, as normas são de conhecimento geral e aceites por todos os membros familiares, que têm à disposição o seu conteúdo. A idade com que as gerações seguintes tomam conhecimento é aos dezasseis anos, sendo a sua divulgação realizada através de exemplares que são fornecidos ao atingir essa idade. A adesão, é só quando se tornarem acionistas. Segundo o entrevistado, esse *“é um tema que está na mesa. Como vinculá-los mais ao protocolo? Mas a forma como isto está estruturado têm que ser acionistas. E a forma como temos estruturado como só pode haver um representante por família...(...)”*

O protocolo familiar no caso F também não tem valor legal, apenas moral:

“Tem que partir da vontade das partes porque o protocolo familiar em Portugal não tem valor jurídico. Nós tentamos através de um acordo parassocial e do contrato de sociedade, dos estatutos, temos a sociedade holding do grupo...tentar por algumas regras que protejam isso. Mas isso tem que partir da vontade de cada um.”

Alguns temas do protocolo estão incorporados nestes documentos, como por exemplo, segundo o entrevistado, *“a venda das ações, a transmissão das ações...os que podem ser incorporados*

no objeto social ou no acordo parassocial, estão.”, assunto que se confirma numa entrevista para a comunicação social.

Relativamente à estrutura, o entrevistado F partilhou o seguinte:

“Como pode ver as primeiras páginas é a identificação dos irmãos...” E sucede com a leitura de um excerto do documento, interrompido com alguns comentários: *“Os outorgantes declaram assumir como objetivo, - como já lhe falei há bocado (comenta o entrevistado)-, partilhado com todos os demais membros da família, o de se manterem na titularidade de um conjunto de ações que permitam o controlo político e económico das empresas que integram o grupo. Os outorgantes declaram que a família (NOME DA FAMÍLIA) devem permanecer unida e comprometida com a continuidade do grupo a longo prazo. - Os tais cem anos! (comenta o entrevistado) - Entendendo que tal objetivo deve ser transmitido aos descendentes do fundador, - (NOME DA REUNIÃO DE PRIMOS DA 5ª GERAÇÃO) (comenta o entrevistado) -, de geração em geração, devendo a família (NOME DA FAMÍLIA) esforçar-se por mesmo nas próximas gerações manter o equilíbrio entre todos os ramos que a compõem.”*

Os temas incluídos são: Enquadramento; Princípios; Valores fundamentais do grupo; Estrutura de controlo do grupo; Direitos; Obrigações; Assinaturas.

“Isto é quase tudo obrigações!” - manifesta o entrevistado no realce de uma gargalhada.

No caso F, não estão previstas sanções para o não cumprimento dos acordos definidos.

6.6.5. Sucessão na empresa

O protocolo familiar do caso F refere que *“a sucessão deve ser pensada com antecipação e ter as regras claras”*.

“O meu pai sentiu...sim, no final da vida, porque no fundo, oito anos antes de ele ficar em coma sentiu...tomou essa iniciativa. (...) Quis passar a pasta e em reunião e em conversa com os seus doze filhos criou uma forma de perdurar o grupo e de assegurar que o grupo tinha continuidade nos próximos cem anos. Como grupo familiar, claro! Família vai sempre existir. Mais desavindos menos desavindas, as famílias existem sempre. Os grupos...esse é o nosso grande desafio é de conseguir perdurar o grupo como familiar.” - refere o entrevistado F durante a partilha da história do grupo e da família.

Os factos considerados relevantes na empresa F foram considerados os seguintes: duas guerras mundiais, a revolução de 1974, os atentados ao fundador, a saída forçada da família do país, o regressar na década de 80, a reconstituição do grupo e a morte do pai, independentemente de já ter passado o testemunho.

O início da última sucessão foi, segundo o entrevistado, no final da década de noventa. No ano de 2004 foi quando se concretizou com a passagem de geração na liderança da empresa.

Sobre a explicação do processo de sucessão decorrido é explicado o seguinte:

“Já tínhamos o protocolo. Já definia as regras. Foi uma reunião. (...) E todos aceitámos que fosse o meu irmão (nome). É hoje o presidente do grupo.”

Quando questionado sobre o porquê da escolha do irmão mais velho (homem), a resposta foi: *“Porque achámos que na altura era o que estava mais bem preparado para isso”*.

Relativamente ao aspeto que considera vir a poder condicionar o sucesso de uma próxima sucessão é *“o conflito entre os sobrinhos...o não conseguirem alinhar interesses de longo prazo como grupo familiar”*.

No passado, o processo de transferência dos conhecimentos e abordagem do negócio do fundador foi feito com o trabalho do dia-a-dia. Atualmente, o entrevistado refere que é através da comissão de acompanhamento, explanada anteriormente, sendo realçado um excerto de uma entrevista para a comunicação social:

“A partir dos 16 anos, a preparação é mais intensiva. “Todos os membros da família começam a receber informação institucional do grupo e passam a ser convidados para as reuniões mais transversais.” Se quiserem estagiar, também podem, no máximo durante um ano, explica o gestor do grupo (o entrevistado F). É também com os mais velhos que entra em cena a comissão de acompanhamento, criada em 2006, e que além de (nome do entrevistado), que a preside por inerência, inclui um professor da Universidade Nova de Lisboa, um quadro de alta direção e outro especializado em recursos humanos. “Nos primeiros anos com os sobrinhos havia um projeto anual de formação. Começámos por fazer reuniões a cada mês, mês e meio, com case studies e uma pergunta: que soluções trariam para aqueles problemas? Depois tinham que trabalhar em grupo, havia sessões para tirar dúvidas e os trabalhos finais eram apresentados e avaliados na (nome do local do encontro anual), perante os outros membros da família. Já trabalhámos competências desde recursos humanos, controlo e planeamento, a função financeira. Agora eles cresceram e o trabalho é mais da responsabilidade da comissão de acompanhamento” - continua a haver reuniões, mas há sobretudo muitos contactos informais. E “há uma parte das reuniões em que eu não estou presente, a comissão reúne só com os sobrinhos para eles porem todas as questões e dúvidas à vontade sem se sentirem condicionados pela presença de um tio”. Duas vezes por ano, as empresas informam o conselho de família dos lugares disponíveis, e sempre que há uma vaga numa direção também - é preciso perceber se há alguém da família interessado antes de ir ao mercado contratar. “Somos 114, temos de ter regras de funcionamento. Quem trabalha no grupo não pode sentir que está a prazo e à mercê dos interesses da família acionista.””

O entrevistado F acrescenta para esta investigação o seguinte sobre o assunto:

“E dos programas que fazemos, da informação que recebem. Regularmente recebem informação sobre a atividade do grupo. Regularmente são convidados para alguns eventos que o grupo tem ao longo do ano. É um processo que se vai entrando, se vai entrando. Depois também tem que haver interesse individual, de ter esse conhecimento e de querer ir à procura da informação.”

O processo de transferência de poder foi gradual e prevê-se que também o seja na próxima sucessão:

“Como lhe disse pôs-se em 2004, quando o meu pai passou a pasta. Há-de se pôr nos próximos cinco anos. Totalmente pacífico. Mas isso está definido. Está definido que numa data x temos que iniciar esse processo. E iniciaremos esse processo, nos próximos...cinco anos, claramente! Mas sem drama nenhum! Depois é um processo.”

Confirma-se que existe um plano de sucessão na empresa com uma planificação prevista e que a circulação da informação sobre a empresa é feita na família.

Apenas se verifica a participação e envolvimento dos membros familiares no processo de planeamento da sucessão, estando os não familiares fora do processo. Contudo, o entrevistado acrescenta que haverá membros da comissão de acompanhamento que serão envolvidos e que são não familiares:

“Não é verdade! Como falei há bocado a comissão de acompanhamento vai-se envolver. Ainda não sei bem como. Não é um papel fácil! A comissão de acompanhamento é ouvida, não é vinculativa a sua opinião, mas é ouvida sobre o tema. No fundo aqui é tentar tirar o máximo possível de emoção. Emoção é um mau conselheiro, não é?”

O fator principal que se considera influenciar a decisão de iniciar o novo planeamento da sucessão é a idade próxima da reforma do presidente do grupo.

O protocolo familiar define que: *“Processo de sucessão deve iniciar-se sempre que o Líder perfaça 60 anos de idade, decida retirar-se ou por deliberação do Conselho de Família”*.

Neste caso F, são tidos em conta os objetivos pessoais e profissionais dos membros da família, contudo o entrevistado confessa que os do grupo ganham realce.

A comunicação do plano e dos seus resultados é feita através do protocolo familiar que é votado em conselho de família, de onde *“sai uma decisão de quem será o sucessor”*.

As ferramentas/instrumentos que auxiliam o planeamento da sucessão na empresa F são o protocolo e o conselho familiar.

A razão principal do planeamento neste caso, torna-se clara: manter a empresa na família, que como o entrevistado determina: *“obrigatoriamente”*.

Sobre o futuro sucessor, o entrevistado pressagia que:

“(...) Qual dos irmãos está mais preparado para suceder ao presidente atual? (...) Tem é que ser da família. Senão perde o sentido de ser familiar. Teoricamente pode ser um sobrinho, não é? Acho difícil. Mas teoricamente pode ser um sobrinho a suceder. Acho difícil, não trabalha cá nenhum sobrinho...não, não..teoricamente é possível...Até porque entre o meu irmão mais velho e o mais novo são dezoito anos de diferença. A diferença entre o meu irmão mais novo e o sobrinho mais velho são para aí sete ou oito anos de diferença.”

As etapas do planeamento no caso F também passam por: selecionar e treinar um sucessor, desenvolver uma visão ou um plano estratégico, definir o papel da pessoa que deixa o cargo e comunicação das decisões.

Em termos de envolvimento e compromisso da família, no caso F manifesta-se uma participação ativa nos planos de sucessão.

A hierarquia na empresa não é igual na família, apesar do protocolo familiar referir que: *“O líder do grupo pode coincidir, ou não, com líder da família. O líder do grupo deve ter perfil mais adequado em termos de formação, experiência e capacidade para presidir ao conselho de administração, tornando-se na imagem externa do grupo e referência para todos os colaboradores das empresas do grupo. O líder da família deve ter o perfil mais adequado para velar pela harmonia e união familiar, competindo-lhe presidir ao conselho de família”*.

O desejo da empresa continuar na família foi manifestado em toda a entrevista e na documentação analisada.

As condições consideradas necessárias para a família manter o controlo e a propriedade da empresa estão, segundo o entrevistado, *“definidas em protocolo familiar. Quem quiser vender pode vender internamente”*.

A forma como a família influencia a vida na empresa é, nas palavras do entrevistado, *“nos planos de negócio. No dia-a-dia não influencia. A gestão é totalmente profissional”*.

Existem regras que regulamentam o processo de entrada dos membros da família na empresa, tal como já foi explanado anteriormente, assim como a forma como ocorre a integração dos membros da família no negócio.

Sobre este tema, uma entrevista que também o entrevistado F realizou para a comunicação social, confirma o seguinte:

“Há idade mínima para concorrer: 27 anos; pede-se formação específica: o mínimo aceite é a licenciatura; e experiência profissional de pelo menos cinco anos. Também se aplicam critérios preferenciais: ter um MBA e trabalhar fora do país ajudam a conseguir uma vaga nas empresas do grupo (nome do grupo). Só que estas regras não se aplicam a qualquer pessoa, foram feitas para profissionais muito específicos: os 114 membros da família, os 12 filhos do patriarca (nome), bisnetos do (nome do fundador), e seus descendentes.”

Nessa entrevista para a comunicação social, o entrevistado F explica que a idade de entrada tem uma razão: *“Com menos de 27 anos é difícil alguém reunir todas as competências para um cargo de direção, o nível funcional mínimo em que os membros da família podem entrar no grupo.”*

O processo de preparação dos filhos para o seu papel de liderança:

“Temos a comissão de acompanhamento. Ao longo dos cinco anos temos feito vários programas, como lhe falei, de visitar empresas do grupo, de ter formação sobre temas específicos, o que é que é a gestão de recursos humanos, o que é que é a gestão financeira, o que é que é o controle de gestão,...e resolverem casos práticos com problemas concretos.” - sinaliza novamente o entrevistado F.

Relativamente ao circuito normal para a tomada de decisões, é utilizado o conselho de família:

“Qualquer membro pode sugerir, como lhe falei há bocado, agendar temas para a reunião ordinária do conselho de família, ou se quiser basta dois membros para pedir um conselho de família extraordinário. E aí convoca, diz qual é o tema, prepara o tema...” - comunica o entrevistado F.

Apesar do entrevistado manifestar sempre a inexistência de conflitos anteriores, este considera que o planeamento da sucessão proporciona melhoria e diminuição de conflitos, assim como alteração da participação dos membros familiares com o planeamento.

Por último, o entrevistado manifesta concordância com o papel do conselho de família e do protocolo familiar na influência no planeamento da sucessão: *“Claramente!”*.

“A família não é mais do que um...tem que ser mantida como se mantém um jardim. Se não se rega, se não se poda, se não se corta, dá para o torto, não é? A família tem do melhor mas também tem do pior. E o pior é a emoção, a parte emocional...Tem de bom, e por isso temos que tentar tirar isso das empresas, porque senão destruímos a empresa. Se trazemos para dentro da empresa o conflito...” - finaliza o entrevistado F.

6.7. Caso 7 - Empresa G

6.7.1. Caracterização e história da empresa

A empresa G é um grupo com quase seis décadas de existência, que contempla oitenta empresas, cuja história se pode analisar no site do grupo, em brochuras oficiais, nas inúmeras notícias escritas pela comunicação social, em livros da especialidade e especialmente num livro que conta a história de vida da empresa.

Apesar de historicamente existir uma origem no pai do fundador desta empresa, a empresa G só foi institucionalizada pelo seu filho mais velho e mais três dos seus onze irmãos no final da década de 50.

“A vida era muito dura. O meu sogro obrigava os filhos a trabalharem muito.” - refere a esposa do fundador num livro que conta a história de vida da empresa e do seu fundador.

“Apesar da figura frágil, o (pai do fundador) era severo com os filhos. O mais velho, (nome), recebeu uma educação rígida para servir de exemplo aos mais novos. Com onze anos já trabalhava. Os irmãos que lhe seguiam em idade começaram também (...) muito cedo. Para não ficar com a antiga quarta classe, o rapaz estudava à noite. Ainda criança, trabalhava de dia e, ao final da tarde, ia para a escola, de onde saía quase à meia-noite. Caminhava quilómetros. No dia seguinte, bem cedo, tinha de estar a pé para ir com o pai e os irmãos (...). Em casa, fazia o pão e cuidava dos mais pequenos.” - revela o mesmo livro.

Esse filho mais velho, que começou a trabalhar com o pai ainda criança, é considerado hoje o fundador e o grande impulsionador do grupo, criando a empresa em 1958, com uma designação que continha o seu nome e a menção aos seus irmãos. Isso aconteceu após o falecimento da sua mãe em 1956 e a descoberta de uma doença no coração do seu pai, que aconselhado a deixar de trabalhar, passou o trabalho para os quatro filhos mais velhos, que dois anos depois fundaram o grupo com a criação da empresa.

“O meu irmão (o fundador) era uma pessoa incansável com uma inteligência acima da média”. - expressa um irmão dos sócios-fundadores do grupo no mesmo livro.

“Chegava antes dos funcionários. Pedia contas: queria saber da saúde financeira do grupo, (...), receava por aquelas que, fora do país ou nos arquipélagos, não conseguia controlar. Obrigava três dos cinco filhos - os mesmos que ainda hoje se mantêm no conselho de administração da (nome da empresa) - a desenvolverem uma espécie de gestão paralela apenas para que ele não se apercesse de que já não tinha o leme da empresa nas mãos. Até ao último dia, manteve-se como presidente por vontade deles, ainda que, na prática, fosse já o mais velho a architectar as directivas. Aliás, (nome do fundador) sempre encarara (nome do

filho mais velho do fundador) *como seu sucessor natural.*” - recordado nesse livro que conta a história da empresa e do seu fundador.

Mais tarde, no início dos anos noventa, a empresa adotou, como marca, a alcunha da família, que ainda hoje a administra, e que se encontra referenciada em vários registos da trisavó do fundador.

Hoje, o grupo é um dos maiores do setor de atividade em que atua, distinguido com vários prémios e distinções. Mantendo o cariz familiar, a empresa *core business* do grupo é administrada pela segunda e terceira gerações, sendo o conselho de administração presidido pelo filho mais velho do fundador, e o conselho executivo pelo neto mais velho.

O fundador, apesar de já falecido, é recordado com orgulho em todas as entrevistas, livros ou artigos publicados sobre a empresa.

Foi ele o grande impulsionador da empresa e a fonte de inspiração e união da família.

“Aos amigos, com quem era mais expansivo, manifestava o orgulho que tinha na família, mas, em casa, era duro e exigente, o que tornou os cinco irmãos unidos. (...) Apesar de serem filhos do patrão, trabalhavam a par com os outros funcionários.” - refere o livro publicado com a história da empresa.

Numa mensagem da administração do grupo é retirado:

“Foi com muito trabalho, arrojo, empenho e dedicação que os fundadores, principalmente o (nome do fundador) e os irmãos (nomes dos três), souberam ultrapassar as contrariedades. (...) Todas as adversidades foram superadas com a ajuda e colaboração das gerações seguintes, sem olhar a meios e a horários, por vezes, com sacrifícios próprios, mas também com a preciosa ajuda de todos os colaboradores.”

A mesma mensagem deixa claro que: *“É com muito orgulho e satisfação que verificamos que a terceira geração já se encontra perfeitamente integrada nos negócios do grupo (Nome), assumindo grandes responsabilidades na condução e orientação do futuro da empresa, garantindo e defendendo o espírito do protocolo familiar. Os obreiros desta empresa continuam a deixar um património empresarial de grande valor e um desafio de grande responsabilidade para as gerações seguintes (familiares e não familiares).”*

O *know-how* da empresa que movimenta atualmente cerca de 3500 trabalhadores, levou-a a conquistar mercados em diferentes continentes. A seu cargo tem, em Portugal, uma equipa de cerca de 665 profissionais, que se eleva para cerca de 3500 nos dezasseis mercados internacionais onde a empresa está presente.

Atualmente, este aglomerado de empresas conta com cinco ramos familiares representados pelos cinco irmãos, filhos do fundador, sócios do grupo e com dez membros familiares em cargos diretivos. Contudo, a laborar na empresa estão atualmente dezoito descendentes diretos, todos com o apelido de família que diverge da alcunha por que é conhecida, mais os respetivos cônjuges, num total de trinta e um. Oito dos doze netos do fundador trabalham nos vários departamentos e empresas do grupo. Os outros quatro seguiram vocações diferentes.

“Apesar de ter seguido uma vocação diferente, vejo-me incluída no futuro da empresa, no sentido em que faço parte da família. Tenho um grande orgulho nos meus primos mais velhos, que vestiram a camisola de forma exemplar. Acho que eles e a empresa terão um futuro promissor e eu estarei ao lado deles.” - partilha uma neta do fundador, na publicação que relata a história da empresa, sendo a única neta que faz parte do conselho de família que não trabalha na empresa.

6.7.2. Caracterização do empresário face à empresa

O entrevistado G pertence à terceira geração a laborar no grupo, sendo neto do fundador e sobrinho do atual administrador. Quando terminou a licenciatura, na área das Ciências Económicas e Empresariais, entrou na empresa por necessidade por parte desta, já que houve a saída de um colaborador da área. O entrevistado refere ainda não ter existido pressão ou interferência do antecessor.

“A minha entrada na empresa deveu-se porque uma empresa do grupo ia ficar sem um funcionário e abriu-se uma vaga para um cargo de secretariado. Eu estava a terminar a faculdade, faltando uma cadeira para terminar, e aproveitei para ganhar experiência e também algum dinheiro. A empresa aproveitou e fez um estágio profissional para mim, o que fez com que fosse vantajoso para todas as partes”, partilha o entrevistado G.

“Quando era miúdo, trabalhava nas férias, a título gratuito, para aprender um pouco e talvez para ser o castigo de mau comportamento escolar, que até não era muito mau. Hoje digo que não era castigo, mas sim, educação e aprendizagem, para o que sou hoje, como profissional e como humano”, recorda o entrevistado G.

Atualmente, o entrevistado desenvolve funções de direção no departamento de compras e logística e anteriormente no departamento financeiro. Contudo, o alcance destes cargos não foi direto, como relata o entrevistado: *“Só ao fim de oito anos de trabalho consegui um cargo de direção departamental, tendo ainda passado três anos de experiência fora do país.”*

6.7.3. Conselho de família

Numa publicação da empresa sobre a sua história de vida e num dos artigos sobre o grupo na comunicação social, pode retirar-se que *“no sentido de estruturar a família empresária, criaram duas estruturas essenciais para a tomada de decisões familiares e de negócio”*:

- A Assembleia Familiar - constituída pela esposa do fundador (a matriarca da família), os seus cinco filhos e cônjuges e respetivos descendentes consanguíneos - *“órgão que tem como principal missão manter todos os membros da família ligados entre si e à empresa, reforçando a garantia de continuidade da mesma no seio da família e permitindo que todos, mesmo aqueles que não trabalham no grupo, tenham conhecimento do que se passa no mesmo”*.
- O Conselho Familiar - constituído por dez membros, descendentes de sangue (cinco sócios e cinco descendentes diretos), reúne duas vezes por ano, e - *“deve: - assegurar que o protocolo funciona; - analisar os assuntos de importância para a família na sua relação com a empresa; - analisar questões relacionadas com a continuidade e sucessão, nomeadamente preparando os mais jovens para assumirem no futuro o destino da empresa e decidir sobre os cursos de formação e em que departamentos serão colocados os futuros sucessores; - resolver conflitos sobre assuntos como contratação, despedimentos e distribuição de remunerações suplementares.”*

Para além destas duas estruturas, foi partilhado pelo entrevistado G que também é realizado o retiro familiar, uma vez por ano, com toda a família. Também a publicação que relata a história da empresa refere: *“Aniversários, Páscoa e Natal foram, desde sempre, pretextos para que a família se juntasse à mesa. Na cabeceira, posava o patriarca. Eram momentos organizados para fomentar a união familiar. Por isso, não admira que o Protocolo Familiar incentive que estes eventos continuem a realizar-se «naturalmente».”*

Segundo o artigo sobre o grupo na comunicação social, *“estes órgãos preocupam-se com algo muito importante: que a família possa conviver e dar-se bem pois será algo que se reflete nos próprios negócios”*.

Relativamente ao conselho de família, que não existia antes da elaboração do protocolo familiar, a sua existência é considerada, pelo entrevistado G, de *“alta importância”*, assim como para gerir tensões e conflitos familiares.

O conselho familiar foi *“criado por um pacto estabelecido entre os descendentes diretos de (nome do fundador)”*, conforme refere o livro que conta a história da empresa.

Uma das notícias sobre o grupo na comunicação social refere: *“Não é seguro que o estatuto familiar seja uma garantia de emprego no grupo. Uma das competências do Conselho de Família é precisamente resolver conflitos resultantes de despedimentos de familiares.”*

O objetivo do conselho de família, no caso G, encontra-se de acordo com o disposto na literatura, mas o entrevistado resume numa frase: *“Dialogar sobre assuntos da empresa no âmbito familiar”*.

O conselho de família do grupo G é composto por dez membros, dos quais cinco são os irmãos sócios do grupo e os restantes cinco os seus descendentes diretos. Estes descendentes são filhos dos sócios, netos do fundador. Cada sócio nomeou apenas um dos seus filhos para pertencer ao conselho de família, sendo na maioria (quatro) os mais velhos.

O entrevistado G explica que *“para pertencer ao conselho de família, existem regras na idade. No mínimo 18 anos, salvo exceção de morte do pai/mãe e não haver mais nenhum descendente com a idade mínima e que neste caso, mesmo assim, seria revisto o assunto.”*

Para além do cargo de presidente, ocupado pelo presidente do conselho de administração, não existem mais cargos no conselho de família.

Relativamente às funções, o entrevistado resume no seguinte: *“Manter a união da família; Perpetuar a empresa na família; Dar a conhecer alguns pormenores da atualidade do negócio à família; e, Gerir conflitos que possam existir”*.

Quanto ao funcionamento, segundo o entrevistado G, apesar de apenas reunirem duas vezes por ano, com data fixa (terceiro sábado de Abril e Outubro), considera que o número de reuniões ideais seria *“quatro a seis vezes por ano”*. A presidência das reuniões é realizada pelo presidente do conselho de administração, que também é o irmão mais velho dos sócios. Os acordos são alcançados por *“maioria qualificada de dois terços”*. Relativamente a sanções para o não cumprimento de acordos definidos, o entrevistado diz que não há *“nada a registar até ao momento”*.

Quanto aos temas tratados no conselho de família, mesmo sendo os considerados pela literatura, o entrevistado G conclui como sendo *“tudo o que acham relevante para manter a empresa/família unida”*.

No caso G é considerado o planeamento do futuro e destino da empresa como familiar e *“pretende-se que se faça um plano de progressão de carreiras e estabilidade na sucessão”*.

No conselho de família são definidos os objetivos individuais como um todo. Sobre este assunto, é retirado um excerto de uma notícia na comunicação social sobre o grupo:

O grupo G, *“para assegurar que a família e a empresa se mantêm unidas por laços de afetividade, consciência social e profissionalismo, constituem um único bloco, coeso e forte, definiu regras no seu protocolo familiar, que obrigam os seus elementos a colocarem os interesses do coletivo acima dos pessoais”*.

Também são desenvolvidos planos pessoais futuros para as gerações mais novas, pois *“existe a intenção de fazer um plano de progressão de carreiras para os mais novos, que ainda estão a crescer dentro da empresa”*, conforme partilha o entrevistado G. E, também é planeado o tratamento de futuros membros da empresa, *“existindo uma comissão de remuneração que deverá controlar isso”*, uma vez que também estão definidos *“patamares máximos no protocolo”*. Sobre este tema, também uma das notícias na comunicação social, com entrevista ao grupo, refere:

“Importante também, segundo o documento, é a oportunidade de desenvolvimento de carreiras dos membros do clã. Por isso, numa altura em que alguns dos elementos se começam a preparar para ingressar na universidade, existe um aconselhamento sobre o curso que cada um deve seguir. Nunca forçamos ninguém a vir para a empresa, mas queremos o melhor para cada um”, explica o presidente do grupo”.

Uma entrevista na comunicação social refere o seguinte: *“Para o futuro da empresa, a presença dos mais novos, que têm outra visão do mundo, é também importante. Têm uma maior apetência para as novas tecnologias, por exemplo”*, justifica (nome de um diretor do grupo). Assim, *“procuramos sempre aconselhar os mais novos, transmitir-lhe os valores da empresa e prepará-los para assuntos que são inerentes ao grupo”*, adianta (nome).”

O livro que relata a história da empresa também acrescenta o seguinte: *“É o conselho familiar que decide sobre os cursos de formação e em que departamentos serão colocados os futuros sucessores. Os candidatos a líderes são acompanhados por um comité mentor, que avalia o seu desempenho e a sua preparação. Está ainda previsto um plano de contingência para responder a questões de morte súbita dos líderes ou futuros sucessores.”*

O entrevistado G expressa que os membros familiares só entram na empresa *“por necessidade. Ninguém entra por entrar”*. Acrescentando ainda que: *“No nosso caso, necessita de ter competências para o cargo ou funções que há necessidade. Não é obrigatório ter licenciatura, saber línguas, etc., mas é importante para que na seleção seja admitido. Se não tiver as competências necessárias, não é por ser da família que é admitido ou tem privilégio.”*

Quanto às políticas de propriedade e transferência, o entrevistado G menciona que *“está contemplado no protocolo, modelos de transferência de propriedade, de modo a dar preferência à família”*.

A mesma notícia na comunicação social, refere que no protocolo familiar: *“(…) ficaram ainda traçadas as regras de salvaguarda para o futuro dos membros da família. Assim, ficou definido que caso exista algum elemento com problemas financeiros, se possível, a empresa irá prestar-lhe auxílio”*.

Também o livro que relata a história da empresa refere que: *“Estão ainda previstas regras que limitam a venda das posições acionistas ao exterior. Primeiro, vende-se à família, depois à empresa e, só em último caso, ao mercado. Mas são várias as situações que são analisadas por este órgão (o conselho de família), como a expulsão de algum membro da família da empresa e a forma de o reintegrar na mesma, por exemplo.”*

Relativamente ao valor para a empresa, o entrevistado considera que com o conselho de família existe melhoria do alinhamento de interesses, do empenho, da união, do compromisso, da comunicação, acrescentando que se deve *“procurar manter coesa a união da família, para bem da empresa”*.

Relativamente à melhoria dos resultados da empresa, o entrevistado esclarece o seu ponto de vista da seguinte forma: *“Para haver sucesso, temos de estar todos em consenso. Se não existir coesão, consenso e união, não é tão fácil obter o sucesso. Por isso, não deve existir um que esteja contrariado e/ou prejudicado. Devem estar todos 100% beneficiados. Isto não é na (nome da empresa), mas sim, em todas as organizações do mundo”*.

Sobre a opinião do entrevistado sobre o papel do conselho de família no planeamento da sucessão, é respondido o seguinte: *“Pode sim influenciar, pois por vezes tem outras visões que alguns certamente não têm, sobre o negócio.”*

6.7.4. Protocolo familiar

“Os membros da família (alcunha da família), proprietários do grupo (nome), signatários deste documento expressam a sua firme vontade de dar continuidade a este património empresarial no seu seio, pelos seguintes motivos: Manter a união da família; Perpetuar a empresa na família; Respeitar o interesse dos fundadores e da segunda geração composta pelos cinco irmãos (nomes); Dar continuidade ao sonho empresarial dos atuais acionistas; Tornar mais forte e sentido o compromisso de todos os membros da família; Orgulho de ser uma empresa familiar; Garantir a segurança económica da família; Garantir e estimular, nas atuais e próximas gerações, o gosto de trabalhar na empresa da família; Know-how e modelo de gestão introduzido pela família ao longo dos 45 anos de existência, que poderá ser uma mais-valia para o crescimento e desenvolvimento da mesma e para as próximas gerações.” - ponto um do protocolo familiar publicado num livro da área e na publicação que relata a história da empresa.

Para o entrevistado G, a existência de protocolo familiar tem uma importância *“muito alta”*, sendo que a descrição da troca de poder que o documento contém é *“importante para a continuidade do crescimento sustentável”*.

“Sem parar para respirar, o grupo prepara o futuro e, através da criação de um protocolo familiar, acerta já o caminho para que a quarta geração entre nos trilhos da empresa e o negócio se mantenha na família” (artigo na comunicação social sobre o grupo).

Em 2004, na qualidade de patrono da família, o fundador *“realizou a sua mais visionária medida através da promoção, criação e assinatura do protocolo familiar”*, refere o conselho de administração numa mensagem oficial da empresa.

A mesma mensagem refere ainda que *“o documento, assinado por todos os membros da família, expressa a firme vontade de dar continuidade ao património empresarial conseguido por todos com muitos sacrifícios e ao longo de quase meio século, viabilizada pelos seguintes pressupostos: - A manutenção da união da família; - A perpetuação da empresa na família; - O respeito pelo interesse dos fundadores e da segunda geração composta pelos cinco irmãos; - A continuidade do sonho empresarial dos atuais acionistas; - O fortalecimento do sentido de compromisso de todos os membros da família; - O orgulho de ser uma empresa familiar; - A garantia da segurança económica da família; - O estímulo do gosto de trabalhar na empresa da família das atuais e próximas gerações; - A preservação do know-how e do modelo de gestão introduzido pela família ao longo da história da empresa, que poderá ser uma mais-valia para o crescimento e desenvolvimento da mesma, para as próximas gerações.”*

No que respeita a contingências familiares descritas no protocolo familiar, realça-se uma que foi partilhada numa das notícias na comunicação social sobre o grupo: *“O protocolo familiar está em vigor desde 2005, sendo obrigatório, a título de exemplo, que cada familiar circule pelos vários departamentos de modo a ter um conhecimento geral da empresa”*.

O entrevistado G também realça o seguinte: *“No caso de separação, por exemplo, os cônjuges não podem trabalhar mais no grupo.”*

Apesar de ser um documento assumido por toda a família, com aplicação do seu conteúdo rigoroso, o entrevistado confessa que, no passado, não se verificaram situações de grande relevância cuja aplicação do protocolo fosse de grande importância: *“Nada a registar de grande importância, porque até eram menos familiares na estrutura.”* Contudo, o entrevistado confessa ter sido criado um espírito de unidade e compromisso, uma vez que se tenta *“sempre unir os pontos de forma a haver união”*.

Em termos de definição de protocolo familiar, o entrevistado considera *“ser um instrumento que tem sempre um poder sentimental sobre o passado/presente/futuro”*. Segundo uma das notícias sobre o grupo, na comunicação social, pode ler-se:

“Num grupo em que grande parte dos dirigentes são familiares, é natural que os problemas extravasem o plano meramente laboral. Para evitar estas situações, (nome da empresa) estabeleceu um conjunto de regras e valores a prosseguir, sob a forma de protocolo.”

No mesmo sentido, outra notícia também reforça essa ideia: *“Num grupo em que parte significativa dos dirigentes são familiares pretendeu-se evitar que os problemas extravasassem o plano laboral. O protocolo familiar foi o instrumento definido para o efeito, tendo como principal objetivo manter o património empresarial na família, embora não se exclua a entrada de outros parceiros no capital do grupo.”*

Quando questionado, o entrevistado considera haver melhoria nos conflitos e tensões familiares e até nos resultados após a implementação do protocolo familiar, não é dada grande importância. Quando questionado com o porquê, é justificado da seguinte forma: *“Não posso responder, porque antes do protocolo era bastante novo. Hoje sou mais adulto, mas somos muitos mais a exercer dentro do grupo.”*

As etapas para a implementação do protocolo familiar encontram-se de acordo com a revisão da literatura estudada.

O processo de elaboração teve a duração de um ano, com a participação dos dez membros que pertencem ao conselho familiar e com o auxílio de uma empresa consultora. *“Participaram os dez, mas penso que se está a pensar reformular, com mais elementos”*, acrescenta o entrevistado G.

Não havendo registo de nenhuma tensão ou conflitos familiar na altura, as regras foram definidas num processo participativo apenas com os dez membros do conselho de família, onde estão representadas duas gerações. O entrevistado acrescenta que foi um *“preparar o futuro”*.

Em termos de aprovação, o documento foi assinado pelos dez membros do conselho de família, e pelo fundador, sendo alcançada por unanimidade, e com debate prévio dos temas.

“O grupo (nome) não só sobreviveu à primeira geração como vai já na terceira, sem que se preveja que, a médio prazo, saia das mãos da família que o fundou e construiu. E para prevenir que isso mesmo aconteça foi assinado, em Setembro de 2004, um Protocolo Familiar, subscrito por onze representantes das três gerações, entre eles o fundador e patriarca da família, (nome), que estabelece as premissas para o futuro. Isto, numa altura em que havia 30 membros na família e o grupo era um dos maiores da região e do país no sector (nome do setor). Fomentar o espírito de coesão familiar e prevenir que eventuais problemas familiares prejudiquem o funcionamento da empresa e vice-versa foram os objectivos principais que levaram a família (nome) a procurar uma empresa especializada neste género de serviços, (nome da empresa consultora), e a estabelecerem o pacto, que foi pensado durante meio ano.”
- refere a publicação que relata a história da empresa.

O protocolo foi implementado no ano de 2004, sem plano específico com as principais tarefas ou prazos a cumprir, nem limites para recordação ou atualização das suas cláusulas. Contudo, está definido um responsável para recordar e atualizar o documento *“sempre que se achar*

necessário: o presidente do conselho de família". O que irá acontecer no decorrer do ano 2018. *"Será agora, em 2018, não com outra geração, porque ainda são muito pequenos, mas será com mais elementos da segunda geração."*

Para que haja consenso na aplicação de novas questões, é necessária uma *"maioria qualificada de dois terços dos votos"*. No caso de diferenças na interpretação das disposições, o entrevistado sugere que *"deverá reformular-se a questão e submetê-la novamente"*.

Relativamente à adesão, as normas são de conhecimento geral e aceites por todas as pessoas. Segundo o entrevistado G:

"Todos aderem, contudo, para pertencer ao conselho de família, existem regras na idade. O protocolo é para toda a família. Agora para entrar no conselho é necessário ter idade (18 anos)."

O valor do protocolo, do caso G, mesmo sendo apenas moral, segundo o entrevistado, *"é muito alto"*.

A divulgação do protocolo é somente para a família e todos os seus membros estão no âmbito de aplicação do documento.

Os temas principais incluídos no protocolo familiar são: os investimentos e o futuro da empresa/família. O entrevistado acrescenta que *"é bastante extenso: condições para entrar, direitos, deveres, obrigações, etc."*.

Relativamente a sanções descritas no documento, segundo o entrevistado G, *"não há nada a registar até agora"*.

Por último, na opinião do entrevistado, o protocolo familiar é um instrumento que *"pode influenciar"* o planeamento da sucessão numa empresa familiar.

6.7.5. Sucessão na empresa

"Ele lançou a semente, cuidou dela e, com empenho e grande perseverança, soube ensinar e passar a sua ideologia e forma de estar aos filhos, netos e a todos os colaboradores que são, também eles, parte desta família. Cabe-nos a todos, agora, dar seguimento ao seu trabalho, à sua obra... e dignificar o que ele há muito começou..." - discurso proferido por um dos netos do fundador no funeral desse e publicado no livro que conta pormenorizadamente a história da empresa.

Os factos considerados, pelo entrevistado G, relevantes na vida da empresa foram essencialmente a vida e a morte do fundador e os processos de internacionalização do grupo.

“Morte do fundador, toca sempre a qualquer um que seja da família, ou seja somente trabalhador, porque fica sempre a sensação, que algo vai mudar; Divórcio, nunca chegou a ser problema para a estabilidade da empresa e família; Quanto à internacionalização, considero que a ida de um familiar para o mercado angolano foi um acontecimento importante, porque permitiu ter um negócio de maior volume e rentabilidade.”, partilha o entrevistado.

Após a análise da publicação da história da empresa, pode afirmar-se que com o desaparecimento do fundador, surgiu a primeira sucessão do caso G, que ocorreu no ano de 2007, em que são eleitos novos órgãos sociais e o filho mais velho passa a liderar o grupo, cuja administração fazem parte os cinco irmãos.

De uma forma resumida, o entrevistado G partilha o seguinte: *“Só existiram duas sucessões. Uma do fundador para o filho mais velho”* e mais tarde *“a colocação do CEO do grupo, o neto mais velho”* que também se torna um passo importante para a sucessão seguinte. Segundo o entrevistado, *“a geração dos netos, começou com a necessidade de incluir mais funcionários, devido ao crescimento do negócio.”*

O protocolo familiar foi publicado para assinalar cinco décadas de atividade do grupo e numa mensagem da administração, é referido que:

“Com orgulho, testemunhamos a inteligência e a visão dos nossos fundadores, em especial o (nome do fundador primordial), na formação e na transição atempada para a segunda geração, transmitindo e introduzindo os valores, demonstrando diariamente a seriedade, honestidade e humildade que sempre distinguiram as raízes (alcunha de família). Foram anos de crescimento do negócio e dos recursos humanos, de expansão internacional, de diversificação da atividade, de especialização e amadurecimento da nossa forma de trabalhar. Mesmo enfrentando os últimos anos de crise, sedimentámos o que nos distingue em todas as atividades, independentemente da geografia.

É com muito orgulho e satisfação, que verificamos que a terceira geração já se encontra perfeitamente integrada nos negócios do Grupo (nome), assumindo grandes responsabilidades na condução e orientação do futuro da empresa, garantindo e defendendo o espírito do Protocolo Familiar. Os obreiros desta empresa continuam a deixar um património empresarial de grande valor e um desafio de grande responsabilidade para as gerações seguintes (familiares e não familiares).

Princípios de gestão, referência ética e cultural, alicerçada na Visão e Missão delineadas, constituem-se numa ciência empresarial formada por Valores, Atitudes e Comportamentos. Parâmetros esses nascidos da Herança e da Tradição, erguida pela mestria dos ensinamentos do passado e aprimorada pela prática quotidiana, sempre com o propósito de servir os Clientes e de produzir riquezas económicas e sociais. Este é o principal património intangível da Organização.”

A escolha do sucessor anterior foi ensejo “*pelo corpo acionista, sendo o descendente mais velho, pelos anos e processos pelo qual já passou na empresa*”, conforme referiu o entrevistado G.

Numa publicação da empresa que relata a sua história, pode ler-se que a sucessão foi planeada e consta do protocolo familiar: “*Questões fulcrais como a da sucessão são alvo deste acordo. Sucessão essa que (nome do fundador) soube fazer, introduzindo aos poucos os filhos na empresa, incutindo-lhes aquele que era o seu principal vício: o negócio que criou. Não sendo um homem que facilmente demonstrava os sentimentos, conseguiu manter a família unida à sua volta. Foi tratando da sucessão sem que algum dos filhos a questionasse, passando-lhes as quotas muitos anos antes de falecer.*”

Assim, a transferência de conhecimentos e abordagem do negócio do fundador foi feita gradualmente, com o trabalho diário na empresa. Foi um processo de transferência de poder gradual. Sobre a referência do fundador, o entrevistado G refere que:

“*O fundador é um exemplo a seguir, mas agora com novos modelos adaptados à realidade*”.

“*Herdámos do nosso avô a responsabilidade e a capacidade de trabalho. Mesmo sendo uma família grande, todos percebemos que temos de continuar a trabalhar para algo que demorou muito a crescer.*” - refere um neto do fundador numa publicação da empresa que relata a sua história.

A mesma publicação relata o seguinte: “*O exemplo de (nome do fundador) é seguido por todos eles directa ou indirectamente, mesmo por aqueles que seguiram vocações diferentes, que sentem fundamentalmente o mesmo orgulho pela alcunha que mantêm. Para os que decidiram fazer carreira na empresa ainda mais - a obrigação de continuarem a fazer crescer o negócio que o avô fundou está sempre presente, como se através da sua dedicação lhe prestassem homenagem. A maioria, tal como os pais, passou um ou dois meses das suas férias a trabalhar na empresa.*”

Também, numa entrevista da comunicação social ao presidente do conselho de administração do grupo, é partilhado o seguinte:

“*Segundo o presidente do conselho de administração, e aliás como está escrito no protocolo, é muito importante que se respeitem as ideias dos fundadores e da segunda geração, os grandes responsáveis pelo desenvolvimento do negócio. Uma ideia que só assim permite dar seguimento ao sonho empresarial. Procuramos estimular as próximas gerações para o gosto de trabalhar na empresa da família*”, explica.

Recentemente, no ano de 2017, foi iniciado o processo para a próxima sucessão da terceira geração. O entrevistado G refere ainda que o “*plano de sucessão está a ser iniciado e planeado, mas ainda sem qualquer data para tal*”.

Sobre os aspetos que se considera poderem vir a condicionar o sucesso desse processo, o entrevistado pondera ser o facto de este ser um *“processo moroso e muito minucioso”*.

Importa aqui realçar uma intervenção de uma neta do fundador, no livro que conta a história da empresa: *“Sinceramente acredito que, mais importante do que o protocolo familiar para o futuro da empresa e para garantir uma sucessão sem problemas, é a união que existe entre os primos”*.

Sobre o plano de sucessão, *“está atualmente a ser tratado”*, pois *“existe um plano elaborado”* com as devidas planificações.

Sobre esse plano, o livro que conta a história da empresa realça o seguinte: *“A sucessão é porventura a principal razão de ser do protocolo, que foi assinado pelo presidente do grupo da altura, (nome do fundador), e também por aquele que viria a ser o seu sucessor, o filho mais velho, (nome). Resta saber quem irá substituir o homem (...). Diz o pacto que, a partir do momento em que o líder estabelecido tem mais de 55 anos, deve iniciar-se um plano de sucessão da liderança, o que está já a acontecer, até porque (nome do atual administrador) se tornou presidente do grupo com 59 anos.”*

Neste caso, existe participação e envolvimento de *“alguns”* membros familiares e não familiares no planeamento da sucessão, nomeadamente uma empresa de consultoria especializada.

Há circulação de informação sobre a empresa na família, através do conselho de família e *“principalmente com quem trabalha diariamente na empresa”*.

Uma das notícias na comunicação social sobre o grupo refere: *“Outra das políticas (...) é que cada elemento da família esteja sempre informado sobre o que se passa no grupo. Mas pretende que haja um empenhamento de todos os accionistas e colaboradores, sejam eles familiares ou não.”*

Para o entrevistado G, os fatores que influenciam a decisão de iniciar o planeamento são a *“estabilidade e o compromisso com o futuro da empresa”*.

A forma como é feita a comunicação do plano e dos seus resultados é *“em reunião conjunta, através do conselho de família”*.

Para além do protocolo e do conselho familiar, o entrevistado considera a documentação estruturada por advogados, outro dos instrumentos ou ferramentas que auxiliam o planeamento da sucessão.

Neste grupo, são tidos em conta os objetivos pessoais e profissionais dos membros da família, e, a razão do planeamento é *“manter a empresa 100% familiar e com sucesso futuro”*, conforme destaca o entrevistado.

Mas, a publicação sobre a história da empresa relata o seguinte: *“foi para «assegurar que a família e a empresa unidas por laços de afetividade, consciência social e profissionalismo constituam um único bloco, coeso e forte» que se definiram regras num protocolo que obriga os seus elementos a colocarem os interesses do colectivo acima dos seus pessoais.”*

Na mesma publicação se destaca um comentário de uma das filhas do fundador: *“No dia-a-dia, nas relações de trabalho, não penso muito em separar a parte familiar da profissional. Acho que tudo acontece entre nós [os familiares que trabalham na empresa] de uma forma muito espontânea.”*

Destaca-se aqui uma entrevista do presidente do grupo para a comunicação social é realçado o seguinte:

“O principal objectivo é manter o património empresarial na família. Queremos perpetuar a empresa na nossa família, embora não se exclua a entrada de outros parceiros no nosso capital.”

As etapas do planeamento encontram-se de acordo com a literatura e, o entrevistado acrescenta que deve ser tudo *“preparado com conhecimento e dando oportunidades”*.

No que diz respeito ao envolvimento e compromisso da família, no caso G, a família participa nos planos de sucessão, que se encontram a ser tratados, e *“influencia muito”* a vida da empresa.

Apesar da sucessão passada ter sido para o filho mais velho e, atualmente, o neto mais velho ser o que dirige a empresa principal do grupo, o entrevistado não considera que a hierarquia na empresa seja a mesma da família, *“cada um tem a sua função”*.

Numa conferência de empresas familiares, o presidente do grupo partilhou o seguinte: *“É importante que a família possa conviver e dar-se bem. Isso vai refletir-se igualmente nos negócios. É assim que perduram os valores e incentivamos os colaboradores.”* (Notícia da comunicação social).

Na sua intervenção, o empresário sublinhou ainda que os membros da família *“têm de estudar e trabalhar fora para adquirirem novos conhecimentos e competências. Estes gestores do futuro, a par de administradores externos, são importantíssimos para trazer novas ideias e conceitos”*.

No caso G, existem regras que regulamentam o processo de entrada dos membros da família na empresa, mas, o presidente do grupo deixou claro, na conferência referida, que não há um bilhete de entrada para todos os familiares. *“É estudado o perfil da pessoa necessária, e conforme as regras estabelecidas no protocolo familiar, há critérios que devem ser cumpridos. Somos muito rigorosos em encontrar as pessoas que precisamos”*. O entrevistado G refere ainda que *“só em caso de necessidade e ter as competências adequadas à necessidade”*.

A publicação que relata a história da empresa refere que: *“O pacto (o protocolo familiar) determina que não é possível criar postos de trabalho artificiais ou redundantes que não sejam necessários ao desenvolvimento da empresa.”*

Numa entrevista do presidente do conselho de administração para a comunicação social, é advertido o seguinte:

“Mas não se pense que para subir na hierarquia da empresa é preciso ser membro da família. Ainda recentemente foi promovido a director um trabalhador que não era membro da família. Era uma pessoa com valor, com provas dadas e que subiu por mérito pessoal.”

O desejo de a empresa continuar na família é, segundo o entrevistado G, de *“100%”*. As condições que entende necessárias para a família manter o controlo e a propriedade da empresa é *“manter a coesão e união”*.

A publicação que relata a história da empresa refere: *“No fundo, a razão de ser da (nome da empresa) continua a ser o seu fundador. A dedicação da família ao negócio estará portanto garantida enquanto a memória da sua presença e os seus ensinamentos se mantiverem presentes. Para já, a segunda geração sente que tem seguidores entre os seus filhos e sobrinhos, pelo que a empresa deverá manter-se em mãos familiares, ainda que haja tendência para que as suas estruturas sejam cada vez mais profissionais, integrando membros de fora. Acontece já com a administração (da empresa) que, desde 2006, tem um elemento que não pertence à família.”*

Uma das entrevistas ao administrador do grupo, na comunicação social, refere: *“Embora o negócio esteja na família há quase meio século, (nome do administrador) não coloca de parte a possibilidade de vir a deixar de estar. Mas, garante, tudo faremos para que o negócio se mantenha em mãos de familiares”. Porém, refere aquele administrador, existe sempre a possibilidade de entrada de outras empresas no capital do grupo.”*

A integração dos membros da família no negócio é feita de forma progressiva e *“consoante a necessidade”* a não ser *“o cargo que for necessário se adequar ao seu potencial”*, como refere o entrevistado. Também o processo de preparação dos filhos para o seu papel de liderança é feito de forma acompanhada e *“vai sendo feita lentamente”*.

A publicação que relata a história da empresa refere que *“aquando da integração de um familiar, este, dependendo do cargo que vier a desempenhar, deve passar algum tempo por todas as áreas da empresa, de forma a adquirir uma visão global sobre a mesma. Assim se prepara um líder, até porque os dois anteriores começaram por fazer de tudo.”*

O circuito normal para a tomada de decisões é tomado *“pelos dez membros do conselho de família”*, mas, importa referir que há decisões que são tomadas no dia-a-dia:

“É natural, no (nome do grupo) resolverem-se estratégias de negócio, problemas de trabalho, questões do dia-a-dia entre pais e filhos, entre tios e sobrinhos ou entre primos. É natural ouvir-se: «Já falei com o seu primo sobre este assunto» ou «a minha mãe e os meus tios não concordam com este plano». O ambiente não é menos profissional ou menos exigente, é apenas...mais familiar.” - excerto de uma publicação da empresa publicada num livro da área.

Sobre a existência de conflitos derivados do planeamento da sucessão ou outros, o entrevistado refere não haver *“nada a registar até ao momento”*.

Em termos de participação dos membros familiares com o planeamento, o entrevistado refere que *“mantém-se tudo igual”*.

Por último, também neste caso se concorda com o facto do protocolo e do conselho familiar terem um papel muito importante no planeamento da sucessão, *“influenciando sempre alguma coisa”*, conforme refere o entrevistado.

7. Análise Comparativa: Discussão dos Resultados

Investigados e apresentados os estudos de caso de forma isolada, extraindo todas as informações legítimas, em contexto real, importantes para a compreensão desta temática, nesta secção parte-se para a análise e exposição dos resultados de forma conjunta e comparativa, para que se possam extrair as evidências empíricas necessárias à obtenção de conclusões produtivas para a investigação desta área. Assim, divide-se este capítulo consoante três das categorias principais apresentadas anteriormente.

Esta secção está estruturada de acordo com as categorias que direcionaram as respostas ao objetivo geral e ao modelo de análise proposto:

- 1) Conselho familiar;
- 2) Protocolo familiar;
- 3) E, planeamento da sucessão familiar.

Desta forma, são apresentados os resultados comparativos através de tabelas de análise (ver Anexos II, III e IV).

7.1. O conselho de família

A tabela 9 (ver anexo II) mostra as principais evidências empíricas, relativamente ao conselho de família de cada caso analisado. A discussão que se segue obedece às dimensões descritas no modelo de análise.

Antes de mais, esta investigação, em que cinco das sete empresas são consideradas de grande dimensão, contradiz Gnan *et al.* (2015) que mostram que o conselho de família é um mecanismo de governo que não é típico de grandes empresas familiares.

No enquadramento do conselho familiar, os casos analisados coincidem muito. O conselho de família é um órgão muito importante e fundamental nas empresas familiares. De acordo com Felício e Villardón (2015) e Le Breton-Miller e Miller (2015) as famílias optam por realizar conselhos de família e parecem ter um maior alinhamento de interesses, considerando-os ser um veículo útil nas empresas familiares.

Também em todos os casos aqui estudados, as famílias empresárias reúnem-se para se verem, estarem, informarem, tratarem das questões difíceis que surjam relacionadas com a empresa e com os seus familiares, perceberem os interesses e os percursos familiares e profissionais e

até mesmo para passarem bons momentos em encontros relacionados com a empresa da família.

Em alguns casos (A, B e E), antes da sua implementação formal, as reuniões já eram realizadas mais informalmente, embora não as apelidassem de conselho familiar como surgiu com a elaboração do protocolo familiar que as veio regulamentar. Por exemplo, no caso A referem-se a uma “*assembleia familiar informal*”, no B a “*reuniões de irmãos*” ou no E ao “*almoço de quarta-feira*” com o pai e o irmão. Contudo, só com a elaboração do protocolo familiar é que todas estas empresas implementaram o conselho familiar formal que é estudado nesta investigação, indo ao encontro da ideia de Pérez (2014). Para este autor, quando os filhos da família fundadora criam as suas próprias famílias, surge a necessidade de criar uma assembleia familiar e/ou um conselho de família e que se materialize, documentalmente, através de um protocolo familiar.

Em todos os casos é valorizada a existência do conselho familiar, considerando-o importante e fundamental nas suas empresas, confirmando o que Le Breton-Miller e Miller (2015) alegam, ou seja, que os conselhos de família podem ser um veículo útil nas empresas familiares. O entrevistado A considera-o como “*um fator diferenciador e positivo nas empresas familiares*”. Os entrevistados B1 e B2 consideram-no “*fundamental*” para a empresa. Para os casos C e D, o conselho de família é considerado um órgão importante na empresa. O caso E atribui importância ao conselho de família, “*principalmente para integração da terceira geração*”. Também para esta empresa (E), a sua existência é importante para o grupo, sendo considerado como “*fundamental*”. Por último, o caso G atribui-lhe “*alta importância*”, assim como também para gerir tensões e conflitos familiares.

Em todos os casos estudados realizam-se vários tipos de reuniões familiares, tais como o conselho familiar (que é comum a todos), a assembleia familiar, o retiro familiar, ou outro tipo de reuniões (e.g., Davis, 2001; Díaz, 2012; Palacios *et al.*, 2012b, Jaffe e Lane, 2004; Pérez, 2014; entre outros).

Importa referir que o caso B e o caso F são bons exemplos de práticas de governo familiar, pois desenvolvem ativamente o conselho de família, o retiro familiar e uma outra reunião familiar de primos, partilhadas durante as entrevistas, analisadas em vários registos documentais fornecidos pelas empresas, e apresentadas nos estudos de caso. Esta reunião da geração de primos mostra ser uma prática recente e muito interessante a implementar, manifestando-se uma evidência empírica revigorizante para as empresas familiares.

Analisando, inicialmente, as assembleias familiares que se realizam, verifica-se que se encontram em concordância com o descrito por Davis (2001); Palacios *et al.* (2012b); Díaz (2012) e Pérez (2014). Aliás, Díaz (2012) caracteriza a assembleia familiar como sendo uma reunião de toda a família, incluindo cônjuges ou parceiros consolidados e filhos com 16 ou mais anos. Esta assembleia realizada longe das pressões diárias do negócio, em que o único contacto

oficial com a empresa é feito nesse dia, podendo ser realizado uma ou duas vezes ao ano, aumentando assim a ligação e o compromisso dos filhos. Esta caracterização é fortificada com o apresentado pelos casos seguintes: No caso C, a assembleia familiar abarca a fundadora e os membros descendentes dos fundadores, maiores de dezoito anos, e os cônjuges também são convidados a assistir; No caso D, a assembleia familiar reúne duas vezes por ano, com toda a família dos seis ramos familiares, com cerca de trinta e cinco adultos (os catorze primos, com os respetivos cônjuges e pais) mais as crianças; No caso E, também se reúnem uma a duas vezes por ano, com a primeira, segunda e terceira geração; E, no caso G, a assembleia familiar - constituída pela esposa do fundador (a matriarca da família), os seus cinco filhos e cônjuges e respetivos descendentes consanguíneos - *“órgão que tem como principal missão manter todos os membros da família ligados entre si e à empresa, reforçando a garantia de continuidade da mesma no seio da família e permitindo que todos, mesmo aqueles que não trabalham no grupo, tenham conhecimento do que se passa no mesmo”*.

Estas evidências vêm reforçar a ideia de Pérez (2014) sobre a existência da assembleia familiar quando a família é grande ou existem várias gerações familiares, cujo objetivo é analisar, discutir e resolver questões familiares relacionadas com a empresa.

Todos estes casos vêm fortalecer o argumento de Davis (2001), quando defende que a assembleia familiar se reúne, normalmente, anualmente, durando um a dois dias, e inclui todos os membros da família adulta (incluindo os parentes), assim como o de Jaffe (1992) no que respeita à participação de todos os membros da família.

Sobre o retiro familiar, no caso B, aquele realiza-se, uma vez por ano, durante um fim-de-semana (calendarizado em protocolo familiar), com toda a família de 2^a, 3^a e 4^a geração (incluindo filhos e familiares políticos). O objetivo desta reunião familiar é o convívio e a partilha. São realizadas atividades que apelidam de *teambuilding* e é editado o jornal de família anual que serve de histórico para a família. No caso F, esta reunião anual da família, como é apelidada, também é num fim-de-semana, aberto a toda a família que junta cerca de 130 familiares. Estes casos vão ao encontro do apresentado por Jaffe e Lane (2004), que associam o retiro familiar a um lugar para diversão, onde os membros da família interagem informalmente e onde também se encaminha o negócio.

Importa destacar aqui outro tipo de reunião, que é uma prática recente que dois dos casos (B e F) orgulhosamente têm em funcionamento. Esta interessante descoberta, a reunião da geração de primos, é aberta apenas à geração mais nova a laborar na empresa, composta por todos os elementos dessa geração ou pela seleção de um elemento por ramo, maiores de 16 anos, tendo como objetivos principais o reforço das relações familiares entre primos, o alinhamento do conhecimento da empresa e a partilha das diferentes vivências na empresa, aumentando assim a lealdade e o entendimento ao nível dessa geração para continuidade sustentada da empresa familiar.

O caso E também realiza, para além do conselho familiar e da assembleia familiar, uma reunião semanal num almoço entre o fundador, que já não está no ativo na empresa, e os seus filhos, onde são partilhados os assuntos familiares e profissionais. Esta reunião encontra-se de acordo com o referido por Palacios *et al.* (2012b) e Pérez (2014), sobre a existência de reuniões familiares simples de forma mais informal neste tipo de empresas. Tal como já tinha sido apresentado por Palacios *et al.* (2012b), o conselho de família nasce como consequência do crescimento da família, em que a assembleia familiar abarca um número integrante demasiado grande para poder desempenhar corretamente as suas funções.

Importa focar aqui a distinção que deve existir entre conselho de família e conselho de administração, e referir o caso D que relembra que, no passado, o conselho de administração da holding e o conselho familiar eram o mesmo, mas reconhecendo a necessidade de as pessoas perceberem a diferença entre a família e o negócio, optou-se por os separar. Esta distinção foi também proposta por Davis (2001) e Jaffe (2005).

Assim, em termos de definição, Gersick *et al.* (1997) apresentaram o conselho de família como um grupo que periodicamente se reúne para discutir questões decorrentes do envolvimento da família com a empresa. Jaffe (1992) definiu-o como o meio para abordar e explorar as preocupações familiares que influenciam a empresa e a família. Ao encontro destas duas definições, o caso A refere que é onde se define as estratégias em termos de família. No mesmo sentido, a empresa G resume-o numa frase: “*Dialogar sobre assuntos da empresa no âmbito familiar*”. Já o caso E associou o conselho familiar à “*integração da 3ª geração*” como um “*momento de partilha*”. Esta ideia vai ao encontro de García *et al.* (2008), Jaffe (2005) e Le Breton-Miller e Miller (2015), onde a tarefa do conselho de família é desenvolver uma nova geração de membros familiares, regulamentar a sua participação na empresa e alinhar a empresa com os planos familiares.

Para Gersick *et al.* (1997), o objetivo fundamental de um conselho de família é fornecer um fórum no qual os membros da família possam articular os seus valores, necessidades e expectativas em relação à empresa e desenvolver políticas que salvaguardem os interesses de longo prazo da família. Ora o caso G, comparou o conselho de família a um “*fórum de discussão*”. Para a empresa A, o grande objetivo do conselho de família passa por “*primitivar o futuro no sentido do presente estar nessa direção*”.

Analisados todos os conselhos de família, pode-se argumentar que, de acordo com Ussman (2004), todos se realizam como uma reunião familiar que tem como objeto debater a empresa, a relação da família com a empresa e o futuro de ambas. Na mesma linha de pensamento de Palacios *et al.* (2012b), aqui planificam-se e decidem-se questões relativas aos valores, políticas e direção futura da empresa.

Ainda relativamente aos objetivos apresentados na literatura, destaca-se a exceção do caso E unicamente em relação à resolução de conflitos de interesses, uma vez que foi solicitado o

auxílio de um consultor externo. Contudo, neste sentido, também Davis (2001) manifesta que se a família estiver relutante em se envolver nas discussões que precisa ter no conselho de família pode contratar um facilitador para ajudar a organizar essas reuniões, tendo sido o acautelado pela empresa.

Por outro lado, em todos os outros casos foi manifestada concordância com Díaz (2012), Jaffe (2005) ou García *et al.* (2008) que apontam o conselho de família ser para unir vontades nas questões mais sensíveis que envolvem a empresa e a família, como um órgão de comunicação familiar que surge para resolver conflitos de interesses e discutir planos familiares e empresariais. Embora o entrevistado F considere que o conselho de família vai mais além do que a resolução de conflitos e temas entre irmãos, considera que isso deve ser feito diariamente. Para ele, no conselho de família *“definem-se coisas mais estratégicas do que as relações entre irmãos”*.

Neste sentido, a importância para gerir tensões e conflitos familiares é reforçada por quase todos os casos. O caso A acrescenta a ideia de que serve para gerir tensões e conflitos empresariais para evitar conflitos familiares. O entrevistado B1 favorece o mesmo sentido: *“Eu penso que evita as tensões e os conflitos familiares. Porque padronizamos, conversamos, estruturamos e não há (conflitos)”*. Mas, o entrevistado do caso C alega que a gestão de conflitos não se faz com órgãos, mas *“com esforço, com dedicação, com tempo.”*, acrescentando que *“são fóruns de discussão”* que *“favorecem a interação, logo a resolução de conflitos”*. No mesmo sentido, o caso F acrescenta que essa gestão deve ser feita no dia-a-dia.

Foi ainda referido que existe a possibilidade legal do conselho de família figurar nos estatutos sociais da empresa (Díaz, 2012), contudo, em apenas um caso (C) foi averiguado que o conselho de família se encontra contemplado nos estatutos sociais. Compreende-se que isso não aconteça na grande maioria porque tal como o entrevistado A profere: *“Nos estatutos sociais está o corporate governance e o conselho familiar é family governance.”*

No que respeita à composição e estrutura do conselho de família, todos os casos estão parcialmente de acordo com a literatura, quando se refere que o conselho de família apenas inclui os membros da família que operam na empresa, podendo ser composto por acionistas atuais e potenciais, pertencentes à família (Brenes *et al.*, 2011). A maioria (casos A, C, D e F) está de acordo com a maneira típica, apresentada por Davis (2001), de ser um membro eleito por ramo familiar. Contudo, na maioria dos casos, estão também presentes no conselho de família membros familiares que não laboram na empresa, mas que fazem parte por serem descendentes diretos, sejam acionistas atuais ou potenciais, seguindo o referido por Ussman (2004) sobre a participação dos familiares que não trabalham na empresa, e Jaffe e Lane (2004) sobre ser um grupo que compartilha laços com o fundador. Contudo, na grande maioria dos casos, o conselho de família é composto por representantes de todos os ramos e gerações da

família, de acordo com Gallo e Tomaselli (2006b) e García *et al.* (2008), trabalhem ou não na empresa (García *et al.*, 2008).

Palacios *et al.* (2012b) sugerem o conselho ser presidido pelo membro familiar com mais influência na família e as empresas B e F também cumprem com distinção. Enfoca-se aqui nova descoberta, referente à possibilidade de, tal como acontece no caso B, esta reunião poder ser gerida por três coordenadores das atividades representativas de diferentes ramos ou gerações, por um mandato de dois a três anos.

Outra evidência empírica deste estudo passa pela representação de todos os ramos e gerações da família nas reuniões do conselho de família, mesmo que seja apenas como ouvintes, sem direito de voto, mas para que se crie envolvimento e compromisso familiar com o futuro da empresa. Neste âmbito, é interessante o caso F, em que, muito recentemente, foi envolvida a quinta geração no conselho de família através da presença da comissão executiva do grupo da Reunião de Primos da 5ª Geração, referido anteriormente, constituída por três elementos, participando apenas como ouvintes, sem direito de voto.

Em três dos casos (C, D, E) o conselho de família encontra-se na média do número ideal estabelecido por Díaz (2012) - 6 a 8 elementos - ou por Palacios *et al.* (2012b) cujos números razoáveis apresentados são entre 5 e 9 membros. Contudo, nos outros quatro casos, um (o caso A) fica abaixo e os restantes três (os casos B, F e G) acima dessa média. Mas, Górriz (2002) referiu que a composição, a estrutura e as funções do conselho familiar podem variar muito de acordo com as características da empresa. De facto, a empresa A é um grupo familiar bem mais pequeno do que a empresa B, F e G, que são consideradas grandes empresas.

No que respeita às funções do conselho de família, praticamente todos os casos estudados estiveram de acordo com a literatura (e.g., Davis, 2001; Górriz, 2002; Tomaselli, 2006b; García *et al.*, 2008; Díaz, 2012; Palacios *et al.*, 2012b; Le Breton-Miller e Miller, 2015). No caso D foram acrescentadas as funções da gestão de casas familiares e a organização de eventos familiares. Estas podem também ser subentendidas no definido por Davis (2001).

Quanto ao funcionamento, em todos os casos, verifica-se o exposto por Brenes *et al.* (2011), já que o conselho se reúne pelo menos uma vez por ano, sendo na realidade duas a seis vezes, com exceção para o caso A, que reúne 12 vezes, estando de acordo com o referido por Jaffe (1992) que se reúnem uma vez por mês, talvez pelo facto de ser este caso o conselho de família com menos membros. Também García *et al.* (2008) referem que as suas reuniões devem ser periódicas e regulares, devendo existir um calendário das mesmas previamente fixado no protocolo familiar, o que se verifica na grande maioria dos casos.

As decisões são, em todo os casos, tomadas por consenso (Jaffe, 1992), e, na maioria, os acordos são alcançados preferencialmente por unanimidade. No caso E é por maioria e no F e G é assumida a regra dos 2/3.

Sobre as sanções para o não cumprimento de acordos definidos (Díaz, 2012), apenas admitiram existir em alguns casos (A, B, C e D). Enquanto o entrevistado A e D não partilharam quais as sanções aplicadas, no caso B foi referido que as sanções estavam definidas mas que apenas aplicavam uma que não apresentou ter muita relevância. Nesse sentido, foca-se o caso C, que como em termos legais as sanções não tinham força, optou-se por retirar essa cláusula do protocolo familiar.

No que respeita às áreas de intervenção do conselho de família, todos os conselhos de família analisados planeiam para garantir o futuro da empresa e da sua família nas quatro áreas apresentadas por Jaffe (2005): (1) Missão e valores; (2) Plano de desenvolvimento da próxima geração; (3) Diretrizes para o envolvimento da família; (4) e, Políticas de propriedade e transferência.

Os temas tratados nestes conselhos de família são diversos, estando de acordo com o que Ussman (2004) e Torre e García (2006) sugerem, com exceção dos temas educação dos membros para a empresa D e planificação da herança para a empresa D e C. O entrevistado B2 acrescenta que, no conselho de família, é realizado também um acompanhamento dos negócios, nomeadamente dos projetos mais relevantes e são também tratados os temas das normas do protocolo familiar e o plano de atividades e o orçamento que também são nessas reuniões discutidos. Já o caso C focou-se muito na área do investimento. Portanto, alguns casos acrescentaram temas ligados à empresa que são discutidos nessas reuniões pelos membros familiares, mas que podem ser subentendidos no enunciado por aqueles autores.

Em quase todos os casos, a importância da continuidade do estatuto familiar da empresa é muito relevante. Contudo, pelo entrevistado A foi exposto que o objetivo futuro da empresa ainda é incerto e que pode não ser familiar. Contrariamente, no caso B foi assinado um acordo parassocial, por todos os membros acionistas, para que o grupo continue a ser familiar. Também no geral, os objetivos individuais são definidos na perspetiva dos objetivos como um todo, com exceção do caso C.

Quanto ao desenvolvimento de planos pessoais futuros pelas gerações mais novas, foram descobertas novas práticas através dos diversos casos de estudo. No caso B é realizado um acompanhamento através do retiro familiar, onde se acompanham e encaminham as gerações mais novas. No caso D está previsto um programa de estágios de curta duração para as gerações mais novas apesar de ser um plano ainda pouco afinado. No caso F está formada uma comissão de acompanhamento, que auxilia e encaminha as gerações mais novas, ouvindo-os, enviando-lhes informação da atividade do grupo, convidando-os para iniciativas, proporcionando-lhes formação, criando-lhes casos de estudo, apoiando-os na seleção de novos membros, entre outros. No caso G, como o conselho de família é desenvolvido o acompanhamento das gerações mais novas, sendo também auxiliadas por um comité mentor. Apenas nos casos A e C, por ainda não sentirem necessidade, não há desenvolvimento de planos pessoais futuros para as gerações

mais novas. Assim, estes conselhos de família analisados demonstram ser um veículo útil para envolver os membros mais jovens da família, conforme Le Breton-Miller e Miller (2015) referiram. Também os programas educacionais desenvolvidos por estas empresas para ajudar os jovens a aprender sobre as suas empresas familiares estão de acordo com o exposto por Davis (2001) e Jaffe *et al.* (2017).

Esta análise demonstra, também, estar de acordo com García *et al.* (2008) que refere que é através do conselho de família que se organizam outras reuniões familiares, onde se ensine e transmite, aos membros mais jovens do clã e a parentes legais, os valores, as tradições e a história da família. A aprendizagem por parte dos familiares mais jovens envolvidos nas empresas, também demonstra ser, como nos casos F, B ou G, um processo que ocorre, em grande parte, através dos membros da família seniores desde a infância, conforme explicado por Le Breton-Miller e Miller (2015).

No que se refere ao planeamento do tratamento de futuros membros na empresa, com exceção do caso A, que considera atualmente não fazer sentido por aplicar a regra de não poderem entrar mais membros familiares na empresa, os restantes casos têm definidos alguns requisitos de entrada, como por exemplo, possuir título académico (licenciatura, mestrado, com algumas preferências para MBA - *Master in Business Administration*), adquirir três a cinco anos de experiência profissional fora da empresa, possuir competências linguísticas de outros idiomas (uma a três línguas), haver vaga na empresa e necessidade desta, ter competências e adequação ao cargo, ser aceite pelo conselho de administração e pelo conselho de família e a entrada ser para funções mais baixas, estando parcialmente de acordo com o definido por Dunn (1999) e Jaffe (2005).

No que respeita às políticas de propriedade e transferência, com exceção dos casos C e E, encontra-se tudo, tal como o entrevistado B1 refere, “*perfeitamente definido*”. A empresa G tem os modelos de transferência de propriedade bem definidos no protocolo familiar, de modo a dar preferência à família. A empresa F, segue o mesmo sentido, promovendo o princípio do equilíbrio nas participações sociais, havendo penalizações para quem não cumpra as regras. Já as empresas C e E consideram que as políticas de propriedade e transferência estão fora do âmbito das competências do conselho familiar, sendo competência do conselho de administração.

Quando o valor do conselho de família para a empresa é discutido também é demonstrada alguma dificuldade em afirmar algo, por ser difícil de quantificar. Contudo, a literatura manifesta-se no caminho do conselho ser um componente-chave na melhoria do desempenho da empresa porque traz a paz de espírito para a família (Brenes *et al.*, 2011) e, com o empenho e envolvimento das famílias, contribui significativamente para a continuidade e sobrevivência das empresas familiares (Gallo, 1998; Ibrahim *et. al*, 2009).

Ora, no que se refere à melhoria dos resultados da empresa após o conselho, a maioria não considera conseguir avaliar. O entrevistado D manifesta: *“É difícil...Por acaso houve, mas não sei se há relação direta ou não...Permitiu estabilidade. Nesse aspeto diria que sim.”*. O entrevistado B1 considera apenas conseguir avaliar isso daqui a 20 anos, mas que o investimento tem sido realizado nesse sentido, referindo mesmo algo relacionado com o supramencionado: *“É mais a paz social. (...) O resultado há-de ser mais daqui a 20 anos. (...) estamos de consciência tranquila. (...) Os resultados estão à vista.”*

Neste sentido, também Zahra *et al.* (2007) referem que o envolvimento de vários membros da família indica que estes membros da família são altamente comprometidos com o sucesso da empresa e, isso, em todos os casos estudados é manifestado, se analisarmos cada método formal que cada empresa tem para dar voz às suas preocupações, assegurando assim uma eficaz continuidade e rentabilidade dos seus negócios conforme defendido por Jaffe e Lane (2004). Felício e Villardón (2015) referiram também que famílias que estabelecem uma maior confiança entre os seus membros e optam por realizar conselhos de família têm um maior alinhamento de interesses, alinhamento esse que é assentido em todos os casos.

Neste sentido, o entrevistado C também acrescenta que: *“Os trabalhadores/colaboradores não familiares da empresa veem que a família está organizada.”*. O entrevistado G comenta que *“Para haver sucesso, temos de estar todos em consenso. Se não existir coesão, consenso e união, não é tão fácil obter o sucesso.”*

Contudo, de uma forma resumida, em todos os casos há concordância com o argumento de que a existência do conselho de família reflete valor para a empresa através da melhoria do alinhamento de interesses, do empenho, da união, do compromisso ou da comunicação. Mas, no que respeita à melhoria dos resultados da empresa após a existência do conselho de família, as respostas não são unânimes, pois a maioria não considera existir ligação.

7.2. O protocolo familiar

A tabela 10 (ver anexo III) mostra as principais evidências empíricas, relativamente ao protocolo familiar de cada caso analisado. A discussão que se segue obedece às dimensões descritas no modelo de análise.

Analisando aquela tabela (ver anexo III), que segue a categorização do modelo de análise (figura 6), no que se refere ao enquadramento do protocolo familiar, todos os casos o consideram um elemento de muita importância para a empresa e, de acordo com Álvarez (2009), é onde tem descrita a troca de poder que, como os casos E e G partilharam, serve para dar continuidade à empresa familiar, e as suas contingências familiares.

Nos casos estudados foram partilhadas algumas contingências familiares que constam dos documentos das empresas analisadas, como por exemplo, a regra de mais nenhum familiar poder trabalhar na empresa A, ou o processo de escolha dos administradores, ou a proibição de consultoria a empresas concorrentes, de trabalho noutra entidade em simultâneo ou de os familiares políticos fazerem parte do conselho de administração da empresa B, ou regras de admissão nos casos E e F ou a circulação pelos vários departamentos da empresa G ou até mesmo a proibição de familiares políticos no caso de separação.

Em quase todos os casos foi assumido que o protocolo familiar já teve utilidade em situações anteriores, seja nas sucessões ou admissões nas empresas. Os entrevistados A e D confessam que a utilidade do protocolo familiar em situações anteriores é feita de uma forma mais preventiva.

Verificou-se que em cada empresa se trata de um documento assumido por toda a família, com aplicação rigorosa do seu conteúdo, de acordo com Tàpies e Ceja (2011). Foi verificado, igualmente, que com o protocolo familiar há criação de espírito de unidade e compromisso familiar, de acordo com Morris *et al.* (1997) e Díaz (2012), e é uma condição necessária para a existência e continuidade de qualquer organização, em conformidade com Gallo e Tomaselli (2006b).

Em termos de definição e objetivo do protocolo familiar, quando questionados sobre o que consideram ser o protocolo familiar e para que serve, vários são os conceitos envolvidos pelos entrevistados. O entrevistado A considera que o protocolo familiar deve ser um documento “preventivo e não reativo” que serve “para manter a agregação familiar na empresa”, em parte de acordo com o apresentado por Gallo e Ward (1991), Arteaga e Menéndez-Requejo (2014), Palacios *et al.* (2012b) ou Xavier (2016). O entrevistado B declara que o protocolo familiar “é o cimento que liga a família”. E, o caso C indica que “o protocolo familiar está para a família” e “o pacto social está para a empresa”. O entrevistado D qualifica-o como sendo um “prevenir de situações futuras” e que “pode dar estabilidade”. Estes aspetos estão de acordo com Gallo (2000), Roibal *et al.* (2008), Palacios *et al.* (2012b) ou Xavier (2016). Para este entrevistado, o protocolo familiar “permite arranjar soluções para os problemas” e que, no caso, “tem permitido resolver problemas sem gerar conflito”, como explicado por Arteaga e Menéndez-Requejo (2014).

Do discurso do caso E, pode entender-se que este documento incorpora e coloca a escrito as instruções, as regras, os preceitos familiares com a empresa, estando de acordo com Gallo (2000), Ussman (2004), Torre e García (2006), García *et al.* (2008) e Tàpies e Ceja (2011). De facto, o entrevistado F relaciona o protocolo familiar com as “regras de funcionamento para o futuro” e define-o da seguinte forma: “É um documento que rege a forma de funcionamento da família e da forma de se relacionar com o grupo...e resolver questões que possam existir

no sítio certo.”, seguindo, também, o pressuposto por Arteaga e Menéndez-Requejo (2014) e Pérez (2014).

No caso G é associado o protocolo familiar ao estabelecimento de um conjunto de regras e valores a prosseguir. O entrevistado G considera “*ser um instrumento que tem sempre um poder sentimental sobre o passado/presente/futuro*”.

Relativamente a conflitos familiares, para Cardona e Balvín (2014), estes, que surgem em grande parte nas empresas familiares, derivam da inexistência de um protocolo familiar. Nestes casos, existindo protocolo familiar, e apesar de não ter sido manifestada a sua existência, a maioria dos casos estudados pronuncia-se positivamente no que respeita a melhorias nos conflitos e tensões familiares após a sua elaboração. Segundo Arteaga e Menéndez-Requejo (2014, 2017), o objetivo do protocolo familiar passa por impedir ou gerir os diferentes conflitos familiares que afetam a continuidade da empresa. Também Botero *et al.* (2015) refere auxiliar para a redução e gestão dos mesmos.

Em termos de resultados, há autores (e.g., Arteaga e Menéndez-Requejo, 2014, 2017; Pérez, 2014) que atestam que empresas familiares que implementam este instrumento melhoram os seus resultados, contudo, quando se questiona o tema de melhorias nos resultados após o protocolo familiar denota-se em alguns casos alguma dificuldade nessa avaliação. Segundo o entrevistado B, não se faz a medição dessa maneira. O entrevistado C adverte para o facto de: “*O protocolo familiar evita que se façam erros. Favorece e promove um bom ambiente e uma boa envolvente.*”. Já o entrevistado D afirma que sim, acrescentando que: “*Tem dado estabilidade à empresa. O que dá condições à empresa para ter melhorias nos resultados.*”. No caso E considera-se que talvez se verifique a médio/longo prazo. Os casos F e G não atribuem importância a esta questão.

As fases ou etapas por que passaram os protocolos familiares discutidos ou analisados neste estudo estão de acordo com as propostas apresentadas por Moreno (2010), Díaz (2012) e até por Costa (2016).

Com exceção da empresa C, os restantes casos recorreram a advogados ou empresas consultoras para auxílio na elaboração do documento. No caso B, a empresa consultora fez inclusivamente o acompanhamento posterior nas reuniões da empresa familiar durante dois ou três anos. No caso D, para além de uma empresa consultora, para a revisão, foi nomeado também um comité familiar para o efeito, com a representação de todos os ramos familiares.

O início e término deste processo encontra-se de acordo com o definido por Costa (2016), ocorrendo num período de seis meses a dois anos. O caso F foi o mais moroso, contudo, aquele autor manifesta não haver problema. Costa (2016) salientou, ainda, que este processo não é rápido, devendo-se dar tempo para os participantes poderem refletir, de forma adequada, sobre os distintos pontos abordados. Neste sentido, foca-se a partilha do entrevistado B1: “*um*

protocolo familiar não deve ser imposto, mas antes negociado sem pressas até que todos se sintam confortáveis com o seu conteúdo”.

Tão importante como o protocolo em si, é o próprio processo que leva à elaboração do mesmo (Ussman, 2004). Neste sentido, apresenta-se o comentário do caso C: *“o que é importante no protocolo familiar é o processo, é a continuidade de discussão do seu âmbito.”* Já foi referido anteriormente por Cortés *et al.* (2004), Monteferrante (2012) e Costa (2016) de que a elaboração e o desenvolvimento do protocolo familiar são tarefas duradouras e árduas que requerem paciência, compromisso, dedicação e tempo. Ora, isso reflete-se nos testemunhos dos entrevistados, com processos de elaboração que demoraram dois anos e revisão de um ano, como no caso D: *“Foram bastantes reuniões e bastante demoradas. É um processo pesado. (...) Requer muita formação de consenso e isso leva tempo.”*

Na mesma linha que outros estudos empíricos (e.g., Díaz, 2012; Cardona e Balvín, 2014), os protocolos analisados aqui não foram elaborados em momentos de conflitos de poder. Até porque, parafraseando o entrevistado C, *“quando você tem um conflito familiar não consegue fazer um protocolo familiar...não consegue!”*.

No caso D foi elaborado quando houve reorganização da família acionista, sendo uma mudança de fundo na empresa, mas não são assinalados quaisquer tipos de conflitos. Já durante a revisão, o entrevistado recorda que houve algumas tensões devido a divergências de opinião, mas que se resolveram durante o processo. Portanto, a escolha por um período de tranquilidade quer na família, quer na empresa, requerido por Palacios *et al.* (2012a) não se verificou totalmente neste caso D, embora o entrevistado considere que o processo tenha contribuído para organizar a família e a empresa.

De acordo também com a literatura (e.g., Cortés *et al.*, 2004; Gracia *et al.*, 2008), no processo de elaboração, colaboraram todos os membros envolvidos, debatendo todas as informações necessárias sobre os temas a incluir, contando com o consenso de todos. Portanto, em todos os casos, com a exceção do caso C, as regras foram definidas num processo participativo. Contudo, nesse caso C, a falta de envolvimento e participação de todos os membros aquando da elaboração foi suprimida na revisão.

Com a exceção do caso C, em todos os casos o processo foi bastante participativo havendo lugar a entrevistas conjuntas e individuais personalizadas. Também em todos eles, os membros das gerações seguintes participaram no processo de elaboração e atualização, o que está de acordo com Brenes *et al.* (2011).

Com exceção dos casos C e D, os protocolos familiares foram criados no âmbito de conselhos de família informais, apesar de Ussman (2004) referir que esta elaboração deve ser desenvolvida no seio desse órgão. Contudo, em todos os casos estudados, os conselhos de família acabaram por ser criados nessa decorrência. Na empresa D houve uma comissão criada

para esse efeito e na empresa C a elaboração do protocolo foi apenas desenvolvida pelo fundador e um dos seus filhos.

Tal como já assinalado anteriormente, em todos os casos, com exceção do caso C, verificou-se a intervenção de profissionais com grande nível de ética e integridade, conforme aconselhado por Díaz (2012), fossem consultores (Michel e Kammerlander, 2015) ou advogados, conforme aconselhado por Ussman (2004) ou Giarmarco (2012).

Relativamente à aprovação do protocolo familiar, atesta-se que este tema se encontra de acordo com outros estudos empíricos (e.g., Palacios *et al.*, 2012b e Díaz, 2012) uma vez que todos os documentos foram aprovados por unanimidade, assinados por todos os membros familiares (e alguns casos apenas descendentes diretos de primeiro e/ou segundo grau envolvidos) sendo aceites voluntariamente por todos os membros da família. O caso B é o único em que o documento foi orgulhosamente assinado por todos os membros da família desde os recém-nascidos aos descendentes mais velhos. No caso D os membros que assinaram o protocolo familiar foram os todos os membros familiares de sangue, maiores de 18 anos, sendo uma questão facultativa no caso dos cônjuges, cuja decisão é pessoal.

Por outro lado, nos casos A, C, E e F assinaram os todos os membros familiares de primeiro grau que são os que se encontram envolvidos com a empresa. No caso G, como nos mencionados anteriormente, assinaram os membros pertencentes ao conselho de família.

Quanto à data de implementação é interessante o facto de a maioria ter implementado o protocolo familiar na década entre o ano de 1995 e o ano 2005, estando a maioria entre o ano 2000 a 2002. A empresa E realizou a implementação meia década depois, tendo por influência a experiência de outras empresas familiares próximas. Em nenhum dos casos ficou estabelecido um plano com as principais tarefas a serem executadas e em que prazos, conforme o recomendado por Díaz (2012). Aliás, todos os protocolos já foram revistos e atualizados.

Curiosamente, em nenhum dos casos se verificou que uma ou duas vezes por ano fosse relido e comentado todo o seu conteúdo em reunião de família, não cumprindo a recomendação de Díaz (2012). Apenas é atualizado, se necessário, no prazo estabelecido em cada protocolo. De acordo com o estudo de Costa (2016), manifesta-se ser num período de 5 a 10 anos, apesar de nos casos A e E se verificar um período de 3 anos e nos casos F e G não haver um prazo definido.

Apenas nos casos B e G se verifica a designação de responsáveis para implementação, recordação e atualização do protocolo, como proposto por Díaz (2012). Todos os restantes o fazem no devido período, em conselho de família.

Averiguou-se também que, apesar de estar previsto que os acordos na aplicação de novas questões se alcançam por maioria, todos pretendem que se efetue por unanimidade. Salientando aqui o caso C que tem previsto que seja mesmo por unanimidade.

No caso de diferenças na interpretação das decisões, quem tem o poder de decisão é diverso de empresa para empresa. Díaz (2012) recomenda que se estabeleça, que seja o conselho de família ou um árbitro, quem determina como deve entender-se uma disposição do protocolo.

No caso A, o desempate é realizado pelos fundadores. No caso B são realizadas diversas reuniões até que se alcance o acordo por unanimidade. Estas reuniões são sempre baseadas em cada ramo familiar e apenas um elemento de cada ramo leva a decisão do seu ramo, a outra reunião com todos esses representantes. No caso C nunca se colocou essa questão das diferenças, tendo sempre sido tudo resolvido sem recorrer a outras pessoas. Na empresa D é o conselho de família que decide em caso de diferenças de interpretação. Na empresa E, está definido no protocolo familiar uma cláusula de desempate, com o recorrer a duas pessoas externas à empresa, os chamados árbitros de desempate, devido ao poder estar distribuído igualmente entre os dois irmãos. No caso F, apesar de nunca se ter aplicado, está prevista a regra dos dois terços e, em algumas questões, o presidente do conselho de família tem poder de veto.

Nenhum protocolo familiar analisado continha as definições dos termos utilizados no mesmo, discordando assim do orientado no estudo de Díaz (2012).

É comum à maioria dos casos solicitar a adesão ao documento dos descendentes quando atingem a maioridade, conforme referido por Díaz (2012) e aplicado pelas empresas A, C e D, embora não haja lugar a assinaturas, como preconizado por Gallo e Tomaselli (2006b) e apenas a conhecimento. Portanto, em quase todos os casos, quando se fala em adesão, o que se verifica é que as normas são de conhecimento geral e aceites por todos os membros familiares, tendo à disposição o seu conteúdo. A assinatura que manifesta a verdadeira adesão acontece apenas quando se tornam acionistas (caso F), ou quando o documento é atualizado e assinado pelos familiares maiores de 18 anos (caso D), ou pelo conselho de família (caso G).

Nas empresas B e G determina-se a adesão logo à nascença, embora que no segundo caso seja a adesão como conhecimento. Sobre este tema, o entrevistado B1 menciona que tem havido a tentativa de o efetivar apenas aos 14 anos, pois tal como o entrevistado B2 reforça “*os mais novos não sabem o que estão a fazer*”, não sendo, assim, este um ato aceite voluntário referido por Palacios *et al.* (2012b) no subcapítulo da aprovação. Contudo, a idade para tal pode ser determinada pela empresa, de acordo com Gallo e Tomaselli (2006b), como acontece no caso F. No caso E descobre-se que não há uma idade para aderir ao protocolo familiar, mas sim um momento que se manifesta com a admissão do familiar na empresa.

Quando se trata da adesão pelos familiares políticos, que a literatura (e.g., Díaz, 2012; Gallo e Tomaselli, 2006b) também menciona poderem aderir, a mesma não é permitida pela empresa B, apesar de lhes permitirem o acesso ao documento. O mesmo se verifica nas restantes empresas, com a exceção da empresa D, cuja adesão é facultativa por este tipo de membros.

Com a análise dos protocolos familiares, é possível certificar que são documentos sem força legal, apenas com a honra da palavra, ou um convénio moral, apenas com a força moral dos valores familiares e empresariais, uma vez que nenhum dos casos está inserido nos estatutos sociais, o que segundo Díaz (2012) lhe daria o valor legal entre os signatários ante terceiros. Assim, em todos os casos trata-se de um acordo de vontades como aludido por Pérez (2014).

No que concerne à divulgação completa do documento, por norma, apenas é partilhada com a família. Apenas no caso B, o documento é divulgado também ao conselho de administração.

Todos os casos têm esclarecido quem é afetado pelas disposições do protocolo, como aconselhado por Díaz (2012), sendo a família, que dependendo da empresa em causa, é mais ou menos alargada. Nas empresas, a análise é feita ao grupo de empresas e o protocolo aplica-se a todas as abrangidas pelo grupo. Contudo, as empresas B, C e D contradizem essa ideia, e parafraseando o entrevistado B2, “*o protocolo familiar aplica-se à família*”.

A estrutura dos protocolos familiares das empresas em causa fogem um pouco ao definido por outros estudos (Guía para la pequeña y mediana empresa familiar, 2008; Moreno, 2010). Apesar de não estarem presentes todos os temas enumerados por Torre e García (2006) e García *et al.* (2008), o conteúdo dos documentos em causa inclui-se na tabela apresentada por estes autores. O protocolo familiar não tem um formato único com um conteúdo único, devendo adaptar-se às características particulares de cada empresa, como já tinha sido referido por outros autores (e.g., Górriz, 2002; Ussman, 2004; Palacios *et al.*, 2012a; 2012b). Seja quais forem os conteúdos, todos os protocolos analisados definem um conjunto de princípios e regras que regem o trabalho dos membros familiares na empresa, a transferência de propriedade e os procedimentos para o exercício de poder (Gallo e Cappuyns, 2004). Os documentos são diferentes uns dos outros, e como Ussman (2004) e García *et al.* (2008) referiram, como não há famílias ou empresas iguais, também não há protocolos iguais. Tratando-se de um documento voluntário, sem conteúdos mínimos ou exclusivos para qualquer família, os protocolos em causa adaptam-se às características particulares de cada empresa, segundo a visão de Palacios *et al.* (2012a; 2012b).

Para além dos elementos comuns que integram os protocolos familiares, de facto existem mais elementos que lhe dão forma, apresentados por Arteaga e Menéndez-Requejo (2014) e Pérez (2014): elementos psicológicos, económicos, jurídicos, sucessórios, representados pela personalidade, história, tradição, interesses e motivações de cada empresa familiar em particular.

No que concerne a aplicação de sanções pelo incumprimento de obrigações no âmbito do protocolo apenas as empresas A, C e D as têm explanadas nos seus documentos, mas como o entrevistado C refere “*sem valor legal*”. Sobre esse assunto, a empresa B revela não existir necessidade.

Em suma, o protocolo familiar é um processo exaustivo e uma ferramenta eficaz na prevenção de conflitos, sendo conveniente redatá-lo, antecipando possíveis problemas que possam surgir, que embora não os impeça, reduz o seu aparecimento (García *et al.*, 2008; Monteferrante, 2012).

7.3. O planeamento da sucessão

A tabela 11 (ver anexo IV) mostra as principais evidências empíricas, relativamente ao planeamento da sucessão de cada caso analisado. A discussão que se segue obedece às dimensões descritas no modelo de análise.

Primeiramente, antes da discussão de resultados se centrar no planeamento da sucessão, importa mencionar que em todos os casos deste estudo a entrada na empresa ocorreu por necessidade de cada uma. Também em todos os casos, as funções desempenhadas pelos entrevistados não foram logo de direção, passando por cargos mais baixos, e em alguns casos, por todas as áreas da empresa. Quando questionados se existiu pressão para entrar na empresa, apenas o entrevistado A assumiu que houve muita pressão por parte do pai, que o mesmo caracterizou como “*muito dura*”, iniciando-se com trabalho nas férias e havendo, posteriormente, passagem por todas as funções da empresa. Apesar de nos restantes casos não terem sentido o mesmo, embora se notasse ter sempre existido alguma influência dos antecessores, na grande maioria o envolvimento na empresa foi iniciado com trabalho durante as férias letivas, de forma gratuita.

Importa referir, também, que a gestão das empresas em causa é feita de forma partilhada, em todos os casos, por membros familiares da mesma geração. E, quando questionados sobre conflitos de poder com outros sucessores, também em todos os casos não foi manifestada a existência de conflitos, apesar de no caso B referir que “*Como em todas as relações de (...) irmãos, há momentos altos e momentos baixos...mas conflitos não*”. Portanto, embora em todos os casos tenha sido negada a existência de conflitos familiares, no decorrer da entrevista percebe-se apenas que, de vez em quando, existem divergências de opinião que são naturais da convivência de diferentes seres humanos. Contudo, no que se refere ao poder não foram detetados nenhuns conflitos ou tensões.

De um modo geral, o processo de sucessão das empresas estudadas iniciou-se durante as décadas de 90 e de 2000, sendo processos planeados e pensados com a admissão das gerações seguintes nas empresas, fosse por trabalho efetivo ou por trabalho durante as férias escolares.

Para todos os casos estudados, a sucessão é um processo demorado, de acordo com Bork *et al.* (1995), Le Breton-Miller *et al.* (2004) ou Lambrecht (2005), pois a maioria confessa que a sucessão se iniciou com a entrada de cada um na empresa, fosse para auxiliar, trabalhar ou

acompanhar. Portanto, para os entrevistados, o seu envolvimento na empresa parece ditar o início do processo de sucessão.

Descobriu-se neste estudo que a escolha do sucessor, em vários casos, ocorre em conselho de família. A escolha pode ser baseada nas competências/aptidões ou considerada uma escolha natural, devido à descendência, legado familiar ou necessidade da empresa. Contudo, na maioria dos casos (e.g., caso A, B, C, D, F) a escolha é feita na geração sucessora, seja pelos irmãos ou pelos primos.

Outra evidência empírica é que em todos os casos, existe transferência de conhecimentos pelos antecessores, através da partilha e do trabalho diário realizado nas empresas que, em muitos deles, se verificou com o trabalho conjunto da geração antecessora e a sucessora. Também a passagem por diversas funções dentro da empresa parece ser uma razão para essa transferência.

Ibrahim *et al.* (2009) referem que o processo de transferência deve ser gradual, que se confirma em todos os casos aqui estudados, e Cabrera-Suárez (2005) um processo multi-etapas que começa mesmo antes de os herdeiros entrarem na empresa e com efeitos que se estendem além do momento em que a sucessão é efetivada. Ora, o caso B vai ao encontro destes autores quando refere que o processo de sucessão é um processo para vinte anos, cujo resultado só se irá compreender passados outros vinte anos.

Em todos os casos, a preparação dos candidatos iniciou-se muito cedo, com o envolvimento das gerações em causa (antecessora e a sucessora) na empresa. Sobre este assunto, o caso F apresenta uma comissão de acompanhamento interessante de analisar. Assim, este resultado está em linha com outros estudos empíricos como o de Jaffe *et al.* (2017) que referem que famílias que têm grandes recursos e governo empresarial e familiar complexos acham que, para operar, as melhores pessoas devem estar preparadas para entrar em cargos responsáveis, devendo criar programas educacionais.

Sobre os aspetos que poderão vir a condicionar o sucesso de uma futura sucessão são resumidos neste estudo no seguinte: (1) A falta de aptidão e falta de diálogo na geração seguinte; (2) A falta de envolvimento dos membros familiares; (3) Demasiadas pessoas interessadas no cargo; (4) Conflitos na geração; E, (5) o processo ser moroso e minucioso.

Considerando as quatro etapas apresentadas por Palacios *et al.* (2012b) para o processo de sucessão, apresentam-se alguns exemplos dos casos analisados para cada uma delas: (1) O caso F é um bom exemplo de empenho na fase de incubação, pois tem a comissão de acompanhamento muito ativa com as gerações mais novas. Contudo, nos casos B, C, E e G também é demonstrado existir um acompanhamento, embora não tão ativo como no caso F, dos membros familiares mais jovens. (2) Na fase da eleição do sucessor, em todos os casos, demonstra-se ser um processo cuidadosamente pensado, e também os critérios para selecionar

o sucessor variam em função da família e da empresa. Aqui o foco de bom exemplo vai para o caso B, onde é nomeado um elemento por ramo familiar e, desses elementos, a eleição do membro sucessor é realizada por esses membros escolhidos. (3) Relativamente à fase da gestão conjunta, o mesmo caso B apresenta-se nesse sentido, pois os membros escolhidos por cada ramo integram o conselho de administração uns anos antes da sucessão, permanecendo em gestão conjunta com a geração antecessora para que esta última possa passar posteriormente para conselheiros antes da sua retirada efetiva da empresa. Os restantes casos também manifestam fazer gestão conjunta, embora não da mesma forma que o caso B. (4) Por último, a fase da saída do antecessor, com a aceitação da chegada ao fim de um período e a necessidade de fazer frente à renovação da missão da sua própria vida, assumindo a diminuição do seu poder físico, intelectual e social, foi nítida no caso B. Com a opção de escolha dos negócios dada pelo fundador aos filhos e, à medida que ia perdendo as suas capacidades ele próprio se retirava de cada negócio que detinha, de uma forma gradual. Na empresa D, a retirada gradual das funções de administrador pelo fundador, também é exemplo, assim como o caso F, em que também foi iniciativa do antecessor a passagem de testemunho na empresa, planeando todo o processo. Também o caso G, com a passagem das quotas da empresa para os filhos anos antes de falecer, é exemplo da aceitação da sua saída.

Estes resultados vêm sustentar as etapas de Palacios *et al.* (2012b) e mostrar a importância de uma Comissão de acompanhamento ou de um Comité mentor na fase de incubação e até mesmo na da eleição de um sucessor, que também pode ser desenvolvido em conselho de família, e da gestão conjunta das gerações durante o processo de planeamento da sucessão até à fase da aceitação da saída do antecessor, após um período de ligação com aconselhamento. Contudo, nem todas as etapas têm um ritmo semelhante conforme apresentado por Gallo (2016b), pois cada um destes casos é único, concordando com Harveston *et. al* (1997) e Palacios *et. al* (2012a) de que as empresas familiares são organizações únicas.

Em todos os casos revelou-se existir capacidade de preparação adequada para a sucessão, demonstrando assim uma menor hipótese de impedimento para a sobrevivência (Beckhard e Dyer, 1983b e Palacios *et. al*, 2012a).

É reconhecido que manter uma empresa que atravessa gerações é difícil (Sarbah e Xiao, 2015), mas os casos F e D já na quarta e quinta geração demonstram ser possível. Cortés *et al.* (2004) referem que a dificuldade de sobrevivência advém da intransigência ou resistência do fundador em aceitar a sua retirada, não existindo um plano para conduzir o processo sucessório de uma forma estudada e ponderada nem uma preparação do sucessor para o seu futuro papel de empresário, as tensões entre o fundador e os seus descendentes pela designação do sucessor e as tensões entre os herdeiros pela designação do sucessor. Ora, nos casos estudados nada destas situações se aplica, o que pode indicar a continuidade demonstrada destas empresas familiares.

Aplicando as soluções apresentadas por Cortés *et al.* (2004) para estes problemas, como por exemplo: verifica-se que nos casos analisados se detetam e abordam todas as questões críticas decorrentes da relação família-empresa, realizam-se reuniões periódicas familiares para partilhar pontos de vista e ações a tomar em cada situação, apresentam-se por escrito os valores e comportamentos a serem seguidos pelos membros das organizações, foram constituídos protocolos familiares e, por último, realizam-se revisões periódicas, mantendo-se assim uma comunicação fluída e regular entre todos os membros. Estas práticas estão atualmente bem presentes em todos os casos analisados. Dessa forma, Cortés *et al.* (2004) referem que uma boa dinâmica nas relações familiares converte-se numa determinante essencial da viabilidade e continuidade da empresa familiar, como se tem vindo a verificar nas empresas estudadas.

Nos casos abordados, todas as questões críticas decorrentes da relação família-empresa são discutidas em conselho de família e apresentadas por escrito nos protocolos familiares que são regularmente revistos. Assim, as empresas familiares estudadas parecem adotar os mecanismos necessários para garantir a sua sobrevivência e continuidade que Palacios *et al.* (2012a) declaram, assim como os aspetos apresentados por estes autores como facilitadores do processo de sucessão.

Parafraseando o entrevistado B1, “*Foram dezassete anos de partir pedra!*”. O processo de sucessão das empresas familiares em causa têm sido um processo complexo, desafiador, que requer muito tempo, concordando com Bork *et al.* (1995), Ussman (2004) e Michel e Kammerlander (2015), e onde todos os membros da família estão envolvidos, em harmonia com Sharma *et al.* (2003a) e não tanto os da empresa, discordando parcialmente de Kets de Vries (1988). Apenas os casos C, F e G envolvem também alguns membros não familiares.

As cinco maneiras para uma transição de sucesso de um negócio para a geração seguinte, identificadas por Lambrecht (2005), também se identificam neste estudo: (1) A nova geração toma a iniciativa de continuar com o negócio da família que, devido ao seu interesse, ambição e motivação se veem como os sucessores adequados, verificando-se em todos os casos analisados; (2) Este pedido é expresso pelo cedente que prefere que o negócio seja continuado pela família, como é através de uma carta no caso A ou do protocolo familiar nos restantes casos; (3) Verifica-se um sentimento de dever moral entre os sucessores e estes informam a sua escolha em permanecer envolvidos no negócio para não dececionar o cedente, apesar de terem outros planos individuais, como é manifestado na empresa A através da entrevista ou nos restantes pelas suas assinaturas nos protocolos familiares; (4) A predestinação cuja transferência é marcada como autoevidente para os sucessores, pois são testados e experimentados na empresa desde novos durante férias, fins-de-semana ou depois do horário escolar, tal como se verificou em todos os casos estudados; e, (5) É manifestado um impulso suave e indireto pelo cedente, influenciando os estudos dos possíveis sucessores, que se

manifesta em muitos casos através do acompanhamento que é feito às gerações mais novas, na maioria, nos retiros familiares.

Morris *et al.* (1997), no seu estudo, conclui que as transições ocorrem de uma forma mais suave quando os herdeiros estão melhor preparados, quando os relacionamentos entre os membros da família são baseados na confiança e amabilidade e quando as empresas familiares se envolvem num maior planeamento da transferência de riqueza e propósitos tributários. Estes procedimentos estão em linha com o analisado nesta investigação, uma vez que se verifica preparação dos herdeiros, inexistência de conflitos familiares e planeamento da transferência em todos os casos.

Também compatível com Morris *et al.* (1997), os casos aqui estudados reúnem, conforme apresentado anteriormente, os fatores a ter em conta para o sucesso na perspetiva de transição de geração na empresa familiar, como por exemplo: desenvolver planos de sucessão formais, confiança e comunicação entre os membros da família, ausência de rivalidades, partilha de poder progressivo, ausência de ressentimentos, partilha de valores, preparação dos herdeiros, a criação de um conselho de família, aconselhamento de consultores e assessores.

Todos os casos têm um plano de sucessão, e isso tem sido identificado como um ponto-chave para assegurar o êxito e a sobrevivência da empresa familiar, segundo Moreno (2010) e El-Chaarani (2013), até porque seguindo Jones (1982), as empresas familiares que desenvolvem planificação estratégica tendem a ter maior sucesso do que as que não o fazem, e estes casos têm tentado ser prova disso.

Esta investigação apresenta que as sete empresas familiares selecionadas apresentam planos de sucessão mais ou menos concretos, contudo, em alguns casos sem uma grande planificação estabelecida de forma muito rigorosa com prazos, tarefas, atividades, aprovações ou pessoas envolvidas.

Palacios *et al.* (2012b) manifestaram-se no sentido do processo de planeamento da sucessão dever iniciar pelo menos quinze anos antes de ser necessária a transmissão. O caso B é um bom exemplo, uma vez que todos os processos têm uma duração de vinte anos.

Nas empresas A, B, D e E apenas os membros familiares participam no processo de planeamento da sucessão. As restantes empresas contam com o envolvimento de alguns membros não familiares.

Os fatores que influenciam a decisão de iniciar o planeamento são diversos. No caso A mencionou-se o fundador. Nos casos B, E e G imputou-se à estabilidade e compromisso com a continuidade da empresa. Nos casos D e F dizem respeito ao fim da vida ativa das pessoas. Deste modo, todos os casos demonstram estar de acordo com os fatores internos apresentados por Sharma *et al.* (2000). Sharma *et al.* (2003b) referem ainda que o problema é que muitas

vezes o planeamento da sucessão é feito pelos meios e não pelos fins, centrando-se apenas num sucessor viável e não no manter a empresa na família, contudo, a maioria dos casos (e.g., B, D, E, F, G) demonstram interesse na continuidade da empresa como familiar. A razão do planeamento, nestes casos, encontra-se dividida entre encontrar um sucessor viável e manter a empresa na família.

A comunicação do plano é feita como necessidade (Upton *et al.*, 2001), e na maioria, através do protocolo familiar e/ou em conselho de família. Em todos os casos, a circulação da informação sobre a empresa na família é feita em reuniões. Ora, Cortés *et al.* (2004) tinham referido que o conselho de família é um ponto de encontro para se comunicar os planos da família para a empresa e vice-versa.

Palacios *et al.* (2012a) referem que existem ferramentas para ajudar a planear, organizar e implementar a próxima geração de forma bem sucedida. Para as empresas familiares analisadas, o conselho de família e o protocolo familiar são considerados como ferramentas/instrumentos que auxiliam o planeamento, sustentado pela evidência de estudos empíricos de Górriz (2002) ou Palacios *et al.* (2012a). O caso G considerou ainda a documentação de advogados como mais uma ferramenta.

Em todos os casos são tidos em conta os objetivos pessoais e profissionais dos membros da família. Pois, nestas empresas, o planeamento tem em conta não só a dimensão estratégica empresarial mas também a familiar, tendo em conta os objetivos pessoais e profissionais de longo prazo dos membros da família, tal como o exposto por Cortés *et al.* (2004).

Relativamente às etapas do processo de sucessão sugeridas por Sharma *et al.* (2000) e Sharma *et al.* (2003b), no caso A é sentido que ainda são muito prematuras, pois os potenciais sucessores ainda não se sentem capazes para lidar com a segunda etapa e seguintes. Contudo, os restantes casos estudados revelam estarem de acordo com os autores referidos, em sucessões anteriores ou nas atuais. Quanto às fases do processo de planeamento da sucessão apresentadas por Michel e Kammerlander (2015) também elas se manifestam nas empresas familiares analisadas.

Apesar dos inúmeros benefícios de um plano de sucessão formal da empresa, muitas empresas familiares não conseguem torná-lo uma prioridade (Giarmarco, 2012), mas neste estudo, a grande maioria tem seguido essa prioridade. Para este autor, o planeamento efetivo da sucessão requer tempo, a assistência de assessores externos, o contributo dos membros da família e a vontade de lidar com conflitos interpessoais que possam surgir durante esse processo de planeamento, o que as empresas familiares estudadas têm vivido, tal como envolvido os membros da família da próxima geração no planeamento de sucessão, recomendado por Sharma (2004).

Para Ibrahim *et al.* (2009), existem três fatores-chave que contribuem para a sobrevivência e longevidade das empresas familiares: o envolvimento e o compromisso dos membros da família, o planeamento da sucessão e a vantagem competitiva única de ser empresa familiar. Ora, estes casos apresentam esse trio na sua natureza.

No contexto do envolvimento e compromisso dos membros da família, este abrange, por exemplo, segundo Ibrahim *et al.* (2009), a integração dos membros da família no negócio e o processo de preparação dos filhos para o seu papel de liderança na empresa, que se aprecia em todos os casos analisados, sendo que a integração demonstra ser progressiva e o processo de preparação dos filhos vai variando pela passagem por todas as funções da empresa, por um processo acompanhado com formações, participação em eventos ou reuniões. No caso D, atualmente ainda não se verifica esta preparação dos filhos, pelas suas idades precoces, mas já se verificou em processos de sucessão anteriores.

Em todos os casos verifica-se uma participação ativa dos familiares nos planos de sucessão, tal como referem Brenes *et al.* (2006) e Ibrahim *et al.* (2009). No caso C também existe participação de alguns membros não familiares, pertencentes à empresa, o que para Ibrahim *et al.* (2009) pode ocorrer. No caso F, o envolvimento de não familiares refere-se à comissão de acompanhamento que se irá envolver no processo de planeamento. No caso G também se manifesta o envolvimento de uma empresa de consultoria.

Foi averiguado se a hierarquia da empresa seria igual à da família e, curiosamente, apenas se verificou essa igualdade em dois casos (A e E), talvez porque no caso A, o fundador ainda se encontra na administração da empresa, por força da geração seguinte, e a sucessão se preveja que venha a ocorrer para o filho mais velho, e no caso E a sucessão de pai para o filho mais velho já ocorreu. No caso B, a sucessão que também ocorreu de pai para filhos, a presidência não foi, curiosamente, para o primogénito, por uma questão de destaque das competências para o cargo noutra filho. Foca-se aqui o caso F, cujo protocolo familiar manifesta que o líder do grupo deve ter perfil mais adequado para presidir ao conselho de administração e o líder da família ao conselho de família.

A fase de seleção, proposta por Michel e Kammerlander (2015), com a definição do grupo de candidatos, critérios e regras de seleção, é definida, em todos os casos, em conselho e protocolo familiares. Assim, estão definidas as regras que regulamentam a entrada de membros da família nestas empresas familiares.

O desejo da empresa continuar na família é, em todos os casos, bem manifestado e delineado, em linha com o estudo de Sharma *et al.* (2003b). No caso A, existe esse desejo, contudo é acautelado pelo entrevistado A que não considera que isso seja nem uma obrigação nem um limite.

Segundo Moreno (2010), se o empresário quer dar continuidade à empresa familiar, deverá planificar e organizar adequadamente aspetos, como as suas relações económicas e dos seus herdeiros com os seus cônjuges, a sua sucessão, as relações entre os sócios da empresa, as relações entre família-empresa e os órgãos que irão servir para dirigir e canalizar tais relações, o que é revelado em todos os estudos de caso realizados. Para Cortés *et al.* (2004), uma boa dinâmica nas relações familiares converte-se numa determinante essencial da viabilidade e continuidade da empresa familiar. Os casos analisados são “bons” exemplos disso.

Para os entrevistados, as condições consideradas necessárias para manter o controlo e a propriedade das suas empresas são diversificadas: financiamento, autonomia financeira, competência, ausência de conflitos, venda de ações internamente ou manter a coesão e a união.

Alguns estudos empíricos (e.g., Ward, 1987; Lansberg e Astrachan, 1994; Bork *et al.*, 1995) manifestam que a solução dos problemas da sucessão passa por planificar. Assim, o planeamento parece ser a fórmula mágica para a sucessão na empresa familiar (Lambrecht, 2005) e as empresas familiares aqui estudadas colocam-no em prática.

O maior sucesso das empresas que planificam, segundo Jones (1982), pode dever-se, em parte, ao aumento da probabilidade de aceitação com a tomada de decisão participativa. As empresas familiares analisadas manifestam, na sua maioria, que o circuito da tomada de decisão passa pelo conselho de família e também pelo conselho de administração, o que vem demonstrar essa tomada de decisão participativa.

Também Brenes *et al.* (2006) mencionaram que o sucesso da sucessão, a antecipação dos conflitos entre os membros da família e a continuidade da empresa familiar dependem da existência de uma estrutura que ofereça maior participação a todos os membros da família na tomada de decisões e no controlo atual e futuro da empresa, o que parece estar em concordância com o observado nos casos de estudo.

Foi também percebido nesta investigação que, na grande maioria se verifica alteração na participação dos membros familiares com o planeamento, uma vez que estão mais presentes e envolvidos na empresa com a sua participação no conselho de família e no protocolo familiar, planeando e trabalhando o processo de sucessão seguinte.

Relativamente aos conflitos, embora os entrevistados maioritariamente enfatizem que não se observam nos seus casos, eles concordam que com o planeamento haja diminuição de conflitos nas empresas familiares. De facto, o planeamento permite a prevenção (Palacios *et al.*, 2012b). Jaffe (2005) e Botero *et al.* (2015) também concordam que o planeamento na empresa familiar pode ajudar a família a negociar a fronteira entre o mundo família e o mundo negócios, diminuindo assim a possibilidade de conflitos. Enfatizando o que entrevistado A disse: “*Quando é feito preventivamente, a ideia é que eles não cheguem a existir.*” Os conflitos ou tensões

mencionados pelos entrevistados rondam casos de divórcios, distribuição de ações ou conflitos profissionais, também devidos a venda das ações.

7.4. Proposta de modelo holístico para o planeamento da sucessão

A incapacidade das empresas se prepararem adequadamente para a sucessão tem sido citada (e.g., Beckhard e Dyer, 1983b; Palacios *et. al*, 2012a) como um grande impedimento para sobrevivência. Assim, para que se desenvolva um processo de sucessão com sucesso é necessário preparar a geração seguinte da família (Churchill e Hatten, 1987; Ward, 1987). O modelo (figura 7) que se propõe nesta secção pode auxiliar nesse sentido.

Pérez e Merino (2013) mencionaram que o planeamento da sucessão familiar é o ponto mais importante de todas as empresas familiares. Também outros autores (Ward, 1987; Sharma *et al.*, 2001) referiram que o planeamento da sucessão pode aumentar a probabilidade de uma sucessão bem-sucedida. Assim, mesmo o planeamento não sendo uma função natural nas famílias (Jaffe, 2005), neste estudo as empresas manifestaram um esforço para que se realize com sucesso. Para os casos analisados, o planeamento tem um claro papel no processo de sucessão, influenciando-o ou determinando as regras. Deste modo, o conselho de família e o protocolo familiar têm um papel importante nesse planeamento. O planeamento é um elemento crucial para a manutenção da empresa familiar. Aquele pode e deve ser feito com recurso a determinados instrumentos ou órgãos que previnem e facilitam a resolução de conflitos, como é o caso do protocolo e o conselho de familiar aplicado por estas empresas familiares analisadas. Aliás, Cortés *et al.* (2004), já tinham apresentado o protocolo familiar como a solução para a sucessão, uma vez que com a sua utilização se pretende dar continuidade, de maneira eficaz e com sucesso, através das gerações familiares seguintes. Botero *et al.* (2015) também referem o protocolo familiar como um mecanismo que permite às empresas familiares regular, gerir e prevenir problemas. No mesmo sentido, também Álvarez (2009) menciona que este instrumento evita os problemas da sucessão e permite fortalecer e desenvolver a empresa na geração seguinte.

Por outro lado, o conselho de família, também é referido por Jaffe (1992) como o braço de planeamento estratégico e organizacional de uma família. Assim, as empresas familiares aqui estudadas parecem adotar os mecanismos facilitadores do processo de sucessão e necessários a garantir a sua sobrevivência e continuidade.

Quando é solicitada opinião sobre a relação ou o papel do conselho de família no planeamento da sucessão, em todos os casos verificou-se que existe influência. O caso A refere: “É o fim. É claramente o objetivo.”, harmonizando que “é um primitivar do futuro”. O entrevistado B1

manifesta que: “*É fundamental*” porque “*alinha e estrutura*”. O entrevistado C profere que: “*O conselho de família é um órgão importantíssimo para fazer a sucessão*”. E, a empresa F também partilha que: “*O conselho de família é quem vai nomear o sucessor*”. A opinião do entrevistado G é que “*Pode sim influenciar, pois por vezes tem outras visões que alguns certamente não têm, sobre o negócio.*”

Também neste estudo foi manifestado que o protocolo familiar influencia muito o planeamento da sucessão neste tipo de empresas familiares. O entrevistado B1 referiu: “*Sem dúvidas nenhuma!*”. O caso C manifesta que “*o protocolo familiar determina o processo de sucessão (...) Tem as regras*”. Na opinião do caso G, o protocolo familiar é um instrumento que “*pode influenciar*” o planeamento da sucessão numa empresa familiar.

Nestas circunstâncias, todos os casos consideraram que o planeamento influencia o processo de sucessão na sua empresa.

O planeamento parece ser a fórmula mágica para a sucessão na empresa familiar (Lambrecht, 2005) e, para Ussman (2004), o conselho de família pode ser o ponto de partida para o planeamento da sucessão da empresa familiar. Para Palacios *et al.* (2012a), o protocolo familiar revela-se como um instrumento fundamental para garantir uma sucessão de sucesso. Cortés *et al.* (2004) também afirmaram que o protocolo familiar está ligado à sucessão, uma vez que com a sua utilização se pretende dar continuidade, de maneira eficaz e com sucesso, através das gerações familiares seguintes. Le Breton-Miller *et al.* (2004) exprimiram ainda que o conselho familiar pode desempenhar também um papel chave em garantir a saúde das sucessões.

Segundo Bigliardi e Dormio (2009), para uma sucessão ser bem-sucedida, é necessário também que se verifiquem as seguintes características: a) A sucessão é um processo longo de muitos anos, por isso deve ser planeada com antecedência, o que se verifica nos diferentes casos aqui estudados. O caso B é um bom exemplo disso.; b) As regras têm de ser fornecidas e comunicadas aos membros da empresa familiar em cada uma das fases do processo de sucessão, o que se verificou em todos os casos aqui analisados; c) Deve ser agendado um fundo educacional adequado, atividades de formação e experiências fora da empresa familiar. Para além de outros casos, o caso F é um bom exemplo disso.; d) Deve ser delegada a responsabilidade do antecessor para o herdeiro, trabalhando lado a lado com ele e envolvendo todos os membros da empresa familiar nas suas decisões; Este trabalho lado a lado e o envolvimento foi verificado em todos os casos estudados; e e) A comunicação e partilha de valores são fundamentais para evitar conflitos, como foi possível verificar na presente investigação.

A definição do modelo holístico deste trabalho é sustentada por estes estudos empíricos e pelo processo de investigação desenvolvido neste estudo. A figura 7 resume e generaliza as principais dimensões/variáveis do presente estudo, apresentando graficamente as observações e relações que emergiram desta análise.

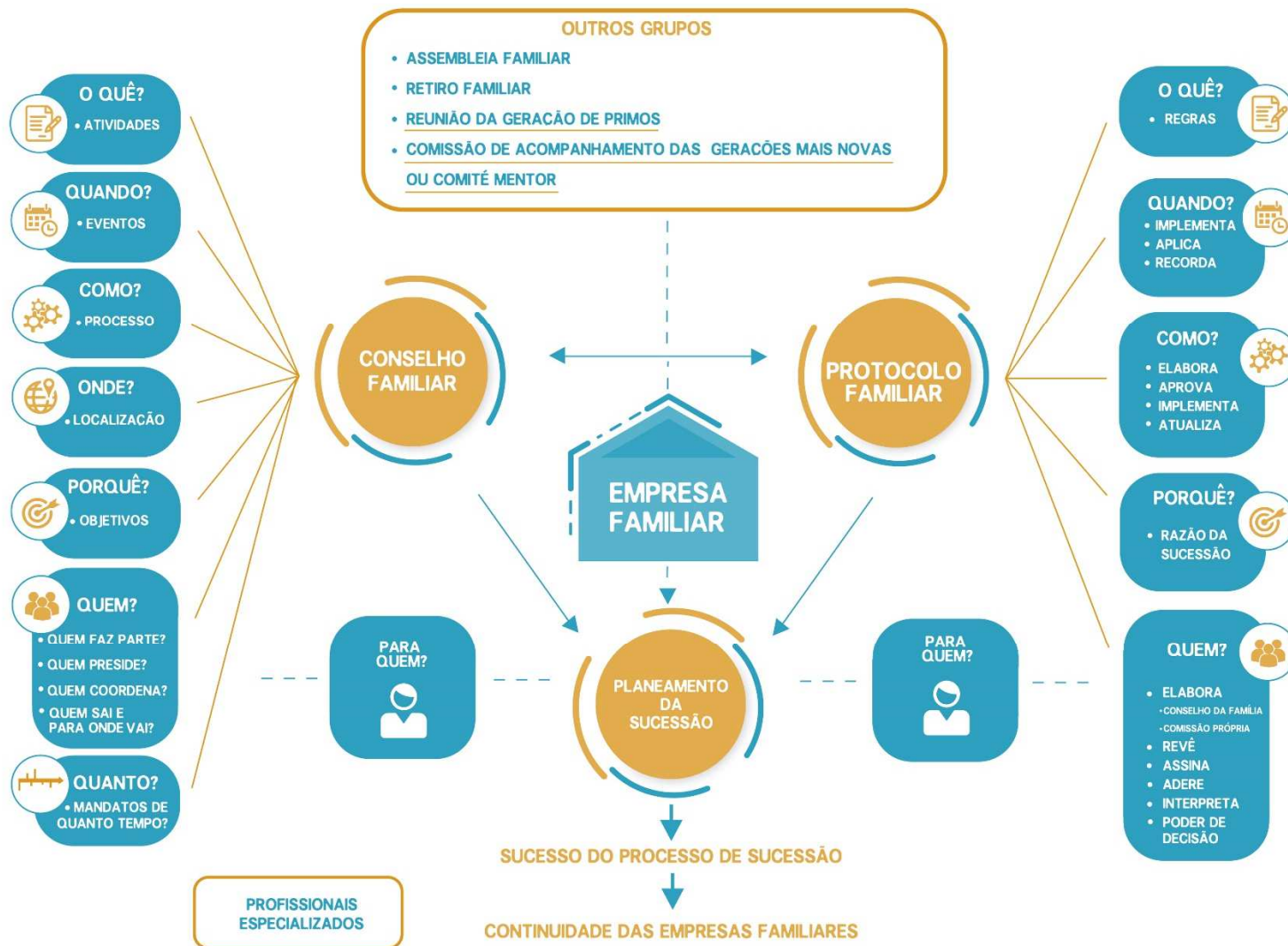


Figura 7 – Modelo holístico para o planeamento da sucessão. Elaboração própria.

De uma forma resumida, a proposta deste modelo holístico evidencia que uma empresa familiar que tenha um conselho familiar e um protocolo familiar bem definidos, estruturados, representados, aprovados e implementados, onde o planeamento da sucessão é discutido e aprovado, com a ajuda parcial ou total de profissionais especializados durante esse processo, apresenta maior hipóteses de sucesso no processo da sucessão e, conseqüentemente, maior a probabilidade de continuidade dessa empresa familiar. Este processo de planeamento também pode ser intentado, discutido e aprimorado noutras reuniões como a assembleia familiar e o retiro familiar, que abrangem os membros do conselho de família. Contudo, uma vez que o processo de planeamento visa obter o sucesso do processo de sucessão, a interferência das reuniões da geração de primos, cujos membros podem ou não fazer parte do conselho de família, e da Comissão de acompanhamento das gerações mais novas (ou Comité mentor), cujos membros mentores podem ser do conselho de família, pode ser também crucial.

Neste sentido, o conselho familiar deve também estar bem definido, estruturado e implementado, nomeadamente, atividades, eventos e localizações, processo, objetivos, quem faz parte, quem sai e para onde vai, quem preside e coordena, e tempo de cada mandato. O modelo mostra ainda que o protocolo familiar também deve estar bem definido, estruturado, representado, aprovado e implementado, nomeadamente as regras, quando é implementado, aplicado e recordado, como se elabora, aprova, implementa e atualiza, definida a razão da sucessão, quem elabora, revê, assina, adere, interpreta e tem poder de decisão. Em suma, o planeamento da sucessão precisa de apurar a resposta para a questão “Para Quem?” que se define em todo este processo.

8. Conclusões, Contribuições e Sugestões para Futuras Investigações

8.1. Conclusões Gerais

A importância das empresas familiares na economia é inegável, contudo, a transição de gerações é um ponto crítico neste segmento de empresas. Assim, planear o processo de sucessão nas empresas familiares é fundamental para o desenvolvimento do país e do mundo. O desafio passa por planear, preparar e investir atempadamente na sucessão, de forma sólida e consensual, para que estas empresas se tornem estáveis, sustentáveis e consolidadas e, por conseguinte, sobrevivam.

Neste contexto, o principal objetivo deste estudo foi fornecer uma análise aprofundada do papel do conselho de família e do protocolo familiares no processo de planeamento das empresas familiares portuguesas. Assim, para alcançar este objetivo geral foi utilizada a metodologia qualitativa de múltiplos estudos de caso: sete empresas familiares. A partir da análise das entrevistas com sucessores atuais ou potenciais, da observação e da análise documental obtiveram-se as evidências empíricas relevantes para as empresas familiares e seu estudo.

Esta investigação mostra como a capacidade de exercer a transferência de propriedade e de liderança (sucessão) de sucesso numa empresa familiar é a questão mais importante para o sucesso neste segmento de empresas. No entanto, a sucessão é um dos problemas mais graves nas empresas familiares e, muitas destas empresas não fazem o seu planeamento. Todavia, este estudo vem mostrar que, se este tipo de empresas utilizar alguns instrumentos, órgãos ou grupos que auxiliam esse processo, pode fortalecer a hipótese de sucesso do seu processo de sucessão e a continuidade das mesmas.

Os resultados que se obtiveram da consolidação da informação das empresas familiares estudadas e a análise indutiva e dedutiva a partir de toda a documentação fornecida e recolhida sobre as sete empresas, na qual se cruzou toda a informação, ajudaram a concluir e a responder ao objetivo/questões propostas.

Com base nas evidências empíricas conclui-se que o conselho de família e o protocolo familiares ajudam o planeamento da sucessão e favorecem a continuidade e sobrevivência da empresa familiar. Contudo, existem também outros grupos de trabalho que auxiliam todo o processo de planeamento como é o caso da reunião da geração de primos e a Comissão de acompanhamento das gerações mais novas (ou Comité mentor).

Relativamente à primeira questão de investigação (Questão 1), este estudo mostra que o conselho de família é um órgão muito importante e fundamental nas empresas familiares, sendo um elemento diferenciador de forma positiva deste tipo de empresas. As empresas familiares estudadas já realizavam reuniões familiares informais, embora não as apelidassem de conselho familiar como surgiu com a elaboração do protocolo familiar que as veio regulamentar.

Para além do conselho de família, neste tipo de empresas também se realizam outras reuniões como a assembleia familiar, o retiro familiar e uma outra reunião, que mostra ser uma prática recente e muito interessante a implementar, ou seja, a reunião da geração de primos.

A assembleia familiar é uma reunião de toda a família, incluindo familiares políticos e filhos com 16 ou mais anos, que reúne uma a duas vezes por ano, tendo como principal objetivo manter todos os membros da família ligados entre si e à empresa, permitindo que todos tenham conhecimento do que se passa na empresa.

Sobre o retiro familiar, realiza-se uma vez por ano, durante um fim-de-semana (calendarizado em protocolo familiar), com toda a família (incluindo filhos e familiares políticos). O objetivo desta reunião familiar é o convívio, a partilha e a diversão entre os membros da família.

Uma descoberta interessante e inovadora nesta investigação foi a recente prática da reunião de primos, que é aberta apenas a essa geração. Esta reunião é composta por todos os elementos dessa geração ou pela seleção de um elemento por ramo, maiores de 16 anos. Esta reunião tem ainda como objetivos principais o reforço das relações familiares entre primos, o alinhamento do conhecimento da empresa e a partilha das diferentes vivências na empresa, aumentando assim a lealdade e o entendimento ao nível dessa geração para continuidade sustentada da empresa familiar.

Uma outra evidência obtida neste estudo passa pela representação de todos os ramos e gerações da família nas reuniões do conselho de família, mesmo que seja apenas como ouvintes, sem direito de voto, mas para que se crie envolvimento e compromisso familiar com o futuro da empresa.

O desenvolvimento de planos pessoais futuros para as gerações mais novas pode passar pela criação de uma Comissão de acompanhamento ou um Comité mentor, que auxilie e encaminhe os membros familiares mais jovens. Esta Comissão compromete-se com aquelas gerações, ouvindo-os e envolvendo-os na empresa, enviando-lhes informação da atividade da empresa, convidando-os para iniciativas da empresa, proporcionando-lhes formação, criando-lhes casos de estudo práticos relacionados com a atividade efetiva ou potencial da empresa, que eles terão de resolver e apresentar, criando-lhes programas educacionais, criando-lhes programas de estágio e envolvimento na empresa, apoiando-os na seleção de novos membros para a empresa, treinando-os para futuros cargos, entre outros.

Com base nos resultados obtidos nesta investigação, conclui-se também que o protocolo familiar (Questão 2) é considerado um elemento preventivo, com elevado poder sentimental e de muita importância para as empresas familiares, servindo para manter a agregação familiar e a estabilidade na organização, ligando a família à empresa e vice-versa. Este instrumento antecipa também soluções para eventuais problemas ou conflitos futuros, incorporando todas as instruções, regras e preceitos familiares que regem o funcionamento e o relacionamento da família com a empresa, pré-discutidas e aceites por todos.

No processo de elaboração ou atualização deste documento deve haver envolvimento e participação voluntária de todos os membros familiares com ligações mais ou menos ténues à empresa. A colaboração de todos é necessária, podendo ser um processo desenvolvido em conselho familiar ou através de uma comissão criada para esse efeito, com a representação de todos os ramos familiares e podendo contar com o apoio de profissionais externos especializados. A aprovação do conteúdo pretende ser unânime, demonstrando assim a união e o consenso familiar, devendo ser feita por quem a empresa entenda ser responsável para o cumprir.

Relativamente ao planeamento da sucessão (Questão 3), neste estudo conclui-se que o início do envolvimento dos membros familiares na empresa parece ditar o início do processo de sucessão. A preparação dos candidatos inicia-se muito cedo, gradualmente, com o envolvimento das gerações em causa (antecessora e a sucessora) na empresa. Este envolvimento pode ser auxiliado com a comissão de acompanhamento ou o comité mentor anteriormente referidos, que são importantes essencialmente na fase de incubação, do processo de sucessão destas empresas.

A transferência do conhecimentos dos antecessores é desenvolvido através da partilha e do trabalho diário conjunto da geração antecessora e a sucessora, realizado nas empresas, em diversas funções.

A escolha do sucessor ocorre em conselho de família, opinada por vezes também pelo conselho de administração, contudo a preferência, embora que por vezes seja uma escolha natural, devido à descendência, legado familiar ou necessidade da empresa, ela é essencialmente baseada nas competências/aptidões.

Com base nos casos analisados neste estudo pode concluir-se também que a preparação adequada e devidamente planeada para a sucessão, apresentam maior hipótese de sobrevivência e continuidade destas empresas. Assim, as empresas familiares que adotam os mecanismos necessários para garantir a sua sobrevivência e continuidade e que são facilitadores do processo de sucessão, como o conselho de família e o protocolo familiar, estão mais propensas a consegui-lo.

Este estudo também foi compatível com o de Morris *et al.* (1997), uma vez que se reuniram os fatores a ter em conta para o sucesso na perspetiva de transição de geração na empresa familiar, como por exemplo: desenvolver planos de sucessão formais, confiança e comunicação entre os membros da família, ausência de rivalidades, partilha de poder progressivo, ausência de ressentimentos, partilha de valores, preparação dos herdeiros, a criação de um conselho de família e aconselhamento de consultores e assessores.

Todos os casos aqui estudados têm um plano de sucessão, e isso tem sido identificado como um ponto-chave para assegurar o êxito e a sobrevivência da empresa familiar. Desta forma, as empresas familiares que desenvolvem planificação estratégica tendem a ter maior sucesso do que as que não o fazem, e este estudo qualitativo tem tentado ser prova disso.

Esta investigação também mostra que a decisão de iniciar o planeamento pode surgir por diversos fatores. A aproximação do final da vida ativa dos antecessores ou a própria vontade dos fundadores em planear e definir a sua sucessão é influenciadora deste processo. Contudo, também a estabilidade e o compromisso com a continuidade da empresa pode levar a que se realize esse planeamento. Portanto, a razão do planeamento divide-se entre encontrar um sucessor viável e manter a empresa na família, sendo que o ideal é conseguir os dois em simultâneo: um sucessor viável e familiar.

A principal conclusão deste estudo prende-se com o facto do conselho de família e o protocolo familiar serem considerados como ferramentas/instrumentos que auxiliam o planeamento da sucessão. Contudo, a assessoria de profissionais especializados também pode ser vista como mais uma ferramenta e a comissão de acompanhamento das gerações mais novas também se pode envolver no processo de planeamento.

Por último, conclui-se que o planeamento tem um claro papel no processo de sucessão, influenciando-o ou determinando as regras, e o conselho e o protocolo familiares têm um papel importante nesse planeamento, assim como outras reuniões que se focam no desenvolvimento e formação das gerações mais novas, podendo e devendo ser feito com recurso a estes instrumentos.

8.2. Contribuições Teóricas e Práticas

Os resultados deste estudo permitem desenhar várias implicações quer para a teoria quer para a prática das empresas familiares.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui para melhorar o conhecimento sobre o conselho familiar, o protocolo familiar, a sucessão nas empresas familiares e o seu planeamento. Este estudo torna-se importante e inovador na medida em que explora em profundidade esses

tópicos, cuja ligação estava pouco explorada na literatura. Assim, neste sentido, um dos principais contributos deste trabalho foi a proposta de um modelo holístico (ver figura 7) que mostra como o conselho e o protocolo familiares podem ser instrumentos que permitem o planeamento da sucessão.

Os resultados apresentados determinaram que o planeamento tem um claro papel no processo de sucessão, influenciando-o ou determinando as regras, e o conselho de família e o protocolo familiar têm um papel importante nesse planeamento.

À luz do impacto das empresas familiares na economia, seja ela nacional ou mundial, e da taxa de mortalidade significativamente elevada deste tipo de empresas (Ghee *et al.*, 2015; Hnátek, 2015; Sarbah e Xiao, 2015; Pipatanantakurn e Ractham, 2016), acredita-se que este estudo possa contribuir para melhorar a sobrevivência destas empresas.

Deste modo, em termos práticos, os resultados deste estudo sugerem que a utilização do conselho de família e do protocolo familiar auxiliam o processo de planeamento da sucessão que visa obter o seu sucesso, permitindo minimizar os conflitos familiares, a continuidade das empresas familiares e evitando a sua mortalidade. A interferência das reuniões da geração de primos e da Comissão de acompanhamento das gerações mais novas (ou Comité mentor), pode ser também crucial nesse planeamento. A compreensão destes procedimentos permite que empresas familiares, consultores, investigadores, profissionais ou outros agentes desenvolvam a consciência desses mesmos instrumentos.

Boas práticas de realização do conselho de família e do protocolo familiar podem resultar num melhor planeamento da sucessão nas empresas familiares. Por conseguinte, no que respeita às políticas de propriedade e transferência, estas empresas devem ter tudo perfeitamente discutido em conselho de família e definido em protocolo familiar. No sentido de dar continuidade familiar a estes negócios deve ser dada preferência à família, promovendo o princípio do equilíbrio nas participações sociais, havendo também penalizações para quem não cumpra essas regras.

No protocolo familiar, em caso de diferenças na interpretação das decisões, este estudo também sugere que é aconselhado recorrer ao conselho de família, a consultores externos especializados ou à discussão das questões em reuniões de cada ramo familiar até que se chegue à unanimidade.

Embora o protocolo familiar seja um documento que se aplica à família, cujo conteúdo varia de empresa para empresa, é importante aplicar a este documento um valor legal, dada a importância do cumprimento das suas normas. Desta forma, sugere-se aos gestores das empresas familiares que o protocolo familiar seja visto como um documento com uma carga legal, tal como acontece noutros países como Espanha, Itália ou Bélgica em que o legislador

lhes atribui importância nos códigos civis. Em Portugal, em termos legais não lhe consagram quaisquer direitos ou obrigações entre as partes (Sousa, 2014).

Este estudo mostra também que vários são os aspetos identificados que poderão vir a condicionar o sucesso de uma futura sucessão nas empresas familiares: a falta de aptidão e falta de diálogo na geração seguinte, falta de envolvimento dos membros familiares, demasiadas pessoas interessadas no cargo, conflitos na geração e o facto do processo ser moroso e minucioso. Deste modo, no processo de planeamento da sucessão deve existir uma fase de gestão conjunta da geração sucessora com a antecessora, com a integração de alguns potenciais membros escolhidos por cada ramo no conselho de administração uns anos antes da efetiva sucessão. Posteriormente à sucessão, a geração antecessora deverá passar pelo papel de conselheira mais uns anos antes da sua retirada efetiva da empresa. Assim, com acompanhamento das gerações mais novas e com os planos de sucessão discutidos em conselho de família e atestados em protocolo familiar, o sucesso do processo de sucessão parece ser premeditado e a continuidade das empresas familiares acautelada.

É ainda imperativo ter em conta que o processo de planeamento da sucessão é moroso, desafiante e necessita de muita dedicação e envolvimento dos membros familiares e, se necessário, com auxílio de alguns membros não familiares profissionais especializados.

O desejo da empresa familiar continuar na família é um motor explícito de forma vivificante, orgulhosa e motivadora. Para tal, o empenho e envolvimento demonstrado no processo de planeamento e organização da sucessão é fundamental para a viabilidade e continuidade destas empresas de cariz familiar.

8.3. Limitações e investigação futura

Este estudo apresenta algumas limitações. Uma das principais refere-se ao facto de o estudo se restringir a apenas sete casos. Embora se tenha considerado um número aceitável de empresas para o propósito desta investigação.

Devido a esta limitação, sugere-se que estudos futuros considerem outras empresas com protocolo familiar, ou até as mesmas de modo a que um estudo comparativo possa ser realizado.

Apesar do método de estudo de caso ter sido o mais adequado para dar resposta às questões desta investigação, já que permitiu informações extensas e específicas sobre o fenómeno estudado, produz resultados e conclusões que não podem ser generalizados. Por esta razão, os resultados obtidos devem ser analisados com algumas reservas. Portanto, esta situação pode impor a necessidade de confirmar os resultados obtidos com outras empresas e, no futuro, adotar uma abordagem quantitativa para permitir uma generalização. O uso de uma

combinação de metodologias quantitativas e qualitativas (abordagem mista) poderá ser adotada para refinar e adaptar algumas das principais construções no fenómeno da sucessão em empresas familiares.

Este estudo teve um carácter transversal (cross-section). Assim, devido à heterogeneidade das empresas familiares (De Massis e Kotlar, 2014), já que as circunstâncias de cada empresa e de cada família são diferentes e podem mudar rápida e intensamente em pouco tempo e na mesma empresa (Gallo, 1998), sugere-se que no futuro sejam realizados estudos longitudinais para analisar a dinâmica empresarial familiar e como esta evolui ao longo de anos e gerações.

Uma outra limitação deste estudo prende-se com o facto das entrevistas terem sido realizadas com atuais ou potenciais membros familiares sucessores, mas não com antecessores ou outras partes interessadas (como por exemplo, colaboradores, consultores, diretores não familiares, vários membros das diferentes gerações ou outros atores que possam afetar o plano de sucessão). Assim, sugere-se para o futuro a realização de estudos qualitativos onde se possa entrevistar todos os membros pertencentes ao conselho de família ou os que fizeram parte da elaboração do protocolo familiar. Todavia, De Massis e Kotlar (2014) referem que as opiniões de diferentes tipos de membros organizacionais na empresa familiar podem ser muito heterogéneas. Nem sempre esses membros estão envolvidos no processo de planeamento o que pode não ajudar a compreender algumas questões.

Outro aspeto que pode ter afetado o estudo é o facto de poder ter ocorrido viés de resposta social, já que a pesquisa se baseou muito nas lembranças e perceções dos sucessores (atuais ou potenciais). Assim, apesar de ter sido complementado com documentação e a participação direta do investigador (triangulação da informação), não significa que não tenha havido subjetividade nos dados. Com as perceções subjetivas dos entrevistados, a abordagem prosseguida apenas explora algumas, embora importantes, facetas da sucessão nas empresas familiares. Deste modo, será importante realizar estudos de seguimento usando amostras diferentes para garantir que os resultados aqui sejam generalizáveis para a ampla população de empresas familiares em vários contextos geográficos. Futuramente, a mesma investigação poderá ser aplicada em países diferentes para que se possam desenvolver comparações sobre culturas organizacionais distintas.

Outra proposta para investigação futura nesta área e que se considera importante, será estudar se o conselho e o protocolo familiares contribuem para o sucesso das empresas familiares. Esta temática do sucesso ou do desempenho das empresas familiares é um pouco híbrida e a medição do desempenho global é muito mais complexa. Apesar de já reconhecida a importância do desempenho e sucesso para as empresas familiares, os estudos sobre esta temática ainda são escassos.

Finalmente, apesar das limitações descritas neste estudo, considera-se que os resultados e conclusões obtidos podem ser um contributo válido para a compreensão dos principais

instrumentos de apoio ao planeamento da sucessão nas empresas familiares. Este estudo mostra ainda que o protocolo e o conselho familiares influenciam positivamente o futuro da sucessão das empresas familiares. Espera-se, desta forma, que esta investigação tenha gerado diversas sugestões para futuros estudos e, particularmente, se propicie a continuidade deste tema.

9. Bibliografia

AIRES, Luísa (2015). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*. Universidade Aberta, Lisboa.

ALCORN, Pat (1982). *Success and survival in the family owned firms*. New York: McGraw-Hill.

ALDERSON, Keanon (2011). *Understanding family business*. Entrepreneurship and Small Business Management Collection. New York: Business Expert Press.

ÁLVAREZ, José (2009). Capital intelectual, protocolo y empresa familiar. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 42, 377-388.

ALVES, Catarina (2003). *Práticas de gestão nas empresas familiares*. Dissertação de Mestrado. Universidade da Beira Interior, Covilhã.

ALVES, Catarina (2015). *O efeito da influência da família no desempenho - evidência empírica nas empresas familiares portuguesas*. Dissertação de Doutoramento. Universidade da Beira Interior, Covilhã.

AMAT, Joan (2000). *La continuidad de la Empresa Familiar*. Segunda Edición. Barcelona: Gestión 2000.

AMIT, Raphael; LIECHTENSTEIN, Heinrich; PRATS, M. Julia; MILLAY, Todd e PENDLETON, Laird (2008). Single family offices: Private wealth management in the family context. *Wharton; IESE*, 1-51.

ANDERSON, Ronald e REEB, David (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from S&P 500. *The Journal of Finance*, 58 (3), 1301-1327.

ANDERSON, Ronald e REEB, David (2004). Board composition: balancing family influence in S&P 500 firms. *Administrative Science Quarterly*, 49 (2), 209-237.

ANG, James; COLE, Rebel; LIN, James (2000). Agency costs and ownership structure. *Journal of Finance*, 55 (1), 81-106.

ANTUNES, José (2008). A transmissão da empresa e seu regime jurídico. *Revista da Faculdade de Direito da Universidade Federal do Paraná*, Curitiba, 48, 39-85.

ARTEAGA, Rocío e MENÉNDEZ-REQUEJO, Susana (2014). Influencia del protocolo familiar en los resultados de las empresas familiares (family protocol influence on the family businesses

results). Disponível em SSRN 2518938.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2518938

ARTEAGA, Rocío e MENÉNDEZ-REQUEJO, Susana (2017). Family Constitution and Business Performance: Moderating Factors. *Family Business Review*, 30 (4), 1-19.

ASTRACHAN, Joseph e SHANKER, Melissa (2003). Family businesses' contribution to the US economy: A closer look. *Family Business Review*, 16 (3), 211-219.

BARACH, Jeffrey e GANITSKY, Joseph (1995). Successful succession in family business. *Family Business Review*, 8 (2), 131-155.

BARDIN, Laurence (2011). *Análises de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

BARRY, Bernard (1975). The development of organization structure in the family business. *Harvard Business Review*, 3 (1), 42-60.

BECKHARD, Richard e DYER, W. Gibb (1983a). Managing change in the family firm - Issues and strategies. *Sloan Management Review*, 24, 59-65.

BECKHARD, Richard e DYER, W. Gibb (1983b). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12, 5-12.

BENAVIDES-VELASCO, Carlos; QUINTANA-GARCÍA, Cristina; GUZMÁN-PARRA, Vanessa (2011). Trends in family business research. *Small Business Economics*, X (S/N).

BERNS, Kristin e KLARNER, Patricia (2017). A review of the ceo succession literature and a future research program. *Academy of Management Perspectives*, 31 (2), 83-108.

BIGLIARDI, Barbara e DORMIO, Ivo (2009). Successful generational change in family business. *Measuring Business Excellence*, 13 (2), 44-50.

BIRD, Barbara; WELSCH, Harold; ASTRACHAN, Joseph; PISTRUI, David (2002). Family business research: The evolution of an academic field. *Family Business Review*, 15 (4), 337-350.

BLAIKIE, Norman (2000). *Designing Social Research*. Cambridge: Polity Press.

BORK, David; JAFFE, Denis; LANE, Sam; DASHEW, Leslie; HEISLER, Quentin (1995). *Working with family business: A guide for professionals*. San Francisco: Jossey-Bass.

BOTERO, Isabel; BETANCOURT, Gonzalo; RAMIREZ, Bernardo; VERGARA, Maria (2015). Family protocols as governance tools: Understanding why and how family protocols are important in family firms. *Journal of Family Business Management*, 5 (2), 218-237.

BRENES, Esteban; MADRIGAL, Kryssia; MOLINA-NAVARRO, German (2006). Family business structure and succession: Critical topics in latin American experience. *Journal of Business Research*, 59 (3), 372-374.

BRENES, Esteban; MADRIGAL, Kryssia; REQUENA, Bernardo (2011). Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, 64 (3), 280-285.

CABRERA-SUÁREZ, Katiuska (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *The Leadership Quarterly*, 16 (1), 71-96.

CABRERA-SUÁREZ, Katiuska; SAÁ-PÉREZ, Petra; GARCÍA-ALMEIDA, Desiderio (2001). The succession process from a resource and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14 (1), 37-47.

CADBURY, Adrian (1999). What Are the Trends in Corporate Governance? How Will They Impact Your Company? *Long Range Planning*, 32 (1), 12-19.

CARDONA, Henry e BALVÍN, Daniela (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30, 252-258.

CASIMIRO, Mafalda (2008). Cultura organizacional e empresas familiares da marinha grande - estudo de caso. *Psicologia. Edições Colibri*, 22 (1), 5-33.

CHIRICO, Francesco (2007). *Improving the long-run survival of family firms: Knowledge-management and resource-shedding processes*. Dissertação de Doutoramento. Universidade de Lugano, Suíça.

CHRISMAN, James; CHUA, Jess; KELLERMANNNS, Franz; MATHERNE, Curtis; DEBICKI, Bart (2008). Management journals as venues for publication of family business research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (5), 927-934.

CHRISMAN, James; CHUA, Jess; PEARSON, Allison; BARNETT, Tim (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36 (2), 267-293.

CHRISMAN, James; CHUA, Jess; SHARMA, Pramodita (2003). Current trends and future directions in family business management studies: toward a theory of the family firm. *Cole whiteman paper series*.

CHRISMAN, James; CHUA, Jess; SHARMA, Pramodita (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (5), 555-576.

CHUA, Jess; CHRISMAN, James; SHARMA, Pramodita (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4), 19-39.

CHURCHILL, Neil e HATTEN, Kenneth (1987). Non-market-based transfer of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, 11 (3), 51-64.

controlled public corporations. *Academy of Management Journal* 46, 226-237

CORTÉS, Enrique; GARCÍA, Laura; ORTEGA, Eva (2004). Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico. *Esic Market*, 118 (4), 229-257.

COSTA, António (2014). A empresa familiar possui líderes carismáticos. *Vida Económica*, 9 (1), 19.

COSTA, António (2016). O protocolo familiar: a constituição da família empresária. *Revista "O Molde"*, 108, 58-60.

COSTA, António; NEGREIRA, Francisco; NEGREIRA, Jesus (2011). *50 Perguntas essenciais sobre empresas familiares*. Porto: Vida Económica.

COUTINHO, Carla (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas - Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.

COY, Steven; SHIPLEY, Margaret; OMER, Khursheed; RAO, Nisar (2007). Factors contributory to success: a study of pakistan's small business owners. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12 (2), 181-198.

DANES, Sharon e OLSON, Patrícia. Women's role involvement in family businesses, business tensions, and business success. *Family Business Review*, 16 (1), 53-68.

DAVIS, John (2001). The Three Components of Family Governance. *Working Knowledge - Business Research for Business Leaders*. Harvard Business School.

DAVIS, John e TAGIURI, Renato (1987). *Bivalent attitudes of the family firm*. Unpublished manuscript. Owner Manager Business Institute, Santa Barbara, California.

DAVIS, Peter (1983). *Realizing the potential of the family business*. *Organizational Dynamics*, 12 (1), 47-56.

DE MASSIS, Alfredo e KOTLAR, Josip (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 15-29, 5 (1).

DEBICKI, Bart; MATHERNE III, Curtis; KELLERMANNNS, Franz; CHRISMAN, James (2009). *Family business research in the new millennium*. *Family Business Review*, 22 (2), 151-166.

DENZIN, Norman e LINCOLN, Yvonna (2005). *The sage handbook of qualitative research*, 3rd Edition. London: Sage publications.

DÍAZ, Rafael (2012). *El Protocolo Familiar ¿Sí o No?*. Instituto Internacional Bravo Murillo.

DONCKELS, Rik e FROHLICH, Erwin (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4 (2), 149-160.

DUNN, Barbara (1999). The family factor: The impact of family relationship dynamics on business-owning families during transitions. *Family Business Review*, 12 (1), 41- 60.

DYER, W. Gibb (1986). *Cultural change in family firm: Anticipating and managing business and family transition*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

EASTERBY-SMITH, Mark; THORPE, Richard; JACKSON, Paul (2010). *Management Research*, 3rd edition. London: Sage.

EISENHARDT, Kathleen e GRAEBNER, Melissa (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 25-32.

EL-CHAARANI, Hani (2013). The success keys of family firms: A comparison between Lebanese and French systems. *Journal of Business and Retail Management Research*, 8 (1), 1-14.

España, Ministerio de Justicia, Real Decreto 171/2007, em *Boletín Oficial del Estado*, n.º 65, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares, 11254-11257.

European Commission (2003). *Observatory of european SMEs: Highlights from the 2002 survey*, Bruxelas: European Commission.

FELÍCIO, J. Augusto e VILLARDÓN, Maria (2015). Family characteristics and governance of small and medium-sized family firms. *Journal of Business Economics and Management*, 16 (6), 1069-1084.

firms. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 60-72.

FONSECA, Jaime (2008). Os métodos quantitativos na sociologia: Dificuldades de uma metodologia de investigação. *VI Congresso Português de Sociologia, Mundos Sociais: saberes e Prática*, Faculdade Nova de Lisboa, 346, 1-18

FORTIN, Marie-Fabienne (2006), *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lisboa: Lusodidacta.

GALLO, Miguel (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Barcelona: Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona.

GALLO, Miguel (2000). Family protocol. *The Family Business Network Newsletter*, 26.

GALLO, Miguel (2008). *Ideas básicas para dirigir la empresa familiar*. Barañain: Ediciones Universidad de Navarra.

GALLO, Miguel (2016a). *El poder en la empresa*. Barcelona: Libros de cabecera.

GALLO, Miguel (2016b). *Empresa familiar: Sucesión? Convivencia generacional?*. Barcelona: Reial Acadèmia de Doctors, 33.

GALLO, Miguel e CAPPUYNS, Kristin (2004). Family members who do not work in the family business: how to enhance their “unity” and “commitment”. *IESE Business School*, working paper nr. 570, 1-18.

GALLO, Miguel e RIBEIRO, Vitor (1996). *A Gestão das empresas familiares*. Lisboa: Cadernos Iberconsult.

GALLO, Miguel e TOMASELLI, Salvatore (2006a). *Formulating, implementing and maintaining family protocols*. Handbook of Research on Family Business, Edward Elgar Publishing, United Kingdom, 298-316.

GALLO, Miguel e TOMASELLI, Salvatore (2006b). *Protocolo familiar: sus resultados*. Family Business Consulting Group España. Fundación Rafael Escolá.

GALLO, Miguel e WARD, John (1991). *Nota técnica da divisão de investigação do IESE DGN-448*. Barcelona.

GARCÍA, Amaia; TORRE, Blanca; JAINAGA, Txomin (2008). Familia empresaria y empresa familiar: Estructuras de gobierno. *XVIII Luso-Spanish Conference on Management*, Universidade do Porto, Portugal.

GEDAJLOVIC, Eric; CARNEY, Michael; CHRISMAN, James; KELLERMANNNS, Franz (2012). The adolescence of family firm research: taking stock and planning for the future. *Journal of Management*, 38 (4), 1010-1037.

GELDEREN, Marco; THURIK, Roy; BOSMA, Niels (2005). Success and risk factors in the pre-startup phase. *Small Business Economics*, 24 (1), 365-380.

GERSICK, Kelin (2004). Generations of giving: Leadership and continuity in family foundations. *National Center for Family Philanthropy*, 5 (2), 1-12.

GERSICK, Kelin e FELIU, Neus (2014). *Governing the family enterprise: practices, performance and research*. Los Angeles: The Sage Handbook of Family Business, 196-225.

GERSICK, Kelin; DAVIS, John; HAMPTON, Marion; LANSBERG, Ivan (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press, Boston: Massachusetts.

GHEE, Wee; IBRAHIM, Mohamed e ABDUL-HALIM, Hasliza (2015). Family business succession planning: unleashing the key factors of business performance. *Asian Academy of Management Journal*, 20 (2), 103-126.

GIARMARCO, Julius (2012). The three levels of family business succession planning. *Journal of Financial Service Professionals*, 66 (2), 59-69.

GNAN, Luca; MONTEMERLO, Daniela; HUSE, Morten (2015). Governance systems in family smes: the substitution effects between family councils and corporate governance mechanisms. *Journal of Small Business Management*, 53 (2), 355-381.

GÓMEZ-BETANCOURT, Gonzalo; RAMÍREZ, José e CUERVO, Natalia (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Entramado*, 8 (2), 38-49.

Gomez-Mejia, L.R., Larraza-Kintana, M., Makri, M., 2003. The determinants of executive compensation in family-

GOMEZ-MEJIA, Luis; LARRAZA-KINTANA, Martin; MAKRI, Marianna (2003). The determinants of executive compensation in family-controlled public corporations. *Academy of Management Journal*, 46 (2), 226-237.

GÓRRIZ, Carmen (2002). Propiedad y gobierno: La empresa familiar. *Ekonomiaz*, 50, 158-181.

Guía para la pequeña y mediana empresa familiar (2008). Madrid: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España, 1-120.

HABBERSHON, Timothy e WILLIAMS, Mary (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12 (1), 1-22.

HANDLER, Wendy (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. *Family Business Review*, 2 (3), 257-276.

HANDLER, Wendy (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7 (2), 133-157.

HARVESTON, Paula; DAVIS, Peter; LYDEN, Julie (1997). Succession planning in family business: The impact of owner gender. *Family Business Review*, 10 (4), 373-396.

HENSSEN, Bart; VOORDECKERS, Wim; LAMBRECHTS, Frank; KOIRANEN, Matti (2011). A different perspective on defining family firms: The ownership construct revisited. Paper apresentado na *11th Annual World Family Business Research Conference*, Sicília, Itália.

HNÁTEK, Milan (2015). Entrepreneurial thinking as a key factor of family business success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, 342-348.

IBRAHIM, A. Bakr; MCGUIRE, Jean; SOUFANI, K. (2009). An empirical investigation of factors contributing to longevity of small family firms. *Global Economy & Finance Journal*, 2 (1), 1-21.

JAFFE, Dennis (1992). How to create a family council. *Nation's Business*, 80 (6), 54-56.

JAFFE, Dennis (2005). Strategic planning for the family in business. *Journal of Financial Planning*, 18 (3), 50-56.

JAFFE, Dennis e LANE, Sam (2004). Sustaining a family dynasty: Key issues facing complex multigenerational business-and investment-owning families. *Family Business Review*, 17 (1), 81-98.

JAFFE, Dennis; SHEPARD, Nick; LAMP, Charlotte; NACHT, Joshua; LEVI, Ashley (2017). Should council members apply for positions?. *Family Business*, 28 (1), 8-14.

JAMSHED, Shazia (2014). Qualitative research method interviewing and observation. *Journal of Basic an Clinical Pharmacy*, 5 (4), 87-88.

JENSEN, Michael e MECKLING, William (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3: 305-360.

JONES, W. David (1982). Characteristics of planning in small firms. *Journal of Small Business Management*, 20 (1), 15-19.

KALLEBERG, Arne e LEICHT, Kevin (1991). Gender and organizational performance: Determinants of small business survival and success. *Academy of Management Journal*, 34 (1), 136-161.

KARLEN, Andrew (2001). The sweet sounds of a family business success. *Westchester County Business Journal*, 40 (17), 9.

KATZ, Mia (2005). Planning for the success of your family business. *Women in Business*, 57 (3), 12-16.

KAWULICH, Barbara B. (2005). Participant Observation as a Data Collection Method. *Forum: Qualitative Social Research*, 6 (2), Art. 43.

- KAYE, Kenneth (1996). When family business is a sickness. *Family Business Review*, 9 (4), 347-368.
- KELLERMANNNS, Franz e EDDLESTON, Kimberly (2006). Corporate entrepreneurship in family firms: a family perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (6), 809-830.
- KENYON-ROUVINEZ, Denise; ADLER, Gordon; CORBETTA, Guido; CUNEO Gianfilippo (2005). *Construyendo el legado de las familias empresarias*. Colección del Instituto de la Empresa Familiar. Edições Deusto.
- KETS DE VRIES, Manfred (1988). The dark side of CEO succession. *Harvard Business Review*, 66 (1), 56-60.
- KETS DE VRIES, Manfred (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21 (3), 59-71.
- KHUMALO, Felix e HARRIS, Marilyn (2008). Top level management succession plan strategies. *Journal of International Business Strategy*, 8 (3), 170-178.
- KURATKO, Donald; HORNSBY, Jeffrey; NAFFEIGER, Douglas (1997). An Examination of Owner' s Goals in Sustaining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 35(1), 24-33.
- KVALE, Steinar (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. London: Sage Publications.
- LAMBRECHT, Johan (2005). Multigenerational transition in family businesses: A new explanatory model. *Family Business Review*, 18 (4), 267-282.
- LANSBERG, Ivan (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Boston: Harvard Business School Press.
- LANSBERG, Ivan e ASTRACHAN, Joseph (1994). Influences of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. *Family Business Review*, 7 (1), 39-59.
- LANSBERG, Ivan e PERROW, Edith (1991). Understanding and Working with Leading Family Businesses in Latin America. *Family Business Review*, 4 (2), 127 - 147.
- LE BRETON-MILLER, Isabelle e MILLER, Danny (2015). Learning Stewardship in Family Firms: For Family, by Family, Across the Life Cycle. *Academy of Management Learning & Education*, 14 (3), 386-399.

LE BRETON-MILLER, Isabelle; MILLER, Danny (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 731-746.

LE BRETON-MILLER, Isabelle; MILLER, Danny; STEIER, Lloyd (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28 (4), 305-328.

LOZANO, Melquicedec (2013). *El proceso de socialización, vinculación y pertenencia de descendientes a la empresa familiar. Un estudio empírico en Colombia*. Tese de Doutoramento. Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona.

LUBATKIN, Michael; SCHULZE, William; LING, Yan; DINO, Richard (2005). The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of Organizational Behaviour*, 26 (3), 313-330.

LYMAN, Amy (1991). Customer service: Does family ownership make a difference? *Family Business Review*, 40 (3), 303-324.

MACIEL, Argentina (2013). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 58 (2), 135-171.

MARSHALL, Martin (1996). Sampling for qualitative research. *Family Practice - Oxford University Press*, 13 (6), 522-525.

MARTIN, Harry (2001). Is Family Governance an Oxymoron? *Family Business Review*, 4 (2), 91-96.

MARTÍNEZ, Ascensión (2014). ¿Por qué desaparecen las empresas familiares extremeñas?. *GeoGraphos*, 5 (60), 98-132.

MASON, Jennifer (2006). Mixing methods in a qualitatively driven way. *Qualitative Research*, 6 (1), 9-25.

MASUO, Diane; FONG, Grace; YANAGIDA, John; CABAL, Carol (2001). Factors associated with business and family success: a comparison of single manager and dual manager family business households. *Journal of Family and Economic Issues*, 22 (1), 55-73.

MATHERNE, Curtis; RING, J.; MCKEE, D'Lisa (2011). Multiple Social Identifications and the Family Firm. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 13 (n.d.), 24-44.

MAURY, Benjamin (2006). Family ownership and firm performance: Empirical evidence from western European corporations. *Journal of Corporate Finance*, 12 (2), 321-341.

MAYS, Nicholas e POPE, Catherine (1995). Rigour and qualitative research, *BMJ*, 311, 109-112.

MCLELLAN, Eleanor; MACQUEEN, Kathleen; NEIDIG, Judith (2003). Beyond the qualitative interview: Data preparation and transcription. *Field Methods*, 15 (1), 63-84.

MELO, Pedro (2016). Empresas Familiares: O protocolo familiar como um processo. Dissertação de Mestrado. Universidade Católica Portuguesa, Lisboa.

MERGENTHALER, Erhard e STINSON, Charles (1992). Psychotherapy transcription standards. *Psychotherapy Research*, 2 (2), 125-142.

MICHEL, Alexandra e KAMMERLANDER, Nadine (2015). Trusted advisors in a family business's succession-planning process - An agency perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6 (1), 45-57.

MILLER, Danny (1993). Some consequences of CEO succession. *Academy of Management Journal*, 36 (1), 644-659.

MILLER, Danny e LE BRETON-MILLER, Isabelle (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19 (1), 73-87.

MILLER, Danny; LE BRETON-MILLER, Isabelle; LESTER, Richard; CANNELLA, Albert (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13 (5), 829-858.

MILLER, Danny; MINICHILLI, Alessandro; CORBETTA, Guido. (2013). Is family leadership always beneficial?. *Strategic Management Journal*, 34 (5), 553-571.

MILLER, Danny; STEIER, Lloyd; LE BRETON-MILLER, Isabelle (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18 (4), 513-551.

MONTEFERRANTE M., Patrícia (2012). Entre la familia y el negocio: Desafío de gobernar una empresa familiar. *Debates IESA*, 17 (3), 57-62.

MOREIRA, Daniel (2007). O uso de programas de computador na análise qualitativa: Oportunidades, vantagens e desvantagens. *Revista de Negócios*, 12 (2), 56-68.

MORENO, Daniel (2010). El protocolo familiar. La contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, 127, 101-130.

MORRIS, Michael, WILLIAMS, Roy, ALLEN, Jeffrey; AVILA, Ramon (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12 (5), 385-401.

MUSTAKALLIO, Mikko; AUTIO, Erko e ZAHRA, Shaker (2002). Relational and contractual governance in family firms: effects on strategic decision making. *Family Business Review*, 15 (3), 205-222.

NEUBAUER, Fred e LANK, Alden (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. London: MacMillan Press.

NEUMAN, W. Laurence, (2010). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Methods, Qualitative and Quantitative Approaches*, 7th Edition. Boston: Allyn and Bacon Cop.

NISSAN, Jill e EDER, Paul (2017). Four Dimensions of Designing Succession Plans. *OD Practitioner*, 49 (3), 79-81.

OLIVEIRA, Janete; ALBUQUERQUE, Ana; PEREIRA, Rafael (2012). Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 14 (43), 176-192.

OLSON, Patricia; ZUIKER, Virginia; DANES, Sharon; STAFFORD, Kathryn; HECK, Ramona; DUNCAN, Karen (2003). The impact of family and business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18 (5), 639-666.

OSPINA, Duván e RAMÍREZ, Víctor (2012). Empresas de familia: un análisis desde la teoría de la agencia. *Revista Económicas CUC*, 33 (1), 9-32.

PALACIOS, Tomás; LINARES, Remedios; IGLESIAS, Cristina (2012a). El protocolo familiar y sus instrumentos de desarrollo en las empresas familiares de extremadura. *Tourism and Management Studies*, 8, 139-150.

PALACIOS, Tomás; MARTÍNEZ, Ascension; LINARES, Remedios; IGLESIAS, Cristina; AGÚNDEZ, Alejandro; GALVÁN, Ramón; JIMÉNEZ, Juan; GARCIA, Francisco (2012b). *La gestión de las empresas familiares: El caso de extremadura*. Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Extremadura y la Fundación Caja de Extremadura, Espanha.

PATTON, Michael (1990). *Qualitative evaluation and research methods*, 4th Edition. Los Angeles: Sage Publications.

PÉREZ, Rocío (2014). *Gobierno corporativo de la empresa familiar: relevancia del protocolo familiar*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Oviedo, Oviedo.

PÉREZ, Támara e MERINO, Martín (2013). Optimización del protocolo familiar para la permanencia de las empresas familiares peruanas sobre la base del entorno familiar. *Revista Organizações em Contexto*, 9 (18), 197-218.

PIEPER, Torsten (2003). Corporate governance in family firms: a literature review. *Insead working paper series*, 2003/97/IIF: 1-27.

PIPATANANTAKURN, Kalin e RACTHAM, Vichita (2016). Knowledge Creation Aiding Family Business Succession Plan. *International Journal of Business & Management Science*, 6 (1), 63-84.

POBLET, Tatiana (2014). El protocolo familiar mortis causa. *Universidade Universal da Catalunha*: Tese de doutoramento.

POLAND, Blake e PEDERSEN, Ann (1998). Reading between the lines: Interpreting silences in qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 4 (2), 93-312.

POZA, Ernesto (2009). Rediscovering just how much patient family ownership matters. *Family Business*, 20 (4), 52-54.

RAMOS, Maria; QUINTERO, José; SCHEKAIBÁN, Nazhe; ALMAGUER, Karla; GONZÁLEZ, Jannett; FIGUEROA, José (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el nordeste de México. *Cuad. Admon.ser.organ. Bogotá*, 24 (42), 315-333.

REARDON, Dennis (2018). Will you be the one who leads the succession planning process? *Journal of Financial Services Professional*, 72 (1), 17-19.

REINGANUM, Mark (1985). The effect of CEO succession on stockholder wealth. *Administrative Science Quarterly*, 30 (1), 46-60.

ROCK, Stuart (1997). *Gerir empresas familiares: Um guia útil para a maioria das empresas portuguesas*. Sintra: Edições CETOP.

ROIBAL, Susana; PEREIRA, Diego; CARBALLO, Manuel; SOLÓRZANO, Eduardo (2008). Estudio sobre el desarrollo de protocolos familiares en Galicia. *Estudios de Economía Aplicada*, 26 (2), 1-22.

ROSENBLATT, Paul.; MIK, Leni.; ANDERSON, Roxanne Marie; JOHNSON, Patrícia (1985). *The family in business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*. San Francisco: Jossey-Bass.

SARBAH, Alfred e XIAO, Wen (2015). Good Corporate Governance Structures: A Must for Family Businesses. *Journal of Business and Management*, 2015, 3, 40-57.

SCIASCIA, Salvatore e MAZZOLA, Pietro (2008). Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance. *Family Business Review*, 21 (4), 331-345.

Science Quarterly 49, 209-237

SHANKER, Melissa e ASTRACHAN, Joseph (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy: A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9 (2), 107-123.

SHARMA, Pramodita (1997). *Determinants of the satisfaction of the primary stakeholders with the succession process in family firms*. Doctoral dissertation, University of Calgary. Citado em SHARMA, Pramodita; CHRISMAN, James; CHUA, Jess (2003b). Succession planning as planned behavior: some empirical results. *Family Business Review*, 16 (1), 1-15.

SHARMA, Pramodita (2004). An overview of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17 (1), 1-36.

SHARMA, Pramodita e MANIKUTTY, S. (2005). Strategic divestments in family firms: Role of family structure and community culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (3), 293-311.

SHARMA, Pramodita; CHRISMAN, James; CHUA, Jess (2003a). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18 (5), 667-687.

SHARMA, Pramodita; CHRISMAN, James; CHUA, Jess (2003b). Succession planning as planned behavior: some empirical results. *Family Business Review*, 16 (1), 1-15.

SHARMA, Pramodita; CHRISMAN, James; PABLO, Amy; CHUA, Jess (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25 (3), 17-35.

SHARMA, Pramodita; CHUA, Jess; CHRISMAN, James (2000). Perceptions about the extent of succession planning in Canadian family firms. *Canadian Journal of Administrative Science*, 17 (3), 233-244.

SIKAS, Kerstin; NAARANOJA, Marja; VLACHAKIS, Sotiris; SIKAS, Erriko (2014). Family businesses in the new economy: How to survive and develops in times of financial crisis. *Procedia Economics and Finance*, 9, 331-341.

SILBER, Rick (2007). Ensuring family business success. *Maintenance Supplies*, 52 (4), 36-37.

SINGER, Joe e DONOHO, Casey (1992). Strategic management planning for the successful family business. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 4 (3), 39-52.

SMITH, Oliver (2015). How effectively succession planning affects the corporate strategy and effectiveness. *Scholedge International Journal of Business Policy & Governance*, 2 (9), 1-5.

SOUSA, Luís (2014). A sucessão numa empresa familiar: Enquadramento jurídico e estudo de caso. Dissertação de Mestrado. Universidade Católica Portuguesa, Lisboa.

SUESS, Julia (2014). Family governance - literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5 (2), 138-155.

SUESS-REYES, Julia (2017). Understanding the transgenerational orientation of family businesses: the role of family governance and business family identity. *Journal of Business Economics*, 87 (6), 749-777.

SWOBODA, Bernhard e OLEJNIK, Edith (2013). A taxonomy of small and medium-sized international family firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 11 (2), 130-157.

TAGIURI, Renato e DAVIS, John (1982). Bivalent attributes of the family firm. Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts, Reimpresso em 1996, *Family Business Review*, 9 (2), 199-208.

TAGIURI, Renato e DAVIS, John (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9 (2), 199-208.

TÀPIES, Josep e CEJA, Lúcia (2011). Los protocolos familiares en países de habla hispana: como son y para que se utilizan. *IESE Business School*, documento de investigación nr.931, 1-22.

TORRE, Blanca e GARCÍA, Amaia (2006). Características y estructura de gobierno de la empresa familiar. *Revista AECA*, 74, 41 - 44.

Upton, N., Teal, E.J., & Felan, J.T. (2001). Strategic and business planning practices of fast growth family

UPTON, Nancy; TEAL, Elisabeth; FELAN, Joe (2001). Strategic and business planning practices of fast growth family firms. *Journal of Small Business Management*, 39 (1), 60-72.

USSMAN, Ana Maria (1994). *A transferência de geração na direção das empresas familiares em Portugal*. Tese de doutoramento. Universidade da Beira Interior, Covilhã.

USSMAN, Ana Maria (2004). *Empresas familiares*. Lisboa: Edições Sílabo.

VERA, Carolina e DEAN, Michelle (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review*, 18 (4), 321-345.

WALKER, Larry; FINERAN, Cindy; GIELLA, Thomas (2018). Succession Planning: An Investment in Leadership Continuity and Success. *Trustee*, 71 (1), 23-25.

WARD, John (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

WARD, John (1997). Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. *Family Business Review*, 10, 4, 323-337.

WARD, John (2006). *El éxito en los negocios de familia. Reflexiones sobre el saber no convencional*. Grupo Editorial Norma.

WELSCH, Johannes (1993). The impact of family ownership and involvement on the process of management succession. *Family Business Review*, 6 (1). 31-54.

XAVIER, Ana (2016). Protocolo familiar - Os desafios jurídicos. *Tecnometal*, 227, 46-48.

YIN, Robert (1989), *Case study research - Design and methods*. Los Angeles: Sage Publications.

YIN, Robert (2005). *Estudo de caso. Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

YIN, Robert (2013). *Case study research: Design and methods*, 5th Edition. Los Angeles: Sage Publications.

YLVISAKER, Paul (1990). Family foundations: High risk, high reward. *Family Business Review*, 3 (4). 331-335.

ZAHRA, Shaker e PRAMODITA, Sharma (2004). Family Business Research: A strategic reflection. *Family Business Review*, 17 (4), 331-346.

ZAHRA, Shaker; NEUBAUM, Donald; LARRAÑETA, Bárbara (2007). Knowledge sharing and technological capabilities: the moderating role of family involvement. *Journal of Business Research*, 60 (10), 1070-1079.

ZELLWEGER, Thomas e KAMMERLANDER, Nadine (2015).) Family, wealth and governance. An agency account. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39, 1281-1303.

ZELLWEGER, Thomas; NASON, Robert; NORDQVIST, Mattias; BRUSH, Candida (2013). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37 (2), 229-248.

ZORNOZA, César e NAVARRO, Alejandro (2014). El protocolo familiar: Un enfoque práctico para su desarrollo. *Catedrá de Empresa Familiar de la Universitat de València*. Cuaderno de Trabajo n.º 1.

10. Anexos

Anexo I - Guião para a Realização da Entrevista

O guião é iniciado com a apresentação pessoal, a explicação do projeto de investigação, garantia de confidencialidade e possibilidade de gravação da entrevista.

Caracterização	N.º	Identificação da Empresa	
EMPRESA	1	Localização:	
	2	Setor de atividade:	
	3	Forma jurídica:	
	4	Nº sócios membros e grau de parentesco:	
	5	Ano de fundação:	
	6	Nº de empregados:	
	7	Nº de pessoas em cargos diretivos e se são familiares:	
	8	Nº de famílias que formam o grupo de controlo familiar:	
	9	Volume de vendas:	
	10	% de capital detido no seu conjunto pelos membros do grupo de control familiar:	
	11	Participação de/por outras empresas:	

Caracterização	N.º	Caracterização do Empresário	
EMPRESÁRIO	12	Idade:	
	13	Sexo:	
	14	Estado civil:	
	15	Nº de filhos:	
	16	Local de nascimento:	

17	Residência habitual (local e desde que ano):	
18	Profissões dos pais:	
19	Habilitações literárias:	
20	Formação:	
21	Nº de associações a que pertence e em que participa ativamente:	
22	Cargo que ocupa e desde quando:	
23	Cargo que ocupava anteriormente:	
24	Grau de parentesco com o fundador:	
25	Idade com que soube que seria o sucessor:	
26	Pressão para entrar na empresa	
27	Conflitos de poder com outros sucessores potenciais	
28	Interferência do antecessor	
29	Participação no processo de criação da empresa:	
30	Explicação de como foi a entrada na empresa:	

Caracterização	N.º	Conselho Familiar
Enquadramento	31	Realização do conselho de família
	32	Existência de conselho familiar antes do protocolo familiar
	33	Importância da existência do conselho de família
Definição e objetivos	34	Realização de outras reuniões familiares (reunião de família, assembleia familiar, retiro familiar,...)
	35	Objetivo do conselho de família (unir vontades em questões difíceis, comunicação familiar, resolver conflitos de

		interesses, discussão de planos familiares e empresariais,...)	
	36	Importância para gerir tensões e conflitos familiares	
	37	Contemplado nos estatutos sociais	
Composição, estrutura e funções	38	Membros envolvidos (fundadores, descendentes diretos adultos, cônjuges ou parceiros, jovens maiores de 16 anos, um representante de cada ramo familiar ou de cada geração)	
	39	Número de membros envolvidos	
	40	Cargos no conselho de família (Presidente, secretário, outros)	
	41	Funções do conselho de família (elaboração/atualização do protocolo familiar, diálogo familiar sobre qualquer questão que afete a relação família/empresa, diálogo sobre questões que preocupem qualquer familiar relacionadas com a família/empresa, elaboração e seguimento do plano sucessório, consenso sobre os membros do conselho de administração pertencentes ou não à família, organização da informação prestada à família sobre o funcionamento da empresa, educação e formação da família para serem proprietários, conselheiros, diretivos, colaboradores intermédios, colaboradores de base, defesa dos direitos dos membros da família que não trabalhem na empresa, vínculo de comunicação entre a família e o conselho de administração, liderança e condução do processo de sucessão)	
Funcionamento	42	Como se alcançam os acordos (maioria, unanimidade, outro)	

	43	Número de reuniões por ano	
	44	Número de reuniões anuais ideal	
	45	Calendário das reuniões fixado em protocolo familiar	
	46	Presidência das reuniões	
	47	Existência de sanções para o não cumprimento dos acordos definidos	
Áreas de intervenção	48	Temas tratados (Filosofia do negócio de família, missão da família, a família na sociedade, o papel dos membros da família na empresa, responsabilidades familiares, papel da empresa nos membros da família, educação dos membros da família, participação dos membros da família, planificação da herança, alocação do capital, liquidez para os acionistas,...)	
	49	Planeamento do futuro e destino da empresa como familiar	
	50	Definição de objetivos individuais e como um todo	
	51	Desenvolvimento de planos pessoais futuros para as gerações mais novas (para perceber as suas escolhas)	
	52	Planeamento do tratamento de futuros membros na empresa (regras de entrada, remuneração, avaliação de desempenho, regalias)	
	53	Políticas de propriedade e transferência (definição de prioridades de gestão, propriedade e necessidades financeiras para os membros da família)	
Valor para a empresa	54	Melhoria do alinhamento de interesses, do empenho, da união, do compromisso, da comunicação, ... com o conselho de família	

	55	Melhoria de resultados da empresa após o conselho	
	56	OPINIÃO DO EMPRESÁRIO SE INFLUENCIA OU NÃO	

Caracterização	Nº	Protocolo Familiar	
Enquadramento	57	Importância da existência do protocolo familiar	
	58	Descrição da troca de poder	
	59	Contingências familiares descritas que possam afetar a empresa	
	60	Utilidade do protocolo familiar em anteriores situações	
	61	Documento assumido por toda a família	
	62	Aplicação rigorosa do seu conteúdo	
	63	Criação de espírito de unidade e compromisso familiar com o protocolo	
Definição e objetivo	64	O que consideram ser o protocolo familiar e para que serve	
	65	Melhorias nos conflitos e tensões familiares após o protocolo	
	66	Melhoria de resultados da empresa após o protocolo	
Etapas ou fases	67	Etapas do protocolo familiar ((1) Planeamento; (2) Consulta; (3) Elaboração; (4) Deliberação; (5) Aprovação; (6) Aplicação; e, (7) Revisão)	
Elaboração	68	Membros envolvidos na sua elaboração	
	69	Tempo decorrido na sua elaboração	
	70	Regras definidas num processo participativo	
	71	Existência de algum conflito ou tensão familiar aquando a sua elaboração	

	72	Elaboração realizada por profissionais ou pela família	
	73	Elaborado em conselho familiar	
	74	Membros das gerações seguintes participam no processo de elaboração e atualização	
Aprovação	75	Existência de debate sobre os temas antes de aprovação	
	76	Membros que assinaram	
	77	Aprovação alcançada por maioria, unanimidade ou outro na sua elaboração	
Implementação, recordação e atualização	78	Data da sua implementação	
	79	Existência de um plano que estabeleça as principais tarefas e os prazos a cumprir	
	80	Consenso na aplicação de novas questões (unanimidade, maioria, outro)	
	81	Tempo que decorre para recordação das suas cláusulas / atualização	
	82	Existência de um responsável designado para recordar e atualizar o protocolo	
Interpretação	83	No caso de diferenças na interpretação das disposições quem tem poder de decisão (conselho de família, árbitro, outro)	
Adesão	84	Conhecimento e aceitação das normas (as normas são de conhecimento geral e aceites por todas as pessoas?)	
	85	Idade com que gerações seguintes aderem ao protocolo familiar	
Valor legal	86	Valor legal do protocolo (valor moral, valor legal em algumas partes, outra)	
Divulgação	87	Divulgação do protocolo (família, colaboradores, alguns colaboradores, algumas partes, site,	

Âmbito de aplicação	88	Membros da família que estão no âmbito de aplicação do protocolo	
	89	Existência de outras sociedades a que se aplique	
Estrutura	90	Estrutura e temas incluídos	
	91	Existência de sanções para o não cumprimento dos acordos definidos	
	92	OPINIÃO DO EMPRESÁRIO SE INFLUENCIA OU NÃO	

Caracterização	Nº	Planeamento da Sucessão	
Processo de Sucessão	93	Factos considerados relevantes na vida da empresa	
	94	Início do processo de sucessão	
	95	Explicação do processo de sucessão decorrido	
	96	Escolha do sucessor (como, porquê e por quem)	
	97	Aspetos que considera condicionar o sucesso do processo de sucessão	
	98	Processo de transferência dos conhecimentos e abordagem do negócio do fundador	
	99	Processo de transferência de poder gradual ou repentino	
Plano de Sucessão	100	Existência ou previsão de um plano de sucessão na empresa	
	101	Planificação na empresa (Com que prazos, em que atividades, metodicamente, desde quando, com que pessoas, com que aprovação)	
	102	Circulação de informação sobre a empresa na família	

	103	Participação e envolvimento dos membros familiares e não familiares no processo de planeamento	
	104	Fatores que influenciam a decisão de iniciar o planeamento (fundador, sucessor, conselho de administração, harmonia familiar, estabilidade e compromisso com a continuidade da empresa, competitividade da indústria, ambiente dinâmico,...)	
	105	Forma como é feita a comunicação do plano e dos seus resultados	
	106	Existência de ferramentas/instrumentos que auxiliam o planeamento (Protocolo familiar, conselho familiar,...)	
	107	São tidos em conta os objetivos pessoais e profissionais dos membros da família?	
	108	Razão do planeamento (sucessor viável ou manter a empresa na família)	
	109	Etapas do planeamento (selecionar e treinar um sucessor, desenvolver uma visão ou um plano estratégico, definir o papel da pessoa que deixa o cargo, comunicação das decisões)	
Envolvimento e Compromisso da Família	110	Participação ativa nos planos de sucessão	
	111	Forma como a família influencia a vida da empresa	
	112	Hierarquia da empresa igual na família	
	113	Existência de regras que regulamentam o processo de entrada dos membros da família na empresa	
	114	Desejo de a empresa continuar na família	
	115	Condições necessárias para a família manter o controlo e a propriedade da empresa	

116	Forma como ocorre a integração dos membros da família no negócio	
117	Processo de preparação dos filhos para o seu papel de liderança	
118	Círculo normal para a tomada de decisões	
119	Existência de diminuição de conflitos com o planeamento	
120	Conflitos anteriores derivados de...(contratação de membros familiares não qualificados, divisão dos lucros entre sucessores, tratamento privilegiado dos membros familiares, distribuição de dividendos pela empresa e família, autoridade familiar,...)	
121	Há melhoria dos conflitos com o planeamento	
122	Alteração da participação dos membros familiares com o planeamento	
123	OPINIÃO DO EMPRESÁRIO SE INFLUENCIA OU NÃO	

Anexo II - Resultados das Entrevistas: Categoria Conselho Familiar

Nesta tabela são utilizadas abreviatura como CF - Conselho familiar; PF - Protocolo familiar; EF - Empresa familiar; CA - Conselho de Administração, para uma apresentação mais curta.

CONSELHO FAMILIAR	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D	Caso E	Caso F	Caso G
Enquadramento	Antes do PF existia um CF mais informal	Antes do PF havia reuniões de irmãos	Antes do PF não havia CF, pois foi criado com o PF	Antes do PF não havia CF	Antes do PF existia um CF mais informal	Antes do PF não havia CF, pois foi criado com o PF	Antes do PF não havia CF
	O CF é um dos fatores diferenciador e positivo nas EF	É fundamental a existência do CF	Considera importante a existência do CF	Considera importante a existência do CF	Considera importante a existência do CF principalmente pela integração da geração seguinte	É fundamental a existência do CF	A existência do CF é de alta importância
Definição e objetivo	Realiza-se o CF, o Retiro Familiar	Realiza-se o CF, o Retiro Familiar e uma Reunião Familiar de Primos	Realizam o CF, a assembleia familiar e retiro familiar	Realiza-se o CF e a assembleia familiar	Realiza-se o CF, a assembleia familiar e reunião familiar	Realiza-se o CF, o Retiro Familiar e uma Reunião Familiar de Primos	Realiza-se o CF, a Assembleia Familiar e o Retiro Familiar
	Objetivo do conselho de família é primitivar o futuro. Considera de acordo com a literatura	Objetivo do conselho de família de acordo com a literatura	Objetivo do conselho de família de acordo com a literatura. Entende estar bem mais avançado do que a literatura.	Objetivo do conselho de família de acordo com a literatura	Objetivo do conselho de família de acordo com a literatura excepto na resolução de conflitos de interesses que foi solicitado um consultor externo	Objetivo do conselho de família de acordo com a literatura embora que considere ir mais além	Objetivo do conselho de família de acordo com a literatura
	O CF é importante para gerir tensões e conflitos empresariais para evitar conflitos familiares	O CF evita as tensões e os conflitos	Considera que a gestão de tensões e conflitos não se faz com órgãos	Considera que o CF é importante para gerir tensões e conflitos	Para gerir tensões e conflitos foi solicitada a ajuda de um consultor externo de 3 em 3 meses	Considera que a gestão de tensões e conflitos deva ser feita diariamente.	Considera que o CF é muito importante para gerir tensões e conflitos
	Não está contemplado nos estatutos sociais	Não está contemplado nos estatutos sociais	Contemplado nos estatutos sociais	Não está contemplado nos estatutos sociais, apenas no PF	Não está contemplado nos estatutos sociais	Não está contemplado nos estatutos sociais	Não está contemplado nos estatutos sociais

CONSELHO FAMILIAR	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D	Caso E	Caso F	Caso G
Composição, estrutura e funções	Membros envolvidos: 4 - fundadores e descendentes diretos - pai, mãe e 2 filhos	Membros envolvidos: 12 (apenas acionistas - elementos de sangue)	Membros envolvidos: 5 - fundadores e descendentes diretos - mãe e 4 filhos	Membros envolvidos: 6 - descendentes diretos - um de cada ramo familiar	Membros envolvidos: 6 - descendentes diretos	Membros envolvidos: 12 - descendentes diretos e mais 3 elementos ouvintes da geração seguinte	Membros envolvidos: 10 - 5 sócios e 5 descendentes diretos
	Cargos: secretário que vai rodando	Cargos: coordenadores em exercício	Não há cargos definidos	Cargos definidos: presidente	Não há cargos definidos	Cargos: presidente mais dois membros que ajudam	Cargos: presidente
	Funções do CF de acordo com a literatura. Resume num plano estratégico empresarial e familiar a m/l prazo	Funções do CF de acordo com a literatura	Funções do CF de acordo com a literatura, excepto educação e formação	Funções do CF de acordo com a literatura. Excepto duas. Acrescentadas outras duas: - Gestão de casas de família e organização de eventos familiares	Funções do CF de acordo com a literatura	Funções do CF de acordo com a literatura	Funções do CF de acordo com a literatura
Funcionamento	Acordos alcançados por maioria na discussão dos assuntos que posteriormente são decididos e traduzidos em ata por unanimidade	Acordos alcançados por unanimidade	Acordos alcançados por unanimidade	Acordos definidos para serem alcançados por maioria mas que na prática têm sido por unanimidade	Acordos alcançados por maioria	Acordos alcançados por 2/3	Acordos alcançados por 2/3
	12 reuniões por ano	2 reuniões por ano	4 a 6 reuniões por ano	2 reuniões por ano	6 reuniões por ano	4 reuniões por ano	2 reuniões por ano
	Protocolo define reunião trimestral	Quando existe necessidade são realizadas mais reuniões	Considera funcionar bem o número de reuniões realizadas	Considera funcionar bem o número de reuniões realizadas	Considera funcionar bem o número de reuniões realizadas	Considera funcionar bem o número de reuniões realizadas	Considera o ideal de reuniões: 4 a 6 x por ano
	Calendário: Reunião mensal - dia 27	Calendário: Primavera e Outono - CF	Não têm calendário fixo	Tem calendário fixo	Tem calendário fixo	Tem calendário fixo	Tem calendário fixo
	Presidência das reuniões - presidente do CA (Pai)	Presidência das reuniões - coordenador em exercício	Não há uma pessoa específica para presidir as reuniões	Presidência das reuniões - definida pelo CF	Não há uma pessoa específica para presidir as reuniões	Presidência das reuniões - Presidente CF	Presidência das reuniões - Presidente CA
	Existência de sanções para o não cumprimento	Existência de sanções para o não cumprimento	Existiam sanções na versão original do PF mas como não tinham	Existência de sanções para o não cumprimento definidas em PF	Não há sanções para o não cumprimento	Não há sanções para o não cumprimento	Não há sanções para o não cumprimento

CONSELHO FAMILIAR	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D	Caso E	Caso F	Caso G
Funcionamento			força legal foram retiradas.				
Áreas de intervenção	Temas tratados de acordo com a literatura	Temas tratados de acordo com a literatura. Acrescem os temas: normas do PF e Plano de Atividades e Orçamento	Temas tratados de acordo com a literatura excepto a planificação da herança. Acrescem os temas: investimento e estratégia	Temas tratados de acordo com a literatura excepto a educação dos membros e a planificação da herança	Temas tratados de acordo com a literatura	Temas tratados de acordo com a literatura. Acrescem os temas: planos estratégicos, política de quadros, política de dividendos e políticas de risco	Temas tratados de acordo com a literatura.
	Planeamento do futuro e destino da empresa familiar - o objetivo pode não ser familiar	Planeamento do futuro e destino da empresa familiar - Foi assinado um acordo parassocial por todos os acionistas para o grupo continuar a ser familiar.	O planeamento do futuro e destino da empresa familiar é competência do CF	Existe planeamento do futuro e destino da empresa como familiar	Existe planeamento do futuro e destino da empresa como familiar	Existe planeamento do futuro e destino da empresa como familiar	Existe planeamento do futuro e destino da empresa como familiar
	Definição dos objetivos individuais como um todo	Definição dos objetivos individuais como um todo. Todos têm também objetivos de negócio para atingir.	Não há definição dos objetivos individuais como um todo.	Definição dos objetivos individuais como um todo mas com o princípio de colocar os interesses da família à frente dos interesses das pessoas.	Definição dos objetivos individuais como um todo	Definição dos objetivos individuais como um todo	Definição dos objetivos individuais como um todo
	Não há desenvolvimento de planos pessoais futuros para as gerações mais novas	Desenvolvimento de planos pessoais futuros para as gerações mais novas	Não há desenvolvimento de planos pessoais futuros para as gerações mais novas	Está previsto um programa de estágios de curta duração para as gerações mais novas mas é um plano ainda pouco afinado.	Desenvolvimento de planos pessoais futuros para as gerações mais novas	Desenvolvimento de planos pessoais futuros para as gerações mais novas com acompanhamento, programas de formação, recebimento de informação da empresa, entre outros.	Desenvolvimento de planos pessoais futuros para as gerações mais novas

CONSELHO FAMILIAR	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D	Caso E	Caso F	Caso G
Áreas de intervenção	Ainda não há planeamento de futuros membros na empresa porque não podem entrar	Planeamento do tratamento de futuros membros na empresa definido: - ter curso superior, 3 a 5 anos de experiência fora da empresa, ser aceite pelo CA e pelo CF e entra para funções mais baixas	Planeamento do tratamento de futuros membros na empresa: - Falar 3 línguas, ter licenciatura e ter experiência de 5 anos fora da empresa	Planeamento do tratamento de futuros membros na empresa: - Ter experiência de 5 anos fora da empresa, ser adequado para o cargo e a remuneração é adaptada ao mercado	Planeamento do tratamento de futuros membros na empresa definido em CF: - Ter experiência de 3 anos fora da empresa, ter mestrado e saber outra língua	Planeamento do tratamento de futuros membros na empresa definido em CF: - Ter experiência de 5 anos fora da empresa, ter preferencialmente MBA no estrangeiro, manifestar interesse por uma função de uma lista própria e seguir um processo de avaliação	Planeamento do tratamento de futuros membros na empresa definido em CF: - Apenas ter competências para o cargo ou funções que há necessidade
	Existem políticas de propriedade e transferência	Perfeitamente definidas as políticas de propriedade e transferência	As políticas de propriedade e transferência estão fora do âmbito das competências do CF	Estão definidas no PF as políticas de propriedade e transferência	As políticas de propriedade e transferência estão fora do âmbito das competências do CF sendo do CA	Existem políticas de propriedade e transferência	Existem políticas de propriedade e transferência
Valor para a empresa	Melhoria do alinhamento de interesses, do empenho, da união, do compromisso, da comunicação com o CF	Melhoria do alinhamento de interesses, do empenho, da união, do compromisso, da comunicação com o CF	Melhoria do alinhamento de interesses, do empenho, da união, do compromisso, da comunicação com o CF	Melhoria do alinhamento de interesses, do empenho, da união, do compromisso, da comunicação com o CF	Melhoria do alinhamento de interesses, do empenho, da união, do compromisso, da comunicação com o CF	Melhoria do alinhamento de interesses, do empenho, da união, do compromisso, da comunicação com o CF	Melhoria do alinhamento de interesses, do empenho, da união, do compromisso, da comunicação com o CF
	Melhoria dos resultados da empresa após o CF	Só considera conseguir avaliar daqui a 20 anos, mas o investimento tem sido realizado nesse sentido.	Não considera haver melhoria dos resultados da empresa após o CF	Houve melhoria dos resultados da empresa após o CF mas considera difícil estabelecer.	Não considera haver no presente melhoria dos resultados da empresa após o CF, mas sim no futuro com a entrada da 3ªG	Não considera avaliar a melhoria dos resultados da empresa após o CF	Considera haver melhoria se houver coesão, consenso e união na família

Tabela 9 - Categoria Conselho Familiar - Resultados das entrevistas. Elaboração própria.

Anexo III - Resultados das Entrevistas: Categoria Protocolo Familiar

Nesta tabela são utilizadas abreviatura como CF - Conselho familiar; PF - Protocolo familiar; EF - Empresa familiar; CA - Conselho de Administração, para uma apresentação mais curta.

PROTOCOLO FAMILIAR	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D	Caso E	Caso F	Caso G
Enquadramento	A existência de PF é considerada de máxima importância	A existência de PF é considerada importante	A existência de PF é considerada importante	A existência de PF é considerada importante	A existência de PF é considerada importante	A existência de PF é considerada importante	A existência de PF é considerada muito importante
	O PF contém a descrição da troca de poder	O PF contém a descrição da troca de poder	O PF contém a descrição da troca de poder	O PF contém a descrição da troca de poder	O PF contém a descrição da troca de poder	O PF contém a descrição da troca de poder	O PF contém a descrição da troca de poder
	Contém contingências familiares descritas que podem afetar a empresa	Contém contingências familiares descritas que podem afetar a empresa	Não contém contingências familiares que podem afetar a empresa	Não contém contingências familiares muito específicas que podem afetar a empresa	Não contém contingências familiares muito específicas que podem afetar a empresa	Não contém contingências familiares muito específicas que podem afetar a empresa	Contém contingências familiares muito específicas que podem afetar a empresa
	Utilidade do PF em situações anteriores de uma forma preventiva	Utilidade do PF em situações anteriores	Não se verificou utilidade do PF em situações anteriores	Utilidade do PF em situações anteriores de uma forma preventiva	Utilidade do PF em situações anteriores de uma forma preventiva	Utilidade do PF em situações anteriores	Utilidade do PF em situações anteriores
	Documento assumido por toda a família	Documento assumido por toda a família	Documento assumido por toda a família	Documento assumido por toda a família	Documento assumido por toda a família	Documento assumido por toda a família	Documento assumido por toda a família
	Aplicação rigorosa do seu conteúdo	Aplicação rigorosa do seu conteúdo	Aplicação rigorosa do seu conteúdo	Aplicação rigorosa do seu conteúdo	Aplicação rigorosa do seu conteúdo	Aplicação rigorosa do seu conteúdo	Aplicação rigorosa do seu conteúdo
	Criação de unidade e compromisso familiar com o PF	Criação de unidade e compromisso familiar com o PF	Criação de unidade e compromisso familiar com o PF	Criação de unidade e compromisso familiar com o PF	Criação de unidade e compromisso familiar com o PF	Criação de unidade e compromisso familiar com o PF	Criação de unidade e compromisso familiar com o PF
	Definição e objetivo	O PF deve ser preventivo e não reativo. Serve para manter a agregação familiar	O PF é o cimento que liga a família.	O PF está para a família. O pacto social está para a empresa.	O PF serve para prevenir situações futuras, dar estabilidade e resolver problemas sem conflito.	Pôr a escrito as instruções e regras. Objetivo - para continuidade da empresa	É um documento que rege a forma de funcionamento da família e da forma de se relacionar com o grupo

PROTOCOLO FAMILIAR	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D	Caso E	Caso F	Caso G
Definição e objetivo						Objetivo - continuidade da empresa	
	Melhoria nos conflitos e tensões familiares	Melhoria nos conflitos e tensões familiares	Sem alteração ou influência nos conflitos porque o PF foi elaborado muito cedo	Melhoria nos conflitos e tensões familiares	Melhoria nos conflitos e tensões familiares	Não considera ser tema. A gestão dos conflitos é diária.	Sem grande importância.
	Melhoria dos resultados da empresa após o PF	Não mede os resultados da empresa pelo PF	O PF promove um bom ambiente e uma boa envolvente.	Melhoria dos resultados da empresa após o PF	Ainda não é detetado mas a prazo talvez seja.	Não considera.	Sem grande importância.
Etapas ou fases	Etapas ou fases de acordo com a literatura	Etapas ou fases de acordo com a literatura	Etapas ou fases de acordo com a literatura	Etapas ou fases de acordo com a literatura	Etapas ou fases de acordo com a literatura	Etapas ou fases de acordo com a literatura	Etapas ou fases de acordo com a literatura
Elaboração	Membros envolvidos: 4 familiares + 2 consultores	Membros envolvidos: 12 (3 da 2ª geração, 3 da 3ª geração, 3 consultores e 3 familiares que não trabalham no grupo)	Membros envolvidos na elaboração: 2 (pai e filho). Na atualização: 5 (mãe e quatro filhos)	Membros envolvidos: gestão da empresa à data + 2 consultores. Na atualização: 6 membros	Membros envolvidos: 3 familiares + 2 consultores	Membros envolvidos: 13 (pai e 12 filhos)	Membros envolvidos: 10 (5 sócios + 5 filhos) + consultor
	6 a 9 meses	2 anos	2 anos	2 anos	1 ano com reuniões mensais	4 anos	1 ano
	Regras definidas num processo participativo	Regras definidas num processo participativo	As regras não foram definidas num processo participativo e deveriam	Regras definidas num processo participativo	Regras definidas num processo participativo	Regras definidas num processo participativo	Regras definidas num processo participativo pelo CF
	Não havia conflito apenas alguns desacordos	Não havia conflito nem tensão familiar	Não havia conflito nem tensão familiar	Não havia conflito nem tensão familiar	Não havia conflito nem tensão familiar	Não havia conflito nem tensão familiar	Não havia conflito nem tensão familiar
	Realizada por profissionais e família	Realizada por profissionais e família	Não foi realizado por profissionais	Realizada por profissionais e família	Realizada por profissionais e família	Realizada por profissionais e família	Realizada por profissionais e família
	Elaborado em conselho familiar	Elaborado em conselho familiar	Não foi elaborado em CF	Não foi elaborado em CF mas numa comissão para o efeito	Elaborado em CF	Elaborado em CF	Elaborado em CF
	Membros das gerações seguintes participaram na	Membros das gerações seguintes participam	Membros das gerações seguintes participam	Membros das gerações seguintes participam	Membros das gerações seguintes participam	Membros das gerações seguintes participam	Membros das gerações seguintes participam

PROTOCOLO FAMILIAR	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D	Caso E	Caso F	Caso G
Elaboração	elaboração e talvez venham na atualização	na elaboração e na atualização	na elaboração e na atualização	na elaboração e na atualização	na elaboração e na atualização	na elaboração e na atualização	na elaboração e na atualização
Aprovação	Existência de debate sobre os temas antes de aprovação	Existência de debate sobre os temas antes de aprovação	Existência de debate sobre os temas antes de aprovação	Existência de debate sobre os temas antes de aprovação	Existência de debate sobre os temas antes de aprovação	Existência de debate sobre os temas antes de aprovação	Existência de debate sobre os temas antes de aprovação
	Todos os membros familiares assinaram	Todos os membros familiares de sangue assinaram desde os 0 anos	Apenas a mãe e os filhos assinaram	Maiores de 18 anos de sangue e metade dos familiares políticos	Apenas o pai e os filhos assinaram	Assinado apenas pelos filhos	Assinado pelos membros do conselho de família
	Unanimidade	Unanimidade	Unanimidade	Unanimidade	Unanimidade	Unanimidade	Unanimidade
Implementação o recordação e atualização	Implementação em 1995	Implementação em 2002	Implementação em 2000	Implementação em 2001	Implementação em 2010	Implementação em 2001	Implementação em 2004
	Não existe um plano que estabelece as principais regras e prazos a cumprir	Não existe um plano que estabelece as principais regras e prazos a cumprir	Não existe um plano que estabelece as principais regras e prazos a cumprir	Não existe um plano que estabelece as principais regras e prazos a cumprir	Não existe um plano que estabelece as principais regras e prazos a cumprir	Não existe um plano que estabelece as principais regras e prazos a cumprir	Não existe um plano que estabelece as principais regras e prazos a cumprir
	O consenso na aplicação de novas questões está definido por maioria mas pretende-se a unanimidade	O consenso na aplicação de novas questões está definido por maioria mas pretende-se a unanimidade	O consenso na aplicação de novas questões está definido por unanimidade	O consenso na aplicação de novas questões está definido por maioria mas pretende-se a unanimidade	O consenso na aplicação de novas questões está definido por maioria mas pretende-se a unanimidade	O consenso na aplicação de novas questões está definido por 2/3	O consenso na aplicação de novas questões está definido por 2/3
	3 anos para recordação e atualização	6 anos para recordação e atualização	5 anos para recordação e atualização	10 anos para recordação e atualização	3 anos para recordação e atualização	Sem prazo estabelecido para recordação e atualização	Sem prazo estabelecido para recordação e atualização
	Não existe um responsável por recordar ou atualizar o PF	Existe uma equipa coordenadora responsável por recordar ou atualizar em cada mandato	Não existe um responsável por recordar ou atualizar o PF	Não existe um responsável por recordar ou atualizar o PF	Não existe um responsável por recordar ou atualizar o PF	Não existe um responsável por recordar ou atualizar o PF	Responsável por recordar ou atualizar o PF: presidente do conselho de família
Interpretação	Poder de decisão é dos fundadores em caso de diferenças	Em caso de diferenças são realizadas diversas reuniões até alcançar a unanimidade	Nunca houve diferenças nas interpretações	Poder de decisão é do CF em caso de diferenças	Em caso de diferenças recorre-se a dois árbitros externos	Regra dos 2/3 e poder de veto em alguns casos no predisente do CF	Diferenças nas interpretações: deverá reformular-se a questão e submetê-la novamente

PROTOCOLO FAMILIAR	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D	Caso E	Caso F	Caso G
Adesão	Conhecimento e aceitação por todos	Conhecimento e aceitação por todos	Conhecimento e aceitação por todos	Conhecimento e aceitação por todos	Conhecimento e aceitação por todos	Conhecimento e aceitação por todos	Conhecimento e aceitação por todos
	Idade com que gerações seguintes aderem ao PF: 18 anos	Idade com que gerações seguintes aderem ao PF: nascença	Idade com que gerações seguintes tomam conhecimento do PF: 18 anos	Idade com que gerações seguintes aderem ao PF: 18 anos	Adesão é realizada com o início de trabalho na empresa	Idade com que gerações seguintes tomam conhecimento do PF: 16 anos	Idade com que gerações seguintes aderem ao PF: nascença
Valor Legal	Valor apenas moral	Valor apenas moral	Valor apenas moral	Valor apenas moral	Valor apenas moral	Valor apenas moral	Valor apenas moral
Divulgação	Divulgação do PF apenas entre pais e filhos	Divulgação para os elementos da família e do CA	Divulgação realizada em Assembleia familiar	Divulgação do PF para a família	Divulgação do PF para a família	Divulgação do PF para a família	Divulgação do PF para a família
Âmbito de Aplicação	Todos os membros familiares	Todos os membros familiares	Todos os descendentes dos fundadores	Todos os 6 ramos familiares	Todos os membros da 2ª e 3ª geração	Todos os descendentes do fundador	Todos os descendentes do fundador
	Aplica-se às sociedades do grupo	Aplica-se unicamente à família	Aplica-se unicamente aos descendentes	Aplica-se unicamente à família	Aplica-se às sociedades do grupo e à família	Aplica-se às sociedades do grupo e à família	Aplica-se à família
Estrutura	Company governance: - Financeiro/ Operacional/Geral/ Endividamento	3 páginas com cerca de 10 regras: - Valores/ Modelo de governo do conselho de família/ Propriedade/ Regras de entrada, evolução e saída de familiares da empresa	Conciso: - Valores/ Órgãos de família/ Admissão de membros da família/ Valorização de partes sociais	Conciso: - Propriedade/ Entrada de familiares na empresa/ Nomeação de órgãos	Extenso e detalhado: - Âmbito de aplicação/ Finalidade / Órgãos de Administração da Empresa e da Família/ Funções membros familiares/ Direitos e Obrigações dos Acionistas/ Normas Gerais de Funcionamento/ Regulamento interno aplicável ao CA e ao CF	Conciso: - Enquadramento; Princípios/ Valores fundamentais do grupo/ Estrutura de controlo do grupo/ Direitos/ Obrigações/ Assinaturas	Extenso: - Princípios/ Valores/ Propriedade/ Entrada de familiares na empresa/ / Direitos/ Deveres/ Obrigações
	Existência de sanções para o não cumprimento	Não contempla sanções	Contempla sanções mas sem valor legal	Existência de sanções para o não cumprimento	Não existem sanções para o não cumprimento	Não existem sanções para o não cumprimento	Não existem sanções para o não cumprimento

Tabela 10 - Categoria Protocolo Familiar - Resultados das entrevistas. Elaboração própria.

Anexo IV - Resultados das Entrevistas: Categoria Planeamento da Sucessão

Nesta tabela são utilizadas abreviatura como CF - Conselho familiar; PF - Protocolo familiar; EF - Empresa familiar; CA - Conselho de Administração, para uma apresentação mais curta.

PLANEAMENTO DA SUCESSÃO	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D	Caso E	Caso F	Caso G
Processo de sucessão	Factos relevantes: filhos, trabalhos nas férias,...	Factos relevantes: integração da 2ª geração, saída do fundador, trabalho nas férias, crescimento da família, preparação da sucessão em reuniões de família aos fins-de-semana	Não foram considerados factos relevantes na vida da empresa	Factos relevantes: mortes dos antecessores, constituição da sociedade, concentrações das empresas e podas da árvore	Factos relevantes: integração da 2ª geração	Factos relevantes: 2 guerras mundiais, a revolução de 1974, os atentados ao fundador, a saída forçada da família do país, o regressar na década de 80, a reconstituição do grupo e a morte do pai	Factos relevantes: morte do fundador e internacionalizações
	Início do processo: 1994	Formalmente o início foi em 2000 com as reuniões para elaborar o PF	Início do processo foi com a entrada na empresa. Formalmente foi em 2000 com PF	Início do processo: 1999	Início do processo: década de 90	Início do processo: década de 90	Início do processo: Anterior - 2007 Recente - 2017
	Iniciou-se com trabalho a tempo parcial nas férias letivas	Iniciou-se com trabalho a tempo parcial nas férias letivas	Iniciou-se com a admissão da 2ª geração na empresa	Foi um processo planeado e discutido com a elaboração do PF	Iniciou-se com a admissão da 2ª geração na empresa	Iniciou-se com a admissão da 4ª geração na empresa	Iniciou-se com a admissão na empresa
	Escolha do sucessor - primogénito	Escolha do sucessor - baseada nas competências	Escolha do sucessor - consenso do CF e do CA	Escolha do sucessor - conselho de família baseada nas competências	Escolha do sucessor - natural e por necessidade da empresa	Escolha do sucessor - conselho de família e baseada nas competências	Escolha do sucessor - corpo acionista
	Aspeto que pode condicionar o sucesso da sucessão: Netas	Aspeto que pode condicionar o sucesso da sucessão: Falta de diálogo	Aspeto que pode condicionar o sucesso da sucessão: Falta de envolvimento dos membros familiares	Aspeto que pode condicionar o sucesso da sucessão: Muitas pessoas interessadas	Aspeto que pode condicionar o sucesso da sucessão: disputas e zangas entre irmãos	Aspeto que pode condicionar o sucesso da sucessão: conflito entre sobrinhos	Aspeto que pode condicionar o sucesso da sucessão: processo moroso e minucioso

PLANEAMENTO DA SUCESSÃO	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D	Caso E	Caso F	Caso G
Processo de sucessão	Existe transferência de conhecimentos pelo fundador	Existiu transferência de conhecimentos pelo fundador	Existiu transferência de conhecimentos pelo trabalho	Existiu transferência de conhecimentos pelos antecessores	Existiu transferência de conhecimentos pelo fundador	Existiu transferência de conhecimentos pelo fundador	Existiu transferência de conhecimentos pelo fundador
	Processo de transferência gradual	Processo de transferência gradual	Processo de transferência gradual	Processo de transferência gradual	Processo de transferência gradual	Processo de transferência gradual	Processo de transferência gradual
Plano de Sucessão	Ainda não existe um plano de sucessão concreto	Está previsto um plano de sucessão na empresa com o PF	Está previsto um plano de sucessão na empresa	Existe um plano de sucessão na empresa	Existe um plano de sucessão na empresa	Existe um plano de sucessão na empresa	Existe um plano de sucessão na empresa
	Não há planificação rigorosa do plano de sucessão	Há planificação do plano de sucessão	Não há planificação rigorosa do plano de sucessão	Não há planificação rigorosa do plano de sucessão	Não há planificação rigorosa do plano de sucessão	Há planificação do plano de sucessão	Há planificação do plano de sucessão
	Apenas os membros familiares diretos participam no processo de planeamento	Apenas os membros familiares diretos participam no processo de planeamento	Participação e envolvimento dos membros familiares e não familiares no processo de planeamento	Participação e envolvimento dos membros familiares no processo de planeamento	Participação e envolvimento dos membros familiares no processo de planeamento	Participação e envolvimento dos membros familiares e não familiares no processo de planeamento	Participação e envolvimento dos membros familiares e não familiares no processo de planeamento
	Os fatores que influenciam a decisão de iniciar o planeamento: fundador e esposa	Os fatores que influenciam a decisão de iniciar o planeamento: estabilidade e compromisso com a continuidade da empresa.	Os fatores que influenciam a decisão de iniciar o planeamento: de acordo com a literatura	Os fatores que influenciam a decisão de iniciar o planeamento: o fim da vida ativa das pessoas	Os fatores que influenciam a decisão de iniciar o planeamento: estabilidade e compromisso com a continuidade da empresa	Os fatores que influenciam a decisão de iniciar o planeamento: idade do presidente	Os fatores que influenciam a decisão de iniciar o planeamento: estabilidade e compromisso com o futuro da empresa
	Não se aplica a comunicação do plano e seus resultados	A comunicação do plano e seus resultados é feita à família. O PF é entregue num dispositivo informático.	A comunicação do plano e seus resultados é abertamente discutido entre todos os intervenientes	A comunicação do plano e seus resultados é em CF e com o PF	A comunicação do plano e seus resultados é em CF	A comunicação do plano e seus resultados é em CF e com o PF	A comunicação do plano e seus resultados é em CF e com o PF
	A circulação da informação sobre a empresa na família é feita em reuniões periódicas	A circulação da informação sobre a empresa na família é feita em reuniões	A circulação da informação sobre a empresa na família é feita em reuniões	A circulação da informação sobre a empresa na família é feita em reuniões	A circulação da informação sobre a empresa na família é feita em reuniões	A circulação da informação sobre a empresa na família é feita em reuniões	A circulação da informação sobre a empresa na família é feita em reuniões

PLANEAMENTO DA SUCESSÃO	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D	Caso E	Caso F	Caso G
Plano de Sucessão	Ferramentas/instrumentos que auxiliam o planeamento: conselho e protocolo familiares	Ferramentas/instrumentos que auxiliam o planeamento: conselho e protocolo familiares	Ferramentas/instrumentos que auxiliam o planeamento: conselho e protocolo familiares	Ferramentas/instrumentos que auxiliam o planeamento: conselho e protocolo familiares	Ferramentas/instrumentos que auxiliam o planeamento: conselho e protocolo familiares	Ferramentas/instrumentos que auxiliam o planeamento: conselho e protocolo familiares	Ferramentas/instrumentos que auxiliam o planeamento: conselho e protocolo familiares e documentação de advogados
	São tidos em conta os objetivos pessoais e profissionais dos membros da família	São tidos em conta os objetivos pessoais e profissionais dos membros da família	São tidos em conta os objetivos pessoais e profissionais dos membros da família	São tidos em conta os objetivos pessoais e profissionais dos membros da família	São tidos em conta os objetivos pessoais e profissionais dos membros da família	São tidos em conta os objetivos pessoais e profissionais dos membros da família	São tidos em conta os objetivos pessoais e profissionais dos membros da família
	Razão do planeamento é encontrar um sucessor viável (familiar ou não)	Razão do planeamento é encontrar um sucessor viável (preferencialmente familiar)	Razão do planeamento: não há dogmatismo	Razão do planeamento é encontrar um sucessor viável e manter a empresa na família	Razão do planeamento é manter a empresa na família	Razão do planeamento é manter a empresa na família	Razão do planeamento é manter a empresa na família
	Etapas do planeamento ainda prematuras	Etapas do planeamento de acordo com a literatura (Atualmente ainda na 1ª e 2ª fase)	Não se aplicam as etapas de planeamento descritas na literatura	Etapas do planeamento de acordo com a literatura	Etapas do planeamento de acordo com a literatura	Etapas do planeamento de acordo com a literatura	Etapas do planeamento de acordo com a literatura
Envolvimento e Compromisso na família	A família influencia muito a vida da empresa	A família influencia a vida da empresa e participa ativamente nos planos de sucessão	Há participação ativa nos planos de sucessão por familiares e não familiares	Há participação ativa nos planos de sucessão por familiares	Há participação ativa nos planos de sucessão por familiares	Há participação ativa nos planos de sucessão por familiares	Há participação ativa nos planos de sucessão por familiares
	A hierarquia da empresa é igual na família	A hierarquia da empresa não é bem igual na família	A hierarquia da empresa não é igual na família	A hierarquia da empresa não é igual na família	A hierarquia da empresa é semelhante à da família	A hierarquia da empresa não é igual na família	A hierarquia da empresa não é igual na família
	Existem regras que regulamentam a entrada de membros da família na empresa	Existem regras que regulamentam a entrada de membros da família na empresa	Existem regras que regulamentam a entrada de membros da família na empresa	Existem regras que regulamentam a entrada de membros da família na empresa	Existem regras que regulamentam a entrada de membros da família na empresa	Existem regras que regulamentam a entrada de membros da família na empresa	Existem regras que regulamentam a entrada de membros da família na empresa

PLANEAMENTO DA SUCESSÃO	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D	Caso E	Caso F	Caso G	
Envolvimento e Compromisso na família	Desejo da empresa continuar na família, mas.....	Desejo da empresa continuar na família	Desejo da empresa continuar na família	Desejo da empresa continuar na família	Desejo da empresa continuar na família	Desejo da empresa continuar na família	Desejo da empresa continuar na família	
	Condições necessárias para a família manter o controlo e propriedade: financiamento e autonomia financeira	Condições necessárias para a família manter o controlo e propriedade: autonomia financeira	Condições necessárias para a família manter o controlo e propriedade: competência	Condições necessárias para a família manter o controlo e propriedade: capital	Condições necessárias para a família manter o controlo e propriedade: sem conflitos	Condições necessárias para a família manter o controlo e propriedade: PF - venda ações internamente	Condições necessárias para a família manter o controlo e propriedade: manter coesão e união	
	Integração progressiva dos membros da família no negócio	Integração progressiva dos membros da família no negócio	Integração progressiva dos membros da família no negócio	Integração progressiva dos membros da família no negócio	Integração progressiva dos membros da família no negócio	Integração progressiva dos membros da família no negócio	Integração progressiva dos membros da família no negócio	
	Processo de preparação dos filhos para a liderança: passando por todas as funções	Processo de preparação dos filhos para a liderança com reuniões e participações em eventos	Processo de preparação dos filhos para a liderança: acompanhado	Processo de preparação dos filhos para a liderança: ainda não aplicável	Processo de preparação dos filhos para a liderança: acompanhado e com reuniões	Processo de preparação dos filhos para a liderança: acompanhado, com formação, participações em eventos	Processo de preparação dos filhos para a liderança: acompanhado de forma lenta	
	Circuito de tomada de decisão de acordo com a estrutura hierárquica	Circuito de tomada de decisão de acordo com a estrutura hierárquica	Circuito de tomada de decisão em CA, em CF e 1x/ano CA+CF+AF	Circuito de tomada de decisão em CA e em CF	Circuito de tomada de decisão em CA e em CF	Circuito de tomada de decisão em CA e em CF	Circuito de tomada de decisão em CF	
	Diminuição e melhoria de conflitos com o planeamento	Diminuição e melhoria de conflitos com o planeamento	Diminuição e melhoria de conflitos com o planeamento não por observação	Diminuição e melhoria de conflitos com o planeamento	Diminuição e melhoria de conflitos com o planeamento	Diminuição e melhoria de conflitos com o planeamento	Diminuição e melhoria de conflitos com o planeamento não por observação	Nada a registar
	Inexistência de conflitos anteriores	Inexistência de conflitos anteriores, apenas de tensão (devido a 2 divórcios)	Inexistência de conflitos anteriores	Conflitos anteriores: distribuição de ações	Conflitos anteriores: profissionais	Inexistência de conflitos anteriores	Inexistência de conflitos anteriores	
	Não houve alteração de participação dos membros familiares com o planeamento	Alteração de participação dos membros familiares com o planeamento em função do cargo	Não houve alteração de participação dos membros familiares com o planeamento	Alteração de participação dos membros familiares com o planeamento	Alteração de participação dos membros familiares com o planeamento	Alteração de participação dos membros familiares com o planeamento	Alteração de participação dos membros familiares com o planeamento	Não houve alteração de participação dos membros familiares com o planeamento

Tabela 11 - Categoria Planeamento da Sucessão - Resultados das entrevistas. Elaboração própria.