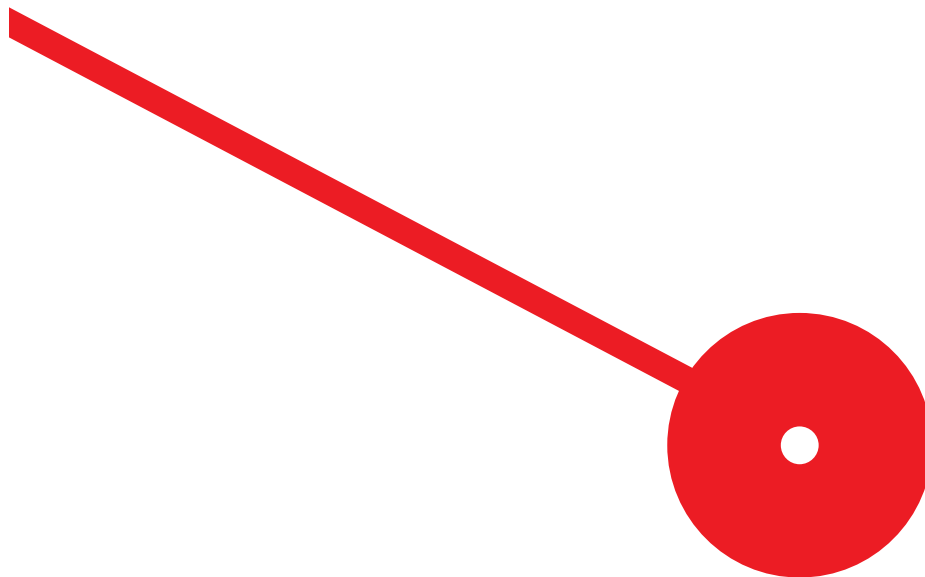




Problemas na sucessão de uma empresa familiar - Estudo de caso

Ana Sofia Vieira Teixeira

10/2021

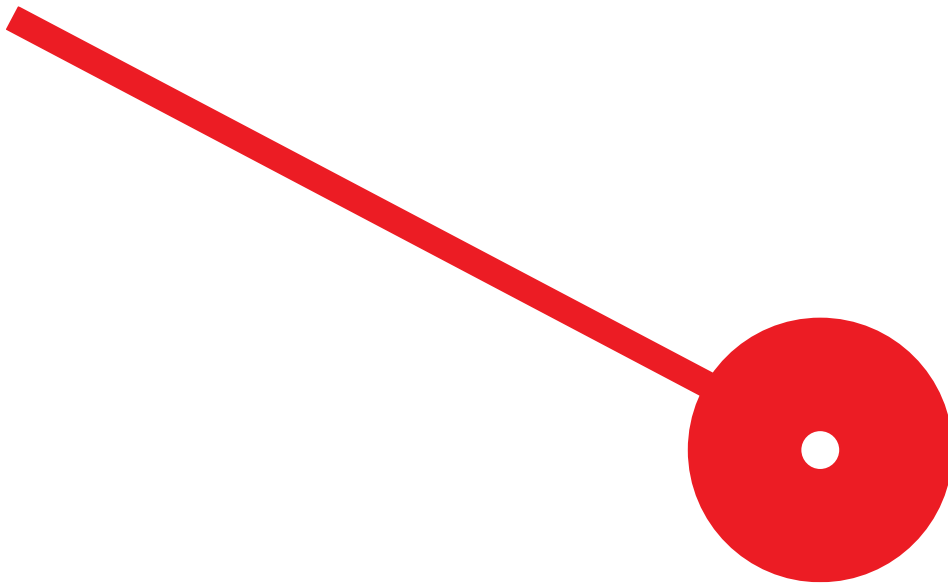




Problemas na sucessão de uma empresa familiar - Estudo de caso

Ana Sofia Vieira Teixeira

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Finanças, sob orientação do Doutor Rui Bertuzi da Silva e co-orientação do Doutor Paulino Silva.



Agradecimentos

Quero agradecer a todos aqueles que estiveram presentes neste longo percurso e que me encorajaram todos os dias a lutar por uma nova conquista. À minha mãe Aldina, ao meu pai António, aos meus irmãos, ao meu namorado e aos meus sobrinhos por me estarem ao meu lado e me compreenderem em todos os momentos, bons ou maus, por contribuírem para me tornar na pessoa que sou.

Não esqueço todos os demais que me estenderam a mão sempre que precisei de motivação e de um impulso extra para continuar a batalha, aqueles que sempre tiveram a palavra certa na hora certa e que me fazem acreditar que sou capaz.

Ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, que me foi recebendo ao longo dos tempos e me proporcionou as melhores aprendizagens. Aos docentes do Mestrado de Contabilidade e Finanças pela atenção, dedicação e entrega que mostraram para a aquisição dos conhecimentos. Ao meu orientador Rui Bertuzi da Silva e co-orientador Paulino Silva, por se mostrarem sempre disponíveis em acompanhar-me, pela ajuda, compreensão e dedicação, fico-lhes eternamente agradecida.

É preciso que nunca se perca a esperança de que os dias nem sempre serão ruins e que nunca se deve desistir de um sonho por mais obstáculos que possam aparecer pelo caminho. É preciso ter fé, acreditar e lutar.

A todos, o meu muito obrigada.

Resumo:

As empresas familiares são um sistema complexo e que tendem a evoluir ao longo das gerações. É importante ter-se em consideração que estas empresas dependem das suas gerações e da forma como estas encaram a sucessão. Devemos ter em conta que cada geração pode criar novos desafios ou oportunidades à empresa e consequentemente à família, desta forma, ambas devem unir-se e criarem sinergias de forma a que a empresa seja bem sucedida.

O presente trabalho, tem como principal objetivo averiguar quais os problemas que a uma empresa familiar enfrenta no momento da sucessão e para isso recorremos a um estudo de caso, tendo por base uma empresa familiar no sector do comércio. É necessário constatar qual a realidade das empresas aquando do momento da sucessão, o que influencia a tomada de decisão e como é assegurada a continuidade da empresa.

Pode concluir-se que não planear o processo de sucessão pode dar certo, mas, no entanto, e para não se correr o risco de a passagem, às novas gerações falharem, deve ter-se em consideração uma sucessão planeada e preparada devidamente. O sucessor deve sempre provar que é capaz de continuar com a missão da família e ter uma visão para o futuro alargada.

Palavras chave: Empresa Familiar, Sucessão, Planeamento da Sucessão, Estudo de caso.

Abstract:

Family businesses are a complex system that tends to evolve over generations. It is important to bear in mind that these companies depend on their generations and how they see succession. We must take into account that each generation can create new challenges or opportunities for the company and consequently for the family, in this way, both must unite and create synergies in order for the company to be successful.

The main objective of this work is to find out what problems a family business faces at the time of succession and for that we resort to a case study, based on a family business in the trade sector. It is necessary to verify the reality of companies at the time of succession, what influences decision-making and how the continuity of the company is ensured.

It can be concluded that not planning the succession process can work, but, however, and in order not to run the risk of the transition to the new generations failing, a properly planned and prepared one must be taken into account. The successor must always prove that he is able to carry on with the family's mission and have a vision for the extended future.

Key words: Family Business, Succession, Succession Planning, Case Study.

Índice geral

Capítulo - Introdução.....	1
Capítulo I – Empresas Familiares.....	4
1 Conceito e caracterização de empresa familiar	5
1.1 Modelo tridimensional (Modelo dos três círculos)	7
Capítulo II – Processo de Sucessão nas Empresas Familiares	11
2 Sucessão nas Empresas.....	12
2.1 Processo de sucessão	12
2.1.1 Tipos de sucessão.....	17
2.1.2 Problemática / Desafios da sucessão.....	17
2.1.2.1 Estratégias para assegurar o processo de sucessão	20
Capítulo III – Metodologia	22
3 Finalidade e Objetivos	25
3.1 Desenho da investigação	26
3.1.1 Tipo de estudo.....	26
3.1.2 População.....	26
3.1.2.1 Enquadramento legal da “Bazar LDA”.....	26
3.1.2.2 Enquadramento histórico e caracterização da “Bazar LDA”	27
Capítulo IV – Recolha e análise de dados	29
4 Recolha de Dados (procedimentos e aspetos éticos).....	30
4.1.1 Resultados da investigação	31
Capítulo V – Conclusão.....	35
Referências bibliográficas.....	38
Apêndices.....	42
Apêndice I – Carta para colaboração em investigação sobre empresas familiares.....	43
Apêndice II – Corpo da entrevista – Sócio-Fundador	45

Apêndice III– Corpo da entrevista – Restantes entrevistados 47

Índice de Figuras

Figura 1- Modelo dos três círculos	7
Figura 2 – A Empresa Familiar: do nascimento à implosão.....	9

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Definição de Empresa familiar	6
Tabela 2 – Tipos de Empresas familiares	6
Tabela 3 – Expectativas naturais das pessoas envolvidas no modelo tridimensional	8
Tabela 4 – A sucessão: Visão Tradicional vs Visão Atual.....	14
Tabela 5 – Fatores críticos no processo de sucessão	15
Tabela 6 – Aplicações para o método do Estudo de Caso	24
Tabela 7 – Medidas para um bom estudo de caso	24
Tabela 8 – Tipo de entrevistas associadas à metodologia estudo de caso	25
Tabela 9 – Identificação dos entrevistados.....	31

Lista de abreviaturas

AEP – Associação das Empresas Familiares

APEF – Associação Portuguesa das Empresas Familiares

CC - Código Civil

CTCP – Centro Tecnológico do Calçado em Portugal

EF – Empresas Familiares

PIB – Produto Interno Bruto

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

CAPÍTULO - INTRODUÇÃO

As Empresas Familiares têm-se mostrado como um tema de interesse por parte de vários investigadores e estudiosos. Este tipo de empresas está presente nos quatro cantos mundo o que gera uma contribuição em massa para a economia mundial. Segundo a APEF 2016, citada por Lisboa, I. (2018), estima-se que 65-80% das empresas mundiais sejam familiares, contribuem com cerca de 60% do PIB mundial e geram, em média, a criação de emprego a volta dos 75%.

Sendo que estas empresas são uma base importante para a economia, é de facto importante que continuem a prosperar ao longo das gerações. Surge desta forma a formalização deste trabalho que procura enquadrar a temática das Empresas Familiares com a temática que, permitirá que elas cresçam ao longo das gerações, a sucessão.

Lisboa, I. (2018), fazendo referência a Devis & Jones (2016), diz-nos que a sucessão é um marco de extrema importância nas empresas familiares, pode ser interpretada como uma limitação à continuidade, devido à instabilidade que a mudança acarreta, ou então ser vista como uma oportunidade de crescimento.

O planeamento da sucessão varia ao longo das gerações da empresa familiar. Normalmente, o fundador tem tendência a querer manter a identidade familiar e propagar a empresa para as gerações seguintes, no entanto nem sempre o fazem da maneira mais correta e não preparam o caminho até à sucessão, o que pode originar uma problemática que pode mesmo originar a extinção da empresa.

Analisando a importância das empresas familiares e havendo a necessidade que estas perpetuem ao longo dos tempos, é necessário que seja resolvida a problemática da sucessão ao longo das gerações.

O presente trabalho, tem como principal objetivo averiguar quais os problemas que a uma empresa familiar enfrenta no momento da sucessão. É necessário constatar qual a realidade das empresas aquando desse momento, o que influencia a tomada de decisão e como é assegurada a continuidade da empresa.

Como base para a elaboração do presente trabalho, usamos a amabilidade de uma empresa familiar, com o primeiro processo de sucessão já ultrapassado, para percebermos um pouco da realidade destas empresas aquando desse momento. Recorremos à entrevista

para conhecer de perto o historial da empresa e posteriormente podermos dar o feedback da análise realizada.

O trabalho passa a estar estruturado em cinco capítulos para poder dar ênfase às ideias anteriormente mencionadas.

No primeiro capítulo a temática Empresas Familiares estará presente, onde serão analisados o conceito e características a elas associados. Será importante perceber em que realidade se encontram as empresas e quais as expectativas de futuro.

No segundo capítulo, e não menos importante, será analisado todo o processo de sucessão nas empresas familiares. Analisaremos desde então os tipos de sucessão, agentes envolvidos, quando deve ser ou começar a ser feito um plano de sucessão e quais serão os problemas associados ao processo de sucessão.

Nos terceiro e quarto capítulos, é apresentado o estudo de caso em questão, a análise dos resultados obtidos e sugestões de melhoramento para o futuro.

O quinto capítulo terá em conta as conclusões tiradas pela análise do estudo de caso bem como a comparação dos dados obtidos e a fundamentação teórica.

CAPÍTULO I – EMPRESAS FAMILIARES

1 Conceito e caracterização de empresa familiar

As Empresas Familiares (EF) contribuem de forma positiva para a economia, criação de riqueza e emprego, um pouco por todo o mundo. Segundo Lisboa, I. (2018), (referindo Gersick et al., 1997), a temática de empresas familiares não é uma temática nova e tem sido muito debatida nos últimos anos.

De acordo com Ferreira, et al. (2011, p. 11), as EF constituem o maior tecido empresarial de grande parte dos países. Em Portugal, os números mostram de forma clara a importâncias destas empresas: 80% das empresas são de cariz familiar, geram 60% do PIB e são responsáveis por 50% da empregabilidade.

A Associação Portuguesa de Empresas Familiares, refere-se às AF como sendo “*aquelas em que uma Família detém o controlo, pode nomear a gestão e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa*”. Geralmente, estas empresas são vistas apenas como PMEs, no entanto não corresponde de todo à verdade, visto que podem ser pequenas, médias ou grandes, cotadas na bolsa ou não.

Rodrigues, J. (2019), citando Grzybovsky & Lima (2004), refere-se à EF como uma organização que é dirigida e controlada por um grupo de pessoas, que se encontram ligadas a partir de relações de parentesco.

Segundo Sette, G. (2019), “*empresa familiar é um negócio governado ou gerenciado com a intenção de moldar ou perseguir a visão do negócio mantida por uma coalizão dominante controlado por membros da mesma família ou por um pequeno número de famílias, de forma sustentável através das gerações da família ou das famílias.*”

De acordo com Coelho, A. (2002), quando se fala em EF presume-se que esta seja PME, no entanto isso não é de todo uma verdade visto que algumas das maiores empresas do mundo são detidas e/ou dirigidas por famílias.

Até ao momento, não é encontrada uma definição específica que possa assegurar a definição de EF, são muitas as definições que vão aparecendo e são vários os investigadores nesta temática. Ainda assim, a definição mais aceite pela União Europeia, segundo Costa, A. (2017), é:

“Uma empresa, de qualquer dimensão, é Familiar, se:

- A maioria dos direitos de tomada de decisão está na posse da(s) pessoa(s) natural(ais) que criou a empresa, ou na posse da(s) pessoa(s) que adquiram o capital social da empresa ou na posse dos seus cônjuges, pais, filhos ou herdeiros diretos dos seus filhos.
- A maioria dos direitos de decisão é indireta ou direta.
- Pelo menos um representante ou família ou parente está formalmente envolvido na gestão da empresa.
- As Empresas cotadas atendem à definição de Empresa Familiar se a pessoa que estabeleceu ou adquiriu a empresa (capital social) ou suas famílias ou descendentes possuírem 25% dos direitos da tomada de decisão exigidos pelo seu capital social.”

Fonte: Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies, Final Report of the Expert Group, European Commission, Promotion of SMEs Competitiveness, 2009.

Tabela 1 – Definição de Empresa familiar

As EFs, podem classificar-se em três tipos. segundo Correia, M. (2020), tendo em consideração Batista et al. (2015):

Tradicional	Híbrida	Influência familiar
<ul style="list-style-type: none"> - O capital é totalmente fechado. - Existe pouca transparência administrativa e financeira. - A família domina por completo o negócio da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - O capital é aberto. - Existe uma maior transparência e um maior número de profissionais na administração, externos à família. - A família assume o controlo da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - A maioria das ações estão no mercado, mas ainda assim, a família, mesmo que afastada da gestão, mantém uma forte influência estratégica através de uma participação significativa de capital.

Tabela 2 – Tipos de Empresas familiares

(Fonte: Correia, M. (2020), *Análise do Processo de Sucessão, Liderança e GRH nas Empresas Familiares*. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho)

De acordo com Botelho, P. (2008), aquando dos primeiros estudos sobre as EF, apenas eram consideradas duas dimensões, a empresa e a família. Visto que os intervenientes

tinham que cumprir obrigações em ambas as dimensões, surgiam alguns problemas como falta de gestão profissionalizada, conflitos de interesses, rivalidade entre membros da família. Assim, segundo o mesmo autor foi necessário obter uma visão mais alargada e fiel, separando-se a propriedade da gestão (modelo bidimensional). Para completar esta visão foi então necessário criar um outro modelo que tem permanecido até aos dias de hoje, o modelo tridimensional, passariam a existir três dimensões, família-empresa-propriedade.

1.1 Modelo tridimensional (Modelo dos três círculos)

O modelo dos três círculos, como refere Costa, A. (2017), foi proposto por Tagiuri & Davis, estes três círculos representavam a Empresa, a Família e a Propriedade.

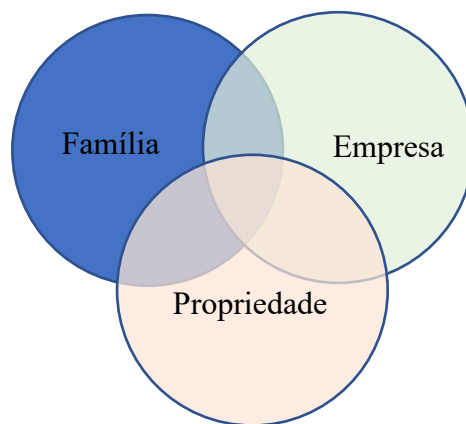


Figura 1- Modelo dos três círculos

(Fonte: Botelho, P. (2008). A sucessão nas empresas familiares: uma questão comportamental. *Gestão, TOC* 102, 46-52.)

Segundo Costa, A. (2015), (referindo Gersick et al. (1997)), a versão mais elaborada contempla não só o posicionamento dos círculos, mas também as especificidades pertencentes a todas as suas interseções, sendo assim possível a coexistência de sete subsistemas com expectativas e exigências distintas, bem como também a existência de alianças que possam resultar de todas as combinações. Tem que se ter em conta que a maior finalidade destas junções é a manter o equilíbrio estável para assegurar a continuidade da empresa.

Para Silva & Silva (2014), este modelo descreve todos os envolvidos na empresa bem como os papéis que eles desempenham. Torna-se relevante na medida em que pode prever a existência de potenciais conflitos.

Costa, A. (2015) defende que neste tipo de contextualização é possível agrupar as expectativas das pessoas intervenientes em três blocos distintos:

“ 1) Individualistas ou Egoístas

- Empresa: obter rentabilidade e assegurar a continuidade futura;
- Propriedade: manter a posse e controlo e usufruir de rendimentos contínuos;
- Família: fortalecer a coesão com o crescimento natural.

2) Dualistas e Bipolares

- Acionista a trabalhar na empresa: assegurar o rendimento do trabalho e dividendos;
- Acionista da família: obter dividendos e liquidez patrimonial e solidificar a união família;
- Familiar a trabalhar na empresa: garantir o rendimento do trabalho e a família coesa.

3) Global ou democrática

- Familiar a trabalhar na empresa da qual é detentor de capital: garantir o rendimento do trabalho e patrimonial, assegurar a continuidade e a união familiar.”

Fonte: Costa, A. (2015). Empresas Familiares: O que são e como preservar um dos grandes pilares da economia Europeia. *Tecnometal*, 217 – março/abril 2015, 49-50.

Tabela 3 – Expectativas naturais das pessoas envolvidas no modelo tridimensional

Mas para se chegar ao ponto supra mencionado, Costa, A. (2015) defende que a EF enfrenta um processo de evolução contínuo ao longo do tempo, das quais se podem salientar as seguintes fases:

1. Nascimento – a EF nasce da vontade de uma pessoa ou casal, com dimensão reduzida e suportada com o dinheiro da família. Aqui ocorre a sobreposição dos três círculos, onde o fundador, para além de trabalhador, aglomera a propriedade e a liderança da empresa.

2. Crescimento da empresa – dá-se o crescimento natural da empresa e fica então necessária a contratação de pessoas, fora do contexto familiar para assegurar a mão de obra.
 3. Crescimento da família – caso ainda não exista um núcleo familiar, é inevitável que isso venha a acontecer, seja pela chegada do cônjuge, nascimento ou entrada de filhos.
 4. Implosão – “a evolução da atividade empresarial, o alcance dos filhos e a natural dispersão de parte do capital, pela família ou por outros acionistas, leva a uma autêntica implosão da Empresa Familiar que, para assegurar o seu controlo e sobrevivência, terá de assumir uma enorme preocupação na gestão das expectativas dos constituintes de cada um dos grupos de interesse mencionados”.
- (Costa, A. (2015))

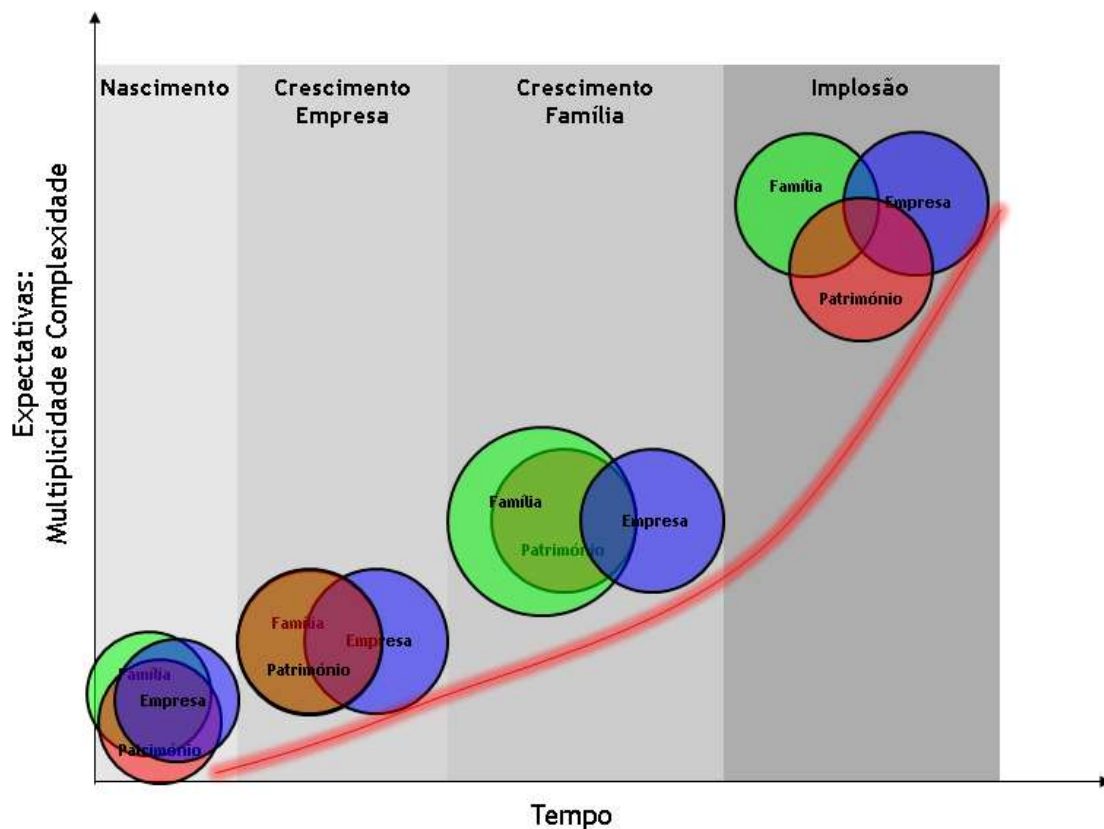


Figura 2 – A Empresa Familiar: do nascimento à implosão

(Fonte: Costa, A. (2015). Empresas Familiares: O que são e como preservar um dos grandes pilares da economia Europeia. *Tecnometal*, 217 – março/abril 2015, 49-50.)

Durante a sua evolução, a EF, enfrenta grandes desafios que podem ser um entrave à manutenção da mesma. Os mais usuais são: confundir a propriedade com a gestão; confundir os laços de afeto com os laços contratuais; retardar a sucessão (é sobre este tema que nos iremos debruçar); sentir imunidade a estas maleitas.

“As empresas familiares têm características peculiares na medida em que, para além da busca pelo sucesso empresarial, têm o desejo de construir um legado intergeracional, equilibrado com os diversos desejos dos membros da família.” (Deus, N. (2021))

CAPÍTULO II – PROCESSO DE SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

2 Sucessão nas Empresas

As EF enfrentam uma imensidão de desafios ao longo da sua existência, a sucessão assume um papel muito importante em todas as esferas envolventes, quer seja ela económica ou social, empresarial, familiar ou pessoal. É de tal forma importante planearem-se uma sucessão, que apenas 50% das empresas conseguem passar o testemunho à segunda geração e só 20% consegue chegar à terceira geração.

Esta etapa envolve obrigatoriamente o sucessor, o sucedido, a família e a empresa. É de facto uma etapa bastante importante e inevitável na vida das empresas, especialmente as que conseguem lá chegar (Botelho, P. (2008)).

“A sucessão é um processo complexo e exigente, que deve ser tratado com rigor, transparência e, sobretudo, atempadamente.” (Ferreira et al. 2011).

Segundo Lisboa, I. (2018), referindo Lansberg (1999), a sucessão tem início quando o proprietário começa a planear a transferência do controlo e da gestão da empresa e só acaba quando essa transferência é totalmente assumida pela nova geração.

Por sua vez, Correia, M. (2020), tendo em consideração Leone (2005), diz-nos que a sucessão familiar acontece no momento em que a geração atual permite a entrada de membros da geração seguinte na empresa, com o propósito de assumir responsabilidade dentro dela.

A sucessão para ter uma taxa de sucesso mais elevada deve ser planeada com tempo, embora sofra sempre por diversos eventos diferentes e características individuais das pessoas envolvidas (Lisboa, I. (2018), com referência a Marler et al. (2017)). A preparação do sucessor pode durar mais de 10 anos. Ainda segundo Lisboa, I. (2018), é costume ouvir-se da sabedoria popular que “A primeira geração constrói, a segunda mantém e a terceira destrói”.

Para tentar minimizar-se a ideia supramencionada, é imperativamente necessário todo um processo de sucessão, devidamente estruturado e planeado.

2.1 Processo de sucessão

Durante o processo de sucessão é necessário que haja um plano bem traçado. Em primeiro lugar é preciso fazer-se a escolha do sucessor, seja ele familiar ou não (Lisboa, I. (2018)),

mencionando Gersick et al. (1997). É muito importante que se faça a escolha correta do sucessor, tendo em vista evitar o nepotismo que pode conduzir a empresa à falência (Lisboa, I. (2018) referindo Lambrecht (2005)).

Se a escolha do sucessor passar pela família, deve assegurar-se a harmonia da família e a continuidade da empresa ao longo de gerações (Lisboa, I. (2018) referindo Castro (2012)).

Deve ainda ter-se em consideração a vontade do sucessor e analisar a sua vocação, motivação, atitude empreendedora, identificação com a empresas e bom relacionamento com todos os *stakeholders*, para que realmente possa assumir a chefia da empresa.

Se o sucessor passar por ser não familiar, ser um gestor externo à família, por mais que seja um bom profissional, com basta experiência no ramo, será sempre necessária a transmissão dos conhecimentos intrínsecos da empresa (Lisboa, I. (2018) com referência AEP, (2011)).

Segundo Ferreira et al. (2011), a ideia de sucessão planeada veio tirar lugar aos pensamentos mais tradicionais, como mostra a seguinte tabela:

Visão Tradicional	Visão Atual
A transição é inesperada.	O processo é planeado.
Processo sucessório como momento crítico para a família e para a empresa.	Processo sucessório como oportunidade de realizar mudanças. Proporcionar a satisfação da família e o crescimento da empresa.
A sucessão é realizada de forma interna e confidencial.	A sucessão é realizada de forma transparente e em conjunto com um especialista e vários <i>stakeholders</i> .
A sucessão é deixada pela própria sorte ou para outro momento mais oportuno.	O fundador toma iniciativa pela condução do processo.
Insatisfações e desavenças resolvidas pelo Direito de família.	Insatisfações e desavenças resolvidas pelo diálogo e, em muitos casos, antecipadas pelo planeamento.
O processo é realizado de forma confidencial.	O processo é realizado de forma transparente com o consentimento de todos.
Divisão da empresa e dos demais bens do patriarca em partes iguais.	Divisão de acordo com as necessidades e as características de cada herdeiro.
O filho primogénito, geralmente, é a melhor opção para comandar a empresa.	A escolha recai sobre o membro pertencente à família devidamente preparado.
As mulheres partem em desvantagem na escolha para o sucessor.	As mulheres da família competem em condições de igualdade com os homens.

Família e gestão não profissional.	Família e gestão profissionais.
Preferência pelos interesses familiares.	Preferência pelos interesses empresariais, considerando os valores familiares.

Tabela 4 – A sucessão: Visão Tradicional vs Visão Atual

(Fonte: Ferreira, L., Martins, A., Oliveira, A., Quinta, M., Coutinho, R., Carneiro, S. (2011). *Livro Branco da Sucessão Empresarial.*)

É notável a forte mudança em relação à forma como o processo de sucessão é encarada. Desta forma é visível apurar que tem existido uma forte procura pela profissionalização da gestão conjugada com a promoção do bem-estar familiar conciliada com os objetivos empresariais (Ferreira et al. (2011)).

Este processo deve ser observado, tendo em atenção, as suas próprias fases de partida e de chegada, sendo assim possível identificar os problemas que advêm de cada uma delas. Como já referido, estes processos são complexos e envolvem um conjunto de etapas que devem ser cumpridas. Contudo, por norma, as transições, mesmo que devidamente planeadas, podem ser desgastantes e tornam-se delicadas quando o contexto de negócio ou de família não é propício (Diogo, A. (2014), com referência a Martins,(1999)).

Tendo em consideração os autores supramencionados, deve encara-se o processo de sucessão como uma oportunidade, quando bem executado, e não como uma fraqueza para a empresa. As transições bem sucedidas podem resultar num estreitar de laços entre os membros da família, mas solidificando posições, sendo possível a existência de novas fases de desenvolvimento empresarial agregadas numa visão e missão conjuntas.

Segundo Diogo, A. (2014), considerando (Martins, 1999), há vários fatores críticos a considerar para obter um completo sucesso no processo de sucessão de uma empresa familiar, dos quais podemos destacar:

	Fatores críticos	Condições de favorabilidade
Fundador / Gestor familiar	Comprometimento estratégico com a liderança familiar e com a descendência específica	Constitui a primeira prioridade, os seus critérios e resultados apenas são apresentados no momento e modo mais adequados aos seus descendentes favoritos e outros participantes.
	Partilha da alegria e da dor do trabalho e da vida com a família	As recompensas e os desafios são partilhados com os membros familiares; orgulho, excitação e desejo de continuar são inculcados nas crianças.
	Relações com os descendentes	As duas gerações dão-se bem; os conflitos entre pai e o(s) filho(s) são resolvidos de forma rotineira com ganhos de ambas as partes;

		possibilidade de apoio em situações de maior stress.
	Expectativas	São razoáveis e partilhadas; os descendentes concordam com as políticas dos pais e estes adaptam-se às necessidades dos descendentes.
	Características pessoais	Encoraja os outros a envolverem-se; procura novas oportunidades na vida; procura conselhos e opiniões; recetivo a vários pontos de vista.
Descendentes	Responsabilidade atual e percebida, competência e capacidade de decisão	Combinam as qualificações de um gestor de topo com o desempenho acumulado e as capacidades de crescimento demonstradas; a credibilidade é alcançada com o progresso e a formação; autoconfiantes e abertos à aprendizagem.
	Relações com os outros	São fortes e maximizam a autoconfiança, através de acompanhamento e formação, tendo um executivo não-familiar como chefe e partilhando o espírito de grupo com outros executivos e membros da família.
	Comprometimento estratégico com a empresa familiar	Forte, quando os descendentes se querem, juntar à firma; sentem-se desejados e bem-vindos; não são pressionados pelos seus pais para serem executivos ou sucessores; podem escolher se querem juntar-se ou não à empresa familiar.
Empresa	A cultura corporativa e a estrutura organizacional	Reforçar a continuidade, controlo dos fatores de sucesso da empresa pelos membros familiares e papel-chave dos proprietários nas decisões estratégicas; a estrutura providencia autonomia e orientação apropriadas, com delineação dos possíveis caminhos em termos de carreiras profissionais.
	Saúde e perspetivas Se o negócio cresce: Se o negócio estabiliza: Se o negócio decresce:	Oportunidades para os descendentes mostrarem capacidades / competências: <ul style="list-style-type: none"> • Em diferentes áreas; • Na aprendizagem e aderência às regras básicas; • No controlo às crises, no sentido de evitar desastres.

Tabela 5 – Fatores críticos no processo de sucessão

(Fonte: Diogo, A. (2014). *Empresas Familiares. A Sucessão e a sua Expectativa na Organização: Estudo de Caso*. Instituto Politécnico de Viana do Castelo.)

De acordo com Silva & Silva (2014), os conflitos existentes ente os membros que se envolvam no processo de sucessão, podem ser compreendidos tendo em conta o papel que cada um deles desempenha dentro da empresa. É de grande relevância ter em

consideração que falhar o processo de sucessão pode originar que as EF não sobrevivam a médio e longo prazo.

A sucessão não deve ser vista como um evento resultante da morte súbita do fundador, mas sim o resultado de um cuidadoso e planeado processo iniciado muito cedo afim de preparar o sucessor para desempenhar um papel de liderança. (Rodrigues, J. (2019))

Sendo a sucessão, um processo de transferência de poder, como defende Diogo, A. (2014), citando Lodi (1987), há que ter em conta os três grupos de medidas que antecedem o ato sucessório:

- Formação de base dos sucessores – envolve a educação desde o nascimento do futuro sucessor, os princípios éticos e morais recebidos pela família, a vocação despertada pelo legado e a adoção e aprendizagem do valor compromisso.
- Plano de desenvolvimento: deve existir um desenvolvimento do sucessor, quer a nível académico quer a nível de experiência profissional.
- Medidas de carácter organizacional e jurídico – podem ocorrer modificações estruturais na empresa de modo a prepara e simplificar o caminho do sucessor. Podem ser tomadas medidas ao nível societário onde se fortalece a posição dos sucessores (transmissão de quotas, ações, ou acordos acionistas) de modo a que ocorra uma sucessão pacífica. Pode e deve haver sempre aconselhamento jurídico para que não ocorram sobressaltos nem conflitos no seio da família.

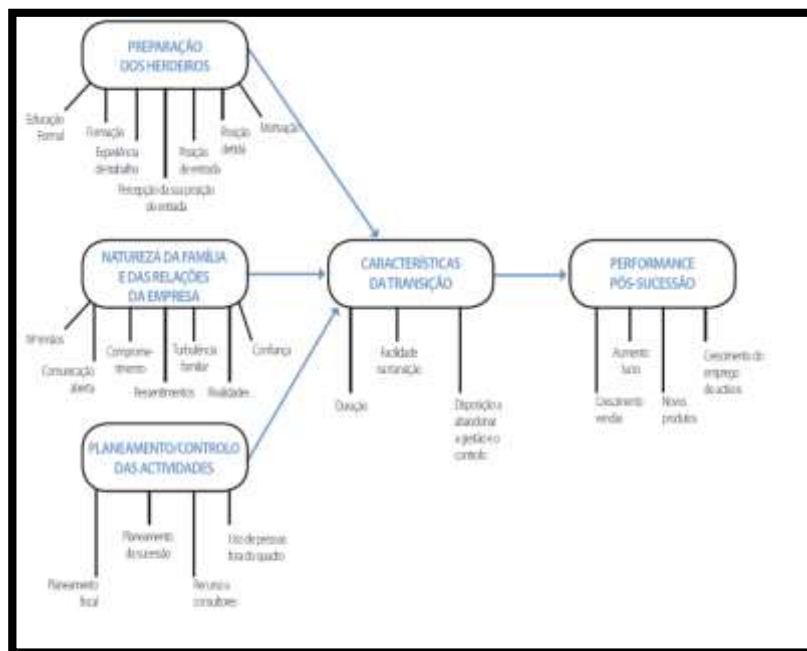


Figura 3 – Variáveis relacionáveis que conduzem a uma sucessão eficaz

(Fonte: Ferreira, L., Martins, A., Oliveira, A., Quinta, M., Coutinho, R., Carneiro, S. (2011). *Livro Branco da Sucessão Empresarial*)

Estes três grupos de medidas e a figura apresentada, levam-nos a constatar que processo de sucessão eficaz é aquele que abarca um vasto conjunto de medidas. Para além das próprias variáveis associadas a antecessor e sucessor, aspetos como a qualidade e harmonia das relações familiares, a cultura organizacional e o planeamento da sucessão deverão ser tomadas em linha de conta (Ferreira et al (2011)).

2.1.1 Tipos de sucessão

Segundo a AEP 2011, o tipo de sucessão mais frequente é a sucessão não planeada, seja por falecimento ou doença do detentor da empresa. Desta forma, acaba por ser posta em causa a sobrevivência da empresa, uma vez que o sucessor pode não estar preparado para assumi-la, causando uma sensação de desorientação, revolta e receio de perder a herança familiar.

Já a sucessão progressiva, como defende Lisboa, I. (2018), citando Aronoff et al. (2011), é aquela que ocorre de forma natural sem ruturas nos processos e estrutura da empresa. Este tipo de sucessão, normalmente, dá-se quando o sucessor cresce com a empresa, adquire experiência profissional, ocorrem partilhas de visão, objetivos e estratégias. Aos poucos, o sucedido vai abdicando das suas responsabilidades e acaba por delegar por completo todas responsabilidades ao seu sucessor.

2.1.2 Problemática / Desafios da sucessão

Segundo Ferreira et al. (2011), fazendo referência a Lansberg, a sucessão inicia-se quando a geração que está no controlo da empresa familiar começa a ter em conta a transferência do controlo e da gestão de responsabilidades. E como já referido, este processo terminará apenas quando a geração anterior passar o controlo dos negócios totalmente para a geração seguinte.

De acordo com o mesmo autor, considerando-se o processo de transferência como ponto de partida, pode salientar-se a coexistência de quatro grandes domínios onde os desafios da sucessão assumem papéis distintos: contexto de negócio; contexto de família; processo e agentes.

No primeiro contexto é necessário assegurar que empresa se encontra preparada a nível estrutural para conseguir ultrapassar a transição de negócio e assim ter maior probabilidade de superar este desafio e assim progredir favoravelmente o seu negócio. Aqui o grande problema apresenta-se quando os líderes a suceder, não se preocupam minimamente em ter um plano de contingência para assegurar a continuidade da empresa. Normalmente é difícil abdicar-se da função de patrão e desligar-se por completo da empresa, acabando por não transmitir da forma mais correta o estado em que em empresa se encontra e assim se tornar muito mais difícil o sucessor tomar rédeas sobre todo e qualquer assunto inerente à empresa (Ferreira et al., 2011).

Mendes, J. (2021), citando Murakami, defende que *“neste mundo não há ninguém insubstituível. Por muitos conhecimentos e faculdades que uma pessoa tenha, regra geral, existe sempre um sucessor à espera de ser encontrado. Se o mundo estivesse cheio de pessoas insubstituíveis, teríamos sérios problemas”*.

O contexto de família, assume um papel determinante uma vez que a decisão de se escolher um sucessor não é tarefa fácil e muitas vezes nem chega a ser aquele que o sucedido ambicionou. Muitas vezes o que acontece é que os descendentes não estão de todo interessados em assumir a empresa o que torna o momento da sucessão ainda mais complexo. Assim, ainda segundo Ferreira et al. 2011, a sucessão nas empresas familiares é assegurada por: 83% membros da família, 9% fora da família mas no quadro da empresa, 3% fora da família e fora do quadro da empresa e 2,3% decide vender a empresa.

“... é possível perceber a importância de alargar o leque de opções disponíveis aquando da escolha do sucessor.” (Ferreira et al., 2011)

Deve sempre garantir-se que a empresa saia vencedora e ter em mente que a escolha deve sempre recair sobre aquele que garantir melhor desempenho.

No processo, Ferreira et al. (2011), defende que complexidade está na elevada taxa de mortalidade das empresas familiares aquando a passagem às próximas gerações. Ainda que haja um planeamento adequado e aumente a probabilidade de sucesso, o processo de sucessão é sempre arriscado na medida em que é um período muito confuso e complexo (tanto a nível financeiro, operacional ou emocional).

Todo e qualquer processo de sucessão tem como fator crítico de sucesso as pessoas. Assim, podemos assumir quatro grupos de agentes que são de extrema relevância na passagem do testemunho (Ferreira et al., 2011):

- 1) Sucedido – *“muitas das suas atitudes e dos seus comportamentos acabam por ter reflexos naturais na eficácia e no sucesso geracional – desde logo pela necessidade da sua iniciativa para espoletar todo o processo.”*

Parte da boa vontade do sucedido transmitir o seu conhecimento e envolver o sucessor na empresa e nos seus negócios, delegando responsabilidade e autoridade.

Muitas vezes acontece que o sucedido tem dificuldade em abandonar o cargo o que pode ligar a uma grande dificuldade de o sucessor se inteirar da liderança da empresa.

O carisma do fundador é outra vertente que muitas vezes põe o entrave a saudável continuidade da empresa, uma vez que é difícil desligar-se da imagem e do carisma que este tinha no negócio.

- 2) Sucessor – todos os holofotes estão direcionados para o sucessor, avaliando todas as suas características, quer de forma mais objetiva ou subjetiva. É sempre tido em conta a sua formação, experiência, conhecimento, espírito inovador, atração pelo risco, capacidade de liderança.

A relação entre sucessor e sucedido deve assumir-se como impacto positivo na experiência de sucessão, sendo imprescindível uma boa capacidade de comunicação entre ambos.

- 3) Colaboradores – é fundamental envolver os colaboradores no processo de sucessão, com o intuito de lhes transmitir confiança e levá-los a se motivarem para que juntos novos objetivos sejam alcançados. É difícil a gestão de pessoas, sendo que mais difícil é se existirem laços familiares para além de relação profissional, mas é sempre importante saber lidar com as expectativas, responsabilidades, desafios e motivações que isso acarreta.

- 4) Terceiros – por ser um processo demasiado complexo, não só a parte interna da empresa é tocada como também a parte externa tem uma palavra a dizer. Muitas vezes é necessário procurar ajuda sábia para facilitar todo este processo de sucessão como é o caso de consultores, juristas, contabilistas. Não menos

importante temos que considerar os restantes *stakeholders* (clientes, fornecedores, outras partes interessadas) e ser o mais transparentes possível e assim assegurar o relacionamento entre a nova gestão e os diversos agentes.

Segundo Teixeira & Carvalhal (2013), citando Rossato Neto (2008), “*o pai prepara o filho não para ser o seu sucessor, mas para ser sua sombra.*”. Tendo em conta o mesmo autor, normalmente os filhos que queiram assumir a empresa no futuro, só o conseguirão fazer em caso de morte do progenitor ou no momento em que este não tiver mais condições para o fazer. Existe ainda, muitas das vezes, o dilema entre assumir-se a empresa do pai ou seguir a sua própria carreira noutra empresa.

Tendo em conta toda esta problemática é importante encontrar-se uma estratégia eficaz para que seja assegurada uma boa performance na hora de suceder.

2.1.2.1 Estratégias para assegurar o processo de sucessão

De forma a solucionar as várias problemáticas levantadas na hora da sucessão empresarial é necessário que se formulem estratégias.

Assim, para Ferreira et al. (2011), existem quatro domínios de intervenção, nos quais a formulação deve ser alicerçada: Governance; Apoio na Transferência do negócio; Gestão / Empreendedorismo; Consciencialização / Lobbyng / Definição de Políticas.

Diversos autores defendem que deve ser criado um protocolo familiar, e é sobre este documento que nos vamos debruçar, isto é um domínio do corporate governance e é capaz de prever, regular e facilitar o processo de sucessão.

Segundo Lisboa, I. (2018), é necessário criar um protocolo familiar, de forma a regular as relações entre empresa e a família, isto é, profissionalizar os processos estratégicos e garantir a identidade familiar.

Ferreira et al. (2011), define protocolo familiar como um “*documento escrito assinado por todos os membros consanguíneos da família, já proprietários ou herdeiros, com mais de 18 anos, regulador das relações entre os vários elementos da família e a sua relação com a empresa, seja do ponto de vista da gestão seja do ponto de vista da propriedade.*” (Ferreira et al. (2011), p. 59)

Tem uma função crucial no sucesso de continuidade da empresa, na medida em que é um guia de conduta da família em relação à empresa. A sua intenção é sempre a de minimizar conflitos, evitar processos infundáveis de tomada de decisão e ajudar mesma decisão.

Deve ser elaborado de forma a trazer até à empresa benefícios e contribui para a harmonia familiar, assim deve percorrer todo um percurso delineado, desde a comunicação, clareza, simplicidade e organização de ideias e acima de tudo ser feito num ambiente de total transparência entre todos os membros.

Várias são as áreas que este instrumento pode abordar, nomeadamente: conselho de família – como funciona, como vai funcionar, influenciar e controlar a gestão e estratégia da empresa; funções que a família pode exercer; critérios de admissão; processos de seleção dos gestores da empresa; gestão das participações sociais; restrições à alienação e aquisição de participações; gestão de situações de conflito (Ferreira et al., (2011)).

Sendo assim, e tal como o próprio processo de sucessão sugere, também o protocolo familiar, não é feito num só momento, mas deve elaborado de acordo com a disponibilidade, abertura de espírito e do grau de colaboração e empenho dos elementos envolvidos.

O problema da sucessão das empresas familiares, despoletou a curiosidade e interesse para se pudesse entender melhor esta realidade, saber como as empresas maioritárias desencadeavam este processo ou se tinham na sua mente a possibilidade de o fazer.

Assim, tendo em conta os objetivos inicialmente propostos, considerou-se que método a usar para concluirmos a investigação seria recorrer a um estudo de caso.

Desta forma, a metodologia escolhida para ajudar na investigação, foi a metodologia qualitativa com recurso a entrevistas como técnica principal para a recolha dos dados.

Segundo Guba (1981) e Guba e Lincoln (1988), citados por Miranda, R. (2009) todo o processo de pesquisa deve apresentar um valor próprio, aplicabilidade, consistência e neutralidade para ter valor científico. Assim, o rigor procurado, usando o método qualitativo, é conseguido através de critérios de validade interna e externa, fiabilidade e objetividade. Neste método é procurada a confiabilidade, usando critérios como a credibilidade, transferibilidade, consistência e aplicabilidade/confirmabilidade.

De acordo com Yin, R. K. (2003, p. 2), *“o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenómeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”*.

Segundo os mesmos autores, quando os comportamentos relevantes para o estudo não podem ser manipulados e são possíveis se fizerem observações diretas e entrevistas sistemáticas, deve-se dar preferência ao estudo de caso. Este estudo caracteriza-se pela *“...capacidade de lidar com uma completa variedade de evidencias – documentos, artefactos, entrevistas e observações.”* (Yin, R. K. (2003)

Segundo McClintock et al. (1983), citado por Yin, R. K. (2003), os objetivos do método estudo de caso são:

- Capturar o esquema de referencia e a definição da situação de um dado participante;
- Permitir um exame detalhado do processo organizacional;
- Esclarecer fatores particulares ao caso que possam levar a um maior entendimento da casualidade.

No que respeita à recolha de dados, os principais objetivos no seu tratamento, tem que se ter em consideração: a descrição; classificação (desenvolvimento da tipologia); desenvolvimento teórico; e teste limitado da teoria. Em suma, o objetivo é a compreensão. (Yin, R. K. (2003), fazendo referência a BONOMA (1985))

Yin, R. (2003), sintetiza em cinco aplicações para o uso do método estudo de caso:

Aplicações para o Método do Estudo de Caso
Para explicar ligações casuais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas pelos <i>surveys</i> ou pelas estratégias experimentais;
Para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
Para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada;
Para explorar aquelas situações onde as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

Tabela 6 – Aplicações para o método do Estude de Caso

(Fonte: Yin, R. (2016). *Estudo de Caso – Planejamento e Método*. (3ª edição). Porto Alegre. Editora Bookman.)

Como todos os métodos de estudo, também o estudo de caso tem as suas limitações, segundo Yin, R. K. (2003), estas passam por: falta de rigor nas pesquisas, podendo as evidências serem equivocadas ou enviesadas para influenciar a direção das descobertas e/ou conclusões; pequena base de generalizações científicas; tomam muito tempo e resultam num documento volumoso e de difícil leitura.

Assim, de forma a contornar estas limitações, Yin, R. K. (2003), tendo em consideração Goode & Hatt (1967), propõe medidas para se obter sucesso e um bom estudo de caso:

Medidas para um bom estudo de caso
Desenvolver um plano de pesquisa que considere as limitações referidas. Tendo a certeza de que a amostra me estudo é boa, existe a possibilidade de ter uma base racional para fazer estimativas sobre o universo do qual ela é retirada;
Ao se fazerem generalizações, é necessário fazerem-se generalizações quer a partir de experiências quer a partir das proposições teóricas;
Planear a utilização, tanto quanto possível da técnica do código qualitativo nos traços e fatores individuais;
Evitar narrações longas e relatórios extensos, para que não haja desmotivação da leitura e análise do estudo de caso;
Proceder à seleção de critérios para assegurar o domínio de habilidades necessárias.

Tabela 7 – Medidas para um bom estudo de caso

(Fonte: Yin, R. K. (2003). *Estudo de Caso – Planejamento e Método*. (3ª edição). Porto Alegre. Editora Bookman.)

Aquando da tomada de decisão de se elaborar um estudo de caso, é necessário ter em atenção as habilidades do investigador, a sua planificação, a preparação para o estudo de caso, o desenvolvimento de um protocolo e a condução de um estudo piloto. (Yin, R. K. (2003)

Tendo em conta Yin, R. K. (2003), este método obtém evidências a partir de seis fontes de dados: documentos, registos de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefactos físicos. Cada uma destas fontes requer habilidades e procedimentos metodológicos específicos.

Como a fonte usada para este estudo foi a entrevista. Foquemo-nos nela. Segundo Yin, R. K. (2003) a entrevista é uma das fontes mais importantes para os estudos de caso. Dentro desta metodologia pode assumir várias formas:

Tipo de entrevista	Descrição
Entrevista de Natureza Aberta-Fechada	O investigador pode solicitar aos entrevistados-chave a apresentação de factos e as suas opiniões a eles relacionados.
Entrevista Focada	É-se entrevistado por um curto período de tempo e pode assumir-se de carácter aberto-fechado ou conversacional, aqui o investigador deve seguir as perguntas estabelecidas no protocolo da pesquisa.
Entrevista do tipo <i>Survey</i>	Implicam questões e respostas mais estruturadas.

Tabela 8 – Tipo de entrevistas associadas à metodologia estudo de caso

(Fonte: Yin, R. K. (2003). *Estudo de Caso – Planejamento e Método*. (3ª edição). Porto Alegre. Editora Bookman.)

O estudo de caso, tem por base fenómenos reais, e como tal neste caso usa-se o estudo de uma empresa familiar, no momento atual, através de entrevista focada, tendo por base o processo de sucessão pelo qual passou, quais foram as suas dificuldades e como chegou o momento para se proceder à mudança.

3 Finalidade e Objetivos

A principal finalidade deste estudo é: averiguar qual o processo de sucessão utilizado pela empresa e quais os principais entraves a essa mudança.

Este estudo tem por base os seguintes objetivos gerais:

- Verificar de que modo é assegurada a continuidade da empresa;
- Constatar a realidade das empresas no momento da sucessão;

- Determinar quais os fatores que influenciam a tomada de decisão no momento da sucessão;
- Analisar a problemática das sucessões.

Traçou-se como objetivo específico:

- Analisar como foi feito e encarado o processo de sucessão na empresa familiar.

3.1 Desenho da investigação

É exposto o tipo de estudo, referindo a população, caracterização e enquadramento geral da empresa. Posteriormente e após recolha de dados, será feita uma análise para validação do conteúdo.

3.1.1 Tipo de estudo

Com base nos objetivos, foi realizado um estudo exploratório, no qual pretendemos familiarizar-nos com os sucessores e sucedidos da empresa, bem como as suas expectativas antes, durante e após o processo de sucessão.

3.1.2 População

Após algum tempo de procura, foi-nos permitido recorrer a uma empresa familiar que se mostrou disponível a colaborar com a investigação. Trata-se de uma empresa no ramo de comércio designada por “Bazar LDA” (nome fictício, devido a pedido de confidencialidade).

Foram recolhidos dados de todas as pessoas envolvidas no processo de sucessão, desde os sucedidos e sucessores, aos futuros herdeiros de sucessão. Assim, foi realizada entrevista a doze pessoas.

3.1.2.1 Enquadramento legal da “Bazar LDA”

A “Bazar Unipessoal LDA” é uma sociedade por quotas. De acordo com o artigo 197º, nº1 do Código das Sociedades Comerciais “na sociedade por quotas o capital está dividido em quotas e os sócios são solidariamente responsáveis por todas as entradas convencionadas no contrato social, conforme o disposto no artigo 207º.”

A gerência foi representada por um único sócio fundador e agora representada pelos sócios “Fernando”, “Bernardo”, “Olinda” e “Adelaide”, pessoa(s) singular(es) com

capacidade(s) plena(s), estando designado no contrato de sociedade conforme o disposto nos artigos 1 e 2 do Código das Sociedades Comerciais.

A sucessão na empresa em questão passou pela transmissão entre vivos e cessão de quotas. O artigo 228º do Código das Sociedades Comerciais diz-nos que este tipo de transmissão se rege pelos seguintes requisitos e especificidades:

1. A transmissão de quotas entre vivos deve ser reduzida a escrito.
2. A cessão de quotas não produz efeitos para com a sociedade enquanto não for consentida por esta, a não ser que se trate de cessão entre cônjuges, entre ascendentes e descendentes ou entre sócios.
3. A transmissão de quota entre vivos torna-se eficaz para com a sociedade logo que lhe for comunicada por escrito ou por ela reconhecida, expressa ou tacitamente.

3.1.2.2 Enquadramento histórico e caracterização da “Bazar LDA”

O sócio fundador da empresa “Bazar LDA”, sentiu a necessidade de inovar e progredir no mundo dos negócios, na sua tenra idade de 18 anos (ano 1956). Começou por andar de porta em porta com uma carrinha a vender bonecos, sendo que até aos dias de hoje é conhecido como o “Zé dos Bonecos”.

Inicialmente, era apenas o único trabalhador e não dispunha de ajuda alheia para progredir de forma rápida. Ganhou o carinho e atenção das pessoas das terras por onde passava.

Pouco tempo depois, 2 anos, acabou por conhecer a sua esposa e em conjunto com ela decidiu avançar ainda mais no seu negócio, abriu a sua primeira loja de comércio e retalho. Continuava na busca de clientes porta a porta e conseguiu convencer os seus clientes a dirigirem-se à sua loja.

Com o nascimento dos filhos, passou a ser difícil conciliar as duas formas de negócio e decidiu assumir apenas a venda a público, apenas através da sua loja.

Aquando o crescimento dos filhos, décadas de 70 e 80, quando já assumiam um papel mais responsável, decidiram avançar para a banca de feira, onde comercializavam os seus produtos (inicialmente mercearia e mais tarde roupas).

Com os lucros a crescer a passos largos e vontade de continuar a inovar, já com o passar do século, decidiu expandir a sua loja e assim contruiu a sua primeira loja com mais de

400m2. Mais tarde, acabou por comprar outro espaço comercial e continuou a lucrar com a sua sabedoria e exposição ao risco.

Conta neste momento, com dois espaços comerciais e duas tendas de feirantes, em todos eles o lucro é notável mesmo com decréscimo natural provocado pela pandemia.

Todos em conjunto, pais (sucedidos), filhos (sucessores) e netos (futuros sucessores) abraçam a missão de conseguirem corresponder às exigências dos clientes na tentativa de maximizar a satisfação e fidelização de todos eles. Para isso, assumem como importante serem íntegros e transparentes, apostando sempre na qualidade.

CAPÍTULO IV – RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS

4 Recolha de Dados (procedimentos e aspetos éticos)

Como já havíamos referido, esta investigação passa por usar um método qualitativo com recurso a entrevistas.

Optamos por recorrer à realização de entrevistas para a recolha de dados e para tal, preparamos os guiões para as mesmas. Sendo que existem três tipos de entrevistas (estruturadas, semi-estruturadas e não estruturadas), optamos pelas entrevistas semi-estruturadas, uma vez que se adequam melhor quer à temática da investigação quer às respostas que pretendemos metodologicamente.

Para que fosse possível fazer as entrevistas, foi necessário obter a autorização dos envolvidos, assim, após conversa com o sócio fundador, que se encarregou de informar os restantes intervenientes, foi formalizado o pedido através de uma carta (apêndice I).

A entrevista (apêndices II e III) a cada parte envolvida foi realizada presencialmente e anotada de forma clara afim de obter o máximo de informações relevantes para o estudo de caso. A entrevista conta com uma série de perguntas selecionadas previamente de acordo com o estudo a realizar, tendo em consideração a revisão da literatura e conta com informações de parentesco, ambições e visões sobre o futuro.

Sendo assim, as entrevistas foram feitas a vários envolvidos na empresa, nomeadamente: sócio-fundador, cônjuge do sócio-fundador, os cinco filhos do sócio-fundador, um genro (de entre dois), uma nora (de entre duas) e três netos (de entre sete).

Este trabalho tem como principal objetivo responder à seguinte questão de investigação: como é encarado o processo de sucessão dentro de uma empresa familiar? Sendo que será importante analisar qual o caminho percorrido até este processo e quais os seus entraves.

As entrevistas tiveram lugar entre os meses de julho e agosto de 2021, tendo sido tomadas todas as medidas de precaução que o país impunha no momento.

Foi-nos permitido conhecer todas as partes interessadas ou não pelo negócio da família, sejam eles os sucedidos, sucessores, futuros sucessores e herdeiros, sendo que o anonimato foi mantido através da criação de nomes fictícios e empresa fictícia.

Nome	Parentesco	Idade	Profissão	Relação com a empresa
“Zé dos Bonecos”	Pai - Fundador	83	Reformado	Sócio – Fundador
“Isaurinha”	Esposa	82	Reformada	_____
“Fernando”	Filho	58	Lojista	Trabalhador
“Bernardo”	Filho	55	Feirante	Trabalhador
“Olinda”	Filha	50	Feirante	Trabalhadora
“Adelaide”	Filha	48	Lojista	Trabalhadora
“Isaura”	Filha	42	Educadora	_____
“Diogo”	Genro	52	Eletricista	_____
“Mónica”	Nora	54	Cabeleireira	Trabalhadora
“Raquel”	Neta	26	Psicóloga	_____
“David”	Neto	17	Estudante	_____
“Sara”	Neta	20	Estudante	_____

Tabela 9 – Identificação dos entrevistados

Nem todas as partes interessadas foram entrevistadas, tentou-se ter em consideração principalmente os sucedidos e os atuais sucessores, mas para se ter um estudo mais completo ainda entrevistamos alguns dos cônjuges dos sucessores e futuros sucessores, como já referido anteriormente.

4.1.1 Resultados da investigação

Foi-nos possível apurar, com base nas entrevistas realizadas que processo de sucessão entre as partes envolvidas, sócio fundador (sucedido) e os seus filhos (sucessores), já havia sido feita a cerca de dois anos.

Enquadrando a empresa no momento antes de ocorrer a sucessão, sabemos que esta era administrada pelo seu único sócio, o senhor “Zé dos Bonecos”, contava com a colaboração da sua esposa e filhos para levar a cabo todas as funções necessárias, desde a venda ao público à negociação e pagamento dos fornecedores. Assim, trabalhavam na empresa todos os seus quatro filhos mais velhos à exceção da filha mais nova que tirou um curso superior e leciona numa escola.

Pode dizer-se que apesar da idade já avançada do sucedido e sua esposa, não contavam que a sucessão se desse em vida, pelo que apenas se viram obrigados a fazê-lo pelos

problemas de saúde que chegaram até ambos. Viam a sua loja como uma distração/hobbie e não queriam “desfazer-se” daquilo. Assim, podemos dizer que esta empresa ainda não tinha atingido a fase da implosão sugerida pelo modelo dos três círculos. Este proprietário esteve em fase de negação durante muito tempo e nunca foi capaz de separar as três propriedades importantes, família, empresa e património.

“No momento da fundação da empresa os três círculos sobrepõem-se, confluem todos num.” (Costa, A. et al. (2011)) mas é importante ter em consideração que *“os círculos transformam-se e afastam-se entre si, configurando diferentes posições para as diferentes pessoas envolvidas na empresa familiar”* (Costa, A. et al. (2011)). É importante que com o passar dos anos a empresa atinja a fase da implosão que resulta deste afastamento dos círculos.

“A renitência apresentada em alguns casos pelo sucedido em abandonar o seu cargo, associado esse momento a um fim da sua vida ativa, pode conduzir a maiores dificuldades do sucessor assumir o cargo de líder da empresa.” (Ferreira et al. (2011))

Podemos assim dizer, em tom de sugestão para as próximas gerações que: *“Tanto a empresa como a família apenas conseguirão sobreviver se a família servir a empresa. Nenhuma das duas funcionará se a empresa for gerida de forma a servir a família. A palavra dominante em empresa familiar não é a família, tem de ser empresa.”* (Peter Drucker, citado em Ferreira et al. (2011))

Tendo em vista o estado de saúde e a vontade de se afastarem do negócio, os sucedidos tomaram a decisão de se reunirem com os sucessores e em conjunto, a partir desse momento, decidirem o que fazer com o negócio.

“Fernando”, “Bernardo”, “Olinda” e “Adelaide” desde sempre trabalharam com os pais, fosse nas lojas ou nas feiras, sempre se mantiveram ao lado dos pais, não tendo adquirido qualquer experiência profissional ou académica fora dali. E como tal, nenhum queria abdicar de funções importantes na empresa nem sequer se submeter novamente às ordens de outro ser “superior” que não fosse o pai, acabariam assim por complicar a tomada de decisão por parte do sucedido.

Sobre a sucessão da propriedade podemos concluir que esta sucessão foi feita através de doação, ou seja, o sucedido (detentor do capital social) optou por doar a totalidade do

capital aos seus descendentes em partes iguais. Esta transmissão de quotas é gratuita e isentas de tributação. Houve ainda o devido acompanhamento por parte de especialistas na área, que verificaram a veracidade e viabilidade da sua concretização.

Segundo o artigo 940º do CC, a *“doação é o contrato pelo qual uma pessoa, por espírito de liberalidade e à custa do seu património, dispõe gratuitamente de uma coisa ou de um direito, ou assume uma obrigação, em benefício do outro contraente.”*. Sendo que esta, quando *“feita a várias pessoas conjuntamente considera-se feita por partes iguais, sem que haja direito de crescer entre os donatários, salvo se o doador houver declarado o contrário.”* (artigo 944º do CC).

Neste momento, as partes foram de igual modo beneficiadas, assumindo cada um deles o ponto de negócio que mais lhes convinha. “Fernando” e “Adelaide” acabariam por assumir a gestão das duas lojas, em separado, sendo que se tornaram proprietários individuais das mesmas. Assim como “Bernardo” e “Olinda” que assumiram as duas bancas de feira como sua principal fonte de rendimento. A filha mais nova, uma vez que não teria mostrado interesse no negócio, acabou por ser compensada de igual forma, mas monetariamente.

Havendo este tipo de divisão, podemos dizer que se criaram quatro propriedades diferentes que tiveram origem no seio de uma só família.

Podemos dizer que este processo de sucessão se encaixa numa visão mais tradicional uma vez que parte das suas características se encaixam. A transição foi inesperada, o processo mostrou-se como um momento crítico para a família, foi realizada de forma interna e confidencial, a sucessão foi deixada apenas para o momento mais oportuno que coincidiu com a doença do sucedido, foi ainda feita uma divisão da empresa e dos demais bens em partes iguais.

Segundo Ferreira et al. (2011), a sucessão com visão tradicional é vista como *“algo que deveria ser realizado de forma interna e em que o Sucessor seria escolhido em função da idade”*.

Deve-se, portanto, mudar este paradigma e *“a ideia de uma sucessão planeada, que envolva um conjunto diverso de agentes e que promova o diálogo e o reconhecimento por mérito”* (Ferreira et al. (2011), deve ser considerada.

Com base na entrevista aos futuros sucessores, que se mostram interessados e motivados com a continuação do negócio, deixamos a dica que devem começar já a pensar em planejar de forma adequada a sucessão da empresa o quanto antes, visto que os pais, neste momento já donos da empresa, se encontram entre as idades 49 e 58 anos, idade aconselhada pelos pesquisadores, para entrarem ou planearem a sucessão à próxima geração.

O CTCP (2020), defende que *“a partir do momento em que as pessoas começam a pensar na sucessão, ainda são necessários 5 a 10 anos para planejar um processo de sucessão. Portanto, é bom iniciar o processo de sucessão antes que o proprietário tenha atingido a idade dos 55 anos.”*

As *“características mais objetivas como a formação, a experiência e o conhecimento, e outras mais subjetivas como a proatividade, o espírito inovador e a atração pelo risco, ou a capacidade de liderança, são frequentemente observadas como parte integrante da figura do sucessor.”* (Ferreira, et al. (2011))

Ferreira et al. (2011), diz-nos que *“quanto mais o sucessor estiver totalmente satisfeito a três níveis distintos – interesses profissionais, necessidades psicológicas e necessidade de ciclo de vida – no contexto da empresa familiar, maiores serão as probabilidades de ter uma experiência positiva de sucessão”*.

As futuras gerações já começam a investir na formação e aquisição de conhecimentos fora do seio familiar, tem perspectivas de aumentar ainda mais o negócio e quem sabe operar pela contratação de colaboradores fora do contexto familiar. Querem com certeza fazer parte dos 20% que alcançam o sucesso na sucessão e pretendem que a sucessão ocorra por várias gerações.

Neste trabalho foram sentidas certas dificuldades quer em termos de pesquisa teórica quer em termos de encontrar uma empresa disponível a colaborar, principalmente pela fase complicada que o nosso país atravessa. Foram aparecendo vários artigos, teses, documentos e a maioria deles citavam os mesmos autores.

Ainda assim, foi-nos possível constatar que as empresas familiares são em grande parte as que mais contribuem para economia mundial. Como tal é necessário trata-las de forma a que a sua continuidade seja assegurada e isso só é possível, em grande parte, quando o processo de sucessão é devidamente planeado.

No estudo de caso específico, notou-se a complexidade que é associada ao processo e como tantas outras empresas, talvez a maioria, encara a sucessão como um processo natural que deve ser feito só e apenas quando é inevitável.

Não foi possível constatar na prática a fundamentação teórica que defende que o planeamento adequado da sucessão aumenta em grande grau a possibilidade de progressão das empresas ao longo de gerações, como defendem vários autores como é exemplo Botelho, P. (2008).

Apesar de não planeada a sucessão a empresa do nosso estudo, pode concluir-se que até ao momento está a colher os frutos da nova gestão e há a garra de que assim continue pelas próximas gerações. Aconselhadas agora a que comecem a prever e a prepara-la no momento certo.

Como é uma empresa familiar em que todas as partes envolvidas, sucessores, sucedidos e trabalhadores, são membros da família, não nos foi possível averiguar quais os receios ou expectativas que os colaboradores não familiares ou de outro núcleo tinham/tiveram aquando da mudança de gestão.

No entanto, sabemos que na sucessão para se obter o resultado esperado, há que ter em consideração diversas variáveis que interferem direta ou indiretamente para a sua obtenção, tal como defende Ferreira et al. (2011).

Podemos constatar ainda que a sucessão começa quando a geração que está no controlo começa a preocupar-se com a transferência do controlo e da gestão de responsabilidades. Este processo apenas termina quando a geração anterior passar totalmente o controlo dos negócios para a próxima geração (Lansberg, referido por Ferreira, P. (2011)).

Pela ideia apresentada, podemos dizer que a empresa “Bazar LDA” se tornou verdadeiramente familiar pois passou o bastão à 2ª geração e agora tem uma visão alargada para o futuro das próximas gerações, tendo em conta que este é um processo complexo e que necessita do seu próprio tempo para que seja bem sucedido (Beckhard e Dyer (1983) citados por Ferreira et. Al (2011)). Nunca se deve criar uma empresa com intuito desta servir a família, mas sim o contrário e só assim será possível que esta cresça de forma saudável, como podemos constatar através de Ferreira et al. (2011).

Visto que apenas com o estudo de uma empresa familiar não foi possível constatar todas as envolventes associadas ao processo de sucessão, sugere-se que futuramente seja feito um estudo de caso onde se comparem duas ou mais empresas familiares em diferentes momentos de sucessão. Isto é, empresas que já tenham passado pela sucessão, empresas que estejam a enfrentar o processo de sucessão ou a planear fazê-lo. Será ainda importante que a empresa a estudar tenha no seu núcleo colaboradores não familiares para mais fácil análise dos fatores críticos nesse momento para os colaboradores da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Botelho, P. (2008). A sucessão nas empresas familiares: uma questão comportamental. *Gestão, TOC 102*, 46-52.
- Coelho, A. (2002). *Aspetos críticos numa empresa familiar – estudo de caso*. Gestin. Ano 1, nº1, Julho de 2002.
- Correia, M. (2020), *Análise do Processo de Sucessão, Liderança e GRH nas Empresas Familiares*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho.
- Costa, A. (2015). Empresas Familiares: O que são e como preservar um dos grandes pilares da economia Europeia. *Tecnometal*, 217 – março/abril 2015, 49-50.
- Costa, A. (2017). *Manual de Boas Práticas da Empresa Familiar* (1ª edição). InovaFeira.
- Costa, A., Rio, F., Rio, J. (2011). *50 perguntas essenciais sobre Empresas Familiares*. Editora Vida Económica.
- Deus, N. (2021, Junho 25). O ADN das empresas familiares com sucesso. *O jornal económico*. Acedido em outubro 20, 2021, em <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/o-adn-das-empresas-familiares-com-sucesso-754863>
- Diogo, A. (2014). *Empresas Familiares. A Sucessão e a sua Expectativa na Organização: Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Viana do Castelo.
- Ferreira, L., Martins, A., Oliveira, A., Quinta, M., Coutinho, R., Carneiro, S. (2011). *Livro Branco da Sucessão Empresarial*.
- Lisboa, I. (2018). Sucessão nas empresas familiares e o impacto no endividamento. *Revista de GESTÃO dos Países de Língua Portuguesa*, 26-42.
- Mendes, J. (2021). Sucessão nas empresas familiares – Reflexões de como transferir, com

sucesso, o seu negócio de família para a próxima geração. *Nómad Orange*. Acedido em outubro 20, 2021, em <https://nomadorange.pt/blog/sucessao-nas-empresas-familiares/>.

Miranda, R. (2019). *Qual a relação entre o pensamento crítico e a aprendizagem de conteúdos de ciências por via experimental?: um estudo no 1º ciclo*. Tese de Mestrado Universidade de Lisboa, Faculdade de Ciências.

Sette, G. (2019). Entendendo as empresas familiares: definição, diferenciais e desafios. Acedido em fevereiro 19, 2021, em <https://pt.linkedin.com/pulse/i-entendendoempresas-familiares-defini%C3%A7%C3%A3o-e-desafios-gustavo-sette>.

Rodrigues, J. (2019). Liderança e sucessão no contexto de empresas familiares. ISLA Multidisciplinary e-Jornal. Volume 2, nº1.

Silva & Silva (2014). Gestão do Desempenho Organizacional numa Empresa Familiar: estudo de caso. Volume 3. Atas CIAIQ2014.

Teixeira & Carvalhal (2013). Sucessão e conflitos em empresas familiares: estudo de caso múltiplos em empresas na cidade de Aracaju. Revista Alcance – Eletronica. Volume 20, nº3, 345-366 – jul./set. 2013.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (2ª edição). Porto Alegre. Editora Bookman.

Yin, R. K. (2003). *Estudo de Caso – Planejamento e Método*. (3ª edição). Porto Alegre. Editora Bookman.

Código das Sociedades Comerciais. (2009). Coimbra: Edições Almedina S. A.

Decreto-Lei nº 47344 de 25 de novembro. Diário da República nº274/1966, Série I. Código Civil.

Apêndice I – Carta para colaboração em investigação sobre empresas familiares

Ana Sofia Vieira Teixeira
Mestranda em Contabilidade e Finanças
Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

“Bazar Unipessoal LDA”

Vila Caiz, 18 de maio de 2021

Assunto: Colaboração em investigação sobre sucessão nas empresas familiares

Exmo. Sr. Sócio-Gerente,

Venho por este meio, solicitar a vossa colaboração para participar num estudo de caso que dará ênfase à elaboração da minha dissertação com o título “Problemas na Sucessão de uma empresa familiar – estudo de caso”. Este trabalho surge no âmbito do curso de Mestrado de Contabilidade e Finanças e sob orientação e co-orientação do Doutor Rui Bertuzi e Doutor Paulino Silva.

Assim, solicitamos a colaboração da vossa empresa para uma possível entrevista às partes interessadas na empresa.

Prometendo não tomar muito do vosso tempo, após uma seleção de perguntas inerentes ao tema, estima-se que cada entrevista individual possa demorar entre 10 a 15 minutos.

As entrevistas serão realizadas por mim, tendo em vista a vossa disponibilidade para me receber na vossa empresa.

Garanto ainda a confidencialidade em relação aos dados que me possam transmitir.

Agradeço desde já toda a atenção dispensada e o contributo que a vossa colaboração terá na elaboração desta investigação.

Com os melhores cumprimentos,

Apêndice II – Corpo da entrevista – Sócio-Fundador

Entrevista para colaboração no estudo de caso

Sou a Ana Teixeira e no âmbito do mestrado em Contabilidade e Finanças, leciono no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, surgiu a curiosidade na investigação da sucessão nas empresas familiares. Assim, por meio desta entrevista pretendo recolher algumas informações importantes para o tema.

Foram seleccionadas algumas perguntas que são de facto importantes para o meu estudo de caso. Por este motivo, peço que me sejam respondidas com a maior sinceridade possível.

Roteiro de perguntas:

1. Sabemos que é o sócio-fundador desta empresa, o que motivou a sua criação?
2. Que idade tinha nessa altura?
3. Quais obstáculos encontrou ao longo do seu caminho?
4. Como chegou ao império que tem hoje?
5. Nunca pensou contratar funcionários que não os seus filhos?
6. Neste momento já não está no ativo, como se deu esse passo?
7. Pensou alguma vez em planear o processo de sucessão?
8. Quais as maiores dificuldades que encontrou quando realmente decidiu que chegou a hora de deixar o seu lugar?
9. Acha que teria sido mais vantajoso se o processo de sucessão tivesse sido planeado com antecedência?
10. Se voltasse no tempo, faria alguma coisa de forma diferente?
11. Confia na nova gestão do seu império? Acha que está em boas mãos?
12. Como imagina que a empresa estará nas próximas décadas?

Apêndice III– Corpo da entrevista – Restantes entrevistados

Entrevista para colaboração no estudo de caso

Sou a Ana Teixeira e no âmbito do mestrado em Contabilidade e Finanças, leciono no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, surgiu a curiosidade na investigação da sucessão nas empresas familiares. Assim, por meio desta entrevista pretendo recolher algumas informações importantes para o tema.

Foram seleccionadas algumas perguntas que são de facto importantes para o meu estudo de caso. Por este motivo, peço que me sejam respondidas com a maior sinceridade possível.

Roteiro de perguntas:

1. Qual a relação com o sócio-fundador?
2. Qual a sua idade?
3. Que relação tinha e tem com a empresa?
4. Como reagiu ao processo de sucessão pelo qual passaram?
5. Foi fácil aceitar a decisão ou gerou alguma controvérsia?
6. Planear antecipadamente a sucessão teria sido mais vantajoso? Teria sido feito algo diferente?
7. Como tencionam fazer a passagem do vosso testemunho? Consideram começar a fazer esse planeamento ou será de forma obrigada como agora? (Dirigida apenas aos atuais sucessores)
8. Tendo em consideração que a próxima geração já tem caminhos distintos desta empresa, existe a possibilidade de contratar funcionários que não estejam ligados à família?
9. E, se chegar a um ponto que nenhum dos vossos filhos tenha interesse em administrar a empresa, colocariam a hipótese de entregar a gestão a alguém fora da família mas com estofos para assegurar a continuidade da empresa?
10. Qual o interesse de administrar a empresa futuramente? (Dirigida apenas a futuros sucessores)
11. Qual a vossa visão para o futuro da empresa?
12. Tomariam conselho de alguém com capacidade para ajudar na progressão da empresa?

13. Sabem da existência de meios que ajudam no processo de sucessão das empresas (consultores, advogados, etc)?
14. Tem a noção que a maioria das empresas familiares, como a vossa, não passam da 2ª geração, muitas vezes por culpa da má gestão na hora de suceder?
15. O que mudariam ou o que seria mais vantajoso ter sido feito aquando deste processo de sucessão pelo qual passaram?