



Instituto Superior de Economia e Gestão
Universidade Técnica de Lisboa

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

**FENÓMENO DA SUCESSÃO – EMPRESAS
FAMILIARES PORTUGUESAS**

Inês Vaz Filipe de Crasto

Júri: Presidente - Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques

Vogais - Maria Clara Peres Sousa Cabrita dos Santos

Orientação - Prof. Doutora Carla Maria Marques Curado

Julho 2012

Resumo

As empresas familiares são muito importantes na economia portuguesa. É comum para uma empresa chegar a um estágio crítico, quando o empresário sente que deve escolher um sucessor. Este estudo empírico, exploratório e descritivo, procura apurar a existência do plano de sucessão. Este plano é crítico, porque todos os anos desaparecem um elevado número de empresas, devido à inexistência de um plano e a resistências por parte do empresário em abandonar a empresa. A sucessão nas empresas é efectuada entre membros da família, dando valor às habilitações literárias e conhecimento do negócio que estes possuem.

Palavras-chaves: Empresas Familiares, Sucessão, Planeamento, Resistência à Mudança.

Abstract

Family businesses are very important in the Portuguese economy. It is common for a company to reach a critical stage when the entrepreneur feels he must choose a successor. This empirical, exploratory and descriptive study tries to understand the existence of a succession plan. This plan is critical because every year a large number of companies disappear due to the lack of planning and due to the resistance from the entrepreneur to leave the company. The succession in business is done between family members, privileging the educational and business knowledge they possess.

Keywords: Family Business, Succession, Planning, Resistance to Change Entrepreneur.

Índice:

Introdução.....	1
Parte 1 - Revisão de Literatura.....	3
1.1 A Empresa Familiar.....	3
1.2 A Empresa Familiar ao longo das gerações.....	5
1.3 Estruturas de Controlo de Gestão das Empresas Familiares.....	6
1.4 A Sucessão.....	8
1.5 Resistência à Sucessão.....	9
1.6 Plano de Sucessão.....	10
1.7 Selecção do Sucessor.....	12
Parte 2 - Estudo Empírico e Estudo da Sucessão em Empresas Familiares Portuguesas	
2.1 Metodologia.....	15
2.2 Análise de dados.....	16
2.3 Discussão de Resultados.....	26
Parte 3 - Conclusões, Limitações e Trabalhos Futuros.....	29
Bibliografia.....	32
Anexos.....	40

Lista de Figuras

Figura 1 - Sistema dos três círculos de uma empresa familiar.....	4
Figura 2 - Ciclo de vida da empresa familiar.....	6

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Formas de controlo de gestão em empresas familiares.....	7
Tabela 2 – Tipos de transição de controlo de gestão em empresas familiares.....	9
Tabela 3 – Selecção do sucessor com entrada de membros da família.....	13
Tabela 4 – Selecção do sucessor sem entrada de membros da família.....	14
Tabela 5 – Tipos de empresas.....	17
Tabela 6 – Sector de actividade das empresas.....	17
Tabela 7 – Localização das empresas.....	18
Tabela 8 – Número de colaboradores.....	18
Tabela 9 – Posição na empresa.....	18
Tabela 10 – Habilitações literárias.....	19
Tabela 11 – Permanência na empresa	19
Tabela 12 – Geração da empresa.....	19
Tabela 13 – Fundador da empresa.....	19
Tabela 14 – Número de sócios da empresa.....	20
Tabela 15 – Sócios da empresa.....	20
Tabela 16 – Diferenças nas quotas de cada membro da família.....	20
Tabela 17 – A responsabilidade de cada membro corresponde à forma como o capital se encontra distribuído.....	20
Tabela 18 – Presença dos filhos na empresa.....	21
Tabela 19 – Estrutura da empresa.....	21
Tabela 20 – Entrada na empresa.....	21
Tabela 21 – Interesse pela empresa.....	22
Tabela 22 – Política de sucessão.....	22
Tabela 23 – Encontrar o sucessor.....	22
Tabela 24 – Critérios para a definição do sucessor.....	23
Tabela 25 – Transmissão de conhecimentos do negócio entre membros da família..	23
Tabela 26 – Resistência ao processo de sucessão.....	23
Tabela 27 – Mudança foi necessária para a empresa continuar competitiva.....	24
Tabela 28 – Inovação e criatividade com o processo de sucessão.....	24
Tabela 29 – Comprometimento do processo de sucessão.....	24
Tabela 30 – Problemas familiares interferem com o funcionamento da empresa.....	25
Tabela 31 – Tema “empresa” frequentemente abordado.....	25

Tabela 32 – Separação dos assuntos da empresa e os problemas familiares.....	25
Tabela 33 – Áreas importantes no processo de sucessão.....	25
Tabela 34 – Itens mais importantes num processo de sucessão.....	26
Tabela 35 – Existência de um plano de contingência para momentos de sucessão.....	26

Lista de Abreviaturas e Siglas

APEF – Associação Portuguesa de Empresas Familiares

AEP – Associação Empresarial de Portugal

EFB – GEEF – European Family Businesses

IAPMEI – Instituto Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

PIB – Produto Interno Bruto

Agradecimentos

Venho por este meio mostrar o agradecimento à Associação Portuguesa de Empresas Familiares (APEF), especialmente à Dra. Marina de Sá Borges, à Dra. Zakyia Mamad e a todos os associados, porque sem a colaboração destes a realização deste trabalho não seria possível.

Quero também agradecer à Professora Doutora Carla Curado, minha orientadora, por ter aceitado orientar a minha tese e pelos conselhos e apoio que sempre me prestou.

Por último, mas não menos importante, um obrigado muito especial aos meus pais, irmãos, amigas de casa e amigos que sempre me apoiaram.

Introdução

As empresas familiares são a forma originária de qualquer actividade empresarial no sector privado (Wakefield, 1995), dominando o cenário económico da maioria das economias do mundo (Shanker e Astrachan, 1996; Klein, 2000; Heck e Stafford, 2001; Morck e Yeung, 2006; IFERA, 2003; Astrachan e Shanker, 2003).

Segundo Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (1997) entre 65% e 80% das empresas a nível mundial são empresas familiares, desde as pequenas às mundialmente conhecidas. Na Europa, segundo European Commission (2009) existem mais de 60% de empresas familiares de tamanhos e sectores diferentes. Em Portugal, os dados disponíveis pela Associação Portuguesa de Empresas Familiares (APEF) deixam igualmente transparecer a importância das empresas familiares, uma vez que cerca de 70%-80% das empresas são de natureza familiar, e contribuem para 60% do emprego e 50% do Produto Interno Bruto (PIB).

Com a importância que as empresas familiares representam na economia, são escassos os estudos e dados relacionados com o tema, tendo apenas nos últimos anos sido objecto de discussão (Molly, Laveren e Deloof, 2011). Segundo Handler (1994) e Neves (2001), a sucessão é a questão mais importante nas empresas familiares. Apesar da importância reconhecida às questões de sucessão em empresas familiares, poucos são também os estudos (Harveston, Davis e Lyden, 1997).

Segundo a Associação Empresarial de Portugal (AEP), a sucessão é um processo complexo e exigente, que deve ser tratado com rigor, transparência e, sobretudo, atempadamente, procurando minimizar o número de processos de sucessão falhados e, conseqüentemente, prolongar o ciclo de vida das empresas familiares. Ao contribuir para este processo estaremos a preservar riqueza e emprego, contribuindo para o desenvolvimento sustentado da economia nacional.

Aquando o estudo realizado por Neves (2001), este previa que nos 5 anos seguintes 39% das empresas iriam ser confrontadas com processos de sucessão. Segundo dados da European Commission (2003, 2006b), um terço das empresas europeias serão transferidas para a geração seguinte nos próximos 10 anos.

Com o presente trabalho exploratório descritivo efectuado com base nos associados da APEF pretendemos alcançar os objectivos mencionados de seguida:

- Identificar a geração em que as empresas familiares se encontram;
- Averiguar quem possui o controlo de gestão das empresas familiares;

- Averiguar a existência de um plano de sucessão neste tipo de empresas;
- Identificar as razões de resistência à mudança, por parte das pessoas a serem sucedidas;
- Identificar os critérios de selecção para a escolha dos sucessor.

A presente dissertação está organizada em três partes. Na primeira será realizada uma revisão de literatura, onde começamos por nos debruçar sobre a definição de empresa familiar, de seguida procura-se esclarecer o ciclo de vida de uma empresa familiar, bem como a sua estrutura de controlo de gestão. Apresentamos igualmente a definição de sucessão, as resistências a esta, o plano de sucessão de empresas familiares e as formas de selecção do sucessor. A segunda parte é constituída por um estudo empírico sobre as empresas familiares e a sua sucessão nas empresas associadas à APEF, onde é indicada a metodologia utilizada, análise e discussão dos dados do estudo. Finalizamos, apresentando as conclusões do estudo, limitações e ideias para trabalhos futuros.

Parte 1 - Revisão de literatura

1.1 A Empresa Familiar

As empresas familiares têm recebido ao longo dos tempos uma maior atenção por parte dos investigadores, não só pela contribuição essencial para a economia, mas também pela estabilidade a longo prazo que trazem. São várias as definições para empresa familiar, não existindo assim uma definição, apenas propostas de investigadores (Handler, 1989a).

Segundo Solomon, Breunlin, Panattoni, Gustafson, Ransburg Ryan, Hammerman e Terrien, (2011), a empresa familiar é um negócio dirigido pelo fundador ou um descendente, que tem como intenção manter o negócio na família.

Para Chrisman, Chua e Sharma, (2003), uma empresa familiar define-se pelos componentes de uma família e pela sua participação no negócio: propriedade, gestão, negócios ou sucessão.

Lansberg e Astrachan (1994) definem uma empresa familiar como uma empresa que é propriedade ou é controlada por uma família, e em que um ou mais parentes estão envolvidos na gestão.

A Associação Portuguesa de Empresas Familiares (APEF) também possui a sua definição de empresa familiar como *”uma empresa é um negócio de família, se a sua propriedade está totalmente ou substancialmente nas mãos de uma ou mais famílias, e a família tem o controlo sobre a gestão da empresa”*.

Rosenblatt, De Mik, Anderson e Johnson (1985) definem empresa familiar como qualquer negócio onde a maioria da propriedade é controlada pela família, decisões sobre gestão são influenciadas pela família, e dois ou mais membros da família são empregados e participam activamente na gestão da empresa.

Segundo Ussman (2004), empresa familiar é a 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). Muito idêntica é a definição de Dyer (1986), que considera uma empresa familiar toda a organização na qual as decisões relacionadas com a posse ou a gestão são influenciadas pela sua relação com uma família ou famílias.

Para Chua, Chrisman e Sharma, (1999), a empresa familiar é dirigida ou gerida numa base de transmissão de geração em geração de maneira a atingir uma visão formal

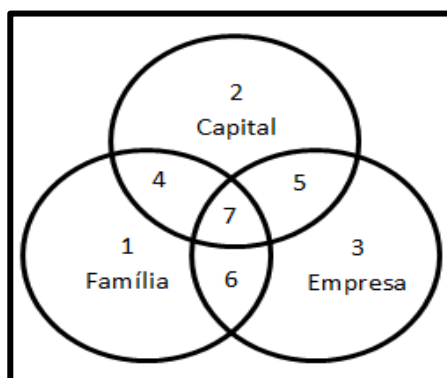
ou implícita da empresa, sendo da propriedade de uma família ou de um pequeno número de famílias.

O European Family Businesses (EFB-GEEF) considera uma empresa familiar se: a maioria dos direitos de decisão estiverem na posse da pessoa que criou a empresa ou da pessoa que tenha adquirido o capital social da empresa ou do conjugue, pais, filhos ou herdeiros directos. Pelo menos um representante da família ou parente deverá estar envolvido na gestão da empresa e para uma empresa familiar cotada a pessoa que criou ou adquiriu a empresa ou a família ou descendentes deverão possuir 25% do capital social da empresa.

Segundo Handler (1990), as empresas familiares possuem um controlo centralizado e as regras que regem a família também são aplicadas aos negócios. Este torna-se num património valorizado por todos, mesmo por aqueles que não têm uma participação activa e que dela não recebem rendimentos económicos de forma directa (Lima, 1999).

Depois de vários estudos efectuados sobre a temática das empresas familiares, Gersick *et al.* (1997) criou um sistema de três tipos de relações existentes nas empresas familiares, uma vez que estas possuem uma estrutura de gestão mais complexa que uma empresa não-familiar. Segundo o autor este sistema ajuda a identificar as fontes de conflito interpessoal, dilemas, prioridades e fronteiras da família.

Figura 1 – Sistema dos três círculos de uma empresa familiar



Fonte: Gersick *et al.* (1997).

Todas as pessoas envolvidas numa empresa familiar podem ser posicionadas num dos sete sectores dos subsistemas:

- 1- Membros da família que não têm capital nem trabalham na empresa;

- 2- Accionistas que não são membros da família mas que não trabalham na empresa;
- 3- Empregados que não são membros da família;
- 4- Membros da família que têm acções na empresa mas que não trabalham nela;
- 5- Accionistas que não são membros da família mas que trabalham na empresa;
- 6- Membros da família que trabalham na empresa mas não têm acções;
- 7- Membros da família que trabalham na empresa e têm acções.

1.2 A empresa familiar ao longo das gerações

O ciclo de vida familiar tem vindo a ser desenvolvido por profissionais ligados à terapia familiar (Carter e McGoldrick, 1995; Falicov, 1995; Tondo, 1998 *apud* Tondo, 1999). As famílias possuem um ciclo de vida caracterizado por diversas etapas, bem como as empresas familiares possuem o seu ciclo de vida, caracterizado por diversas etapas e tarefas a serem cumpridas, estando este ciclo extremamente ligado aos ciclos familiares e individuais (Tondo, 1999).

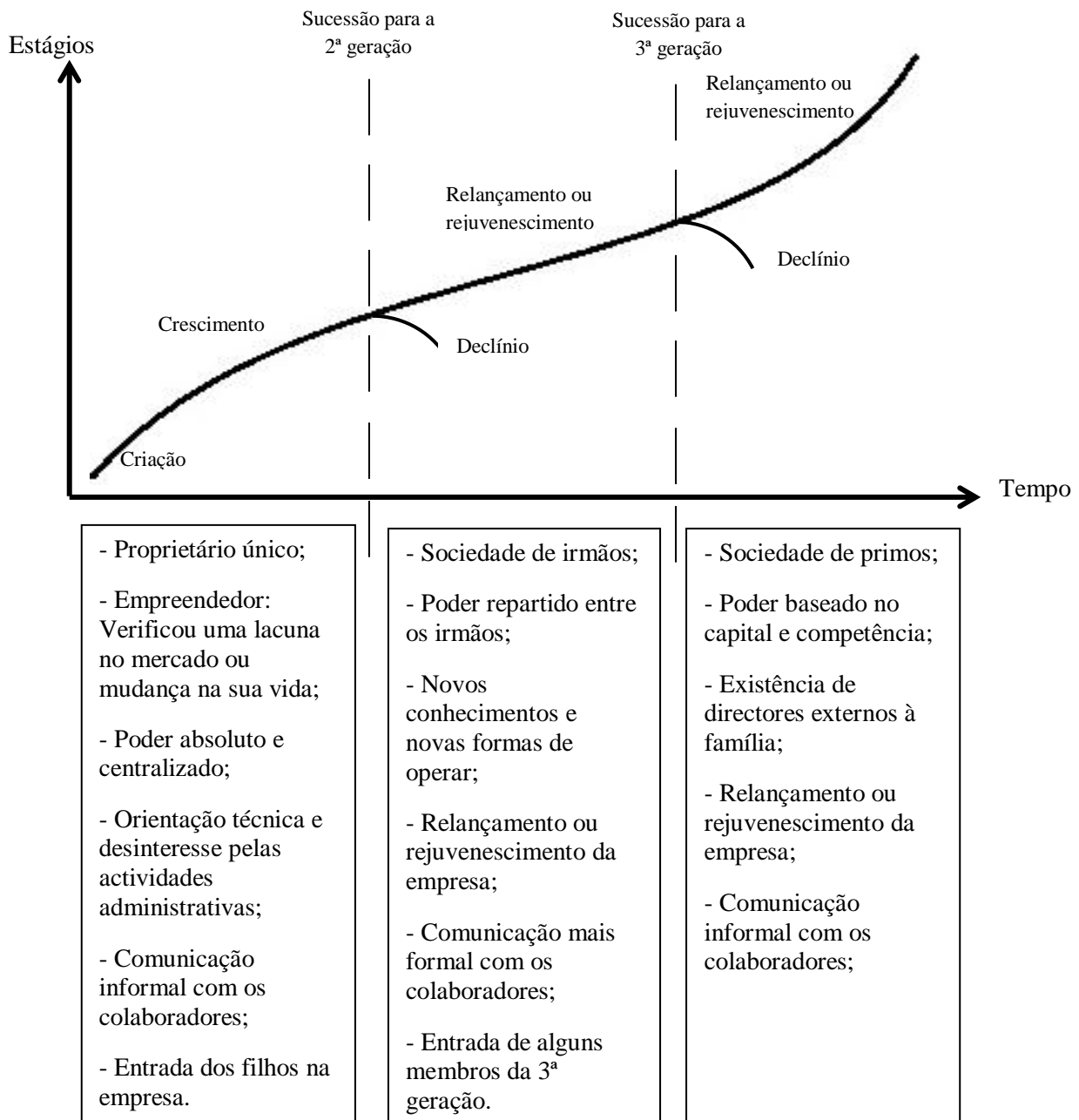
Segundo Stavrou (1998), o ciclo de vida da empresa familiar é influenciado de forma directa, por aspectos do próprio negócio, da situação de mercado em que a empresa se insere e pelas relações estabelecidas na família e pelas questões individuais de cada sujeito, conforme se verifica na Figura 2.

O estudo de Beckhard e Dyer (1983), evidência que o tempo médio de vida de uma empresa familiar é de 24 anos, tempo equivalente ao tempo médio de permanência dos seus fundadores.

Segundo Birley (1986), Ward (1987, 1997) e Kets de Vries (1993), nos EUA apenas um terço das empresas sobrevivem à 2ª geração e que 10% a 15% à 3ª geração (Morris, William, Jeffrey e Avila, 1997). Na Europa estima-se que apenas 30% das empresas familiares sobrevivem à 2ª geração e apenas 15% chegam à 3ª geração (Leach, 1994; Poutziouris e Chittenden, 1996).

Em Portugal, segundo dados da AEP cerca de 50% das empresas familiares não atingem a segunda geração e só 20% alcançam a terceira geração.

Figura 2 – Ciclo de vida da empresa familiar



Fonte: Elaboração própria, com base em Gersick *et al.* (1997) e Ussman (2004).

1.3 Estrutura de controlo de gestão de uma empresa familiar

As formas de controlo de gestão de uma empresa familiar dizem respeito à distribuição de poder e autoridade sobre as formas de gerir os negócios (Neves, 2001).

As formas de controlo de gestão das empresas familiares que existem são:

Tabela 1 – Formas de controlo de gestão de uma empresa familiar.

Controlo por um empresário	O fundador é o gestor e único proprietário da empresa, não tendo os outros sócios ou accionistas qualquer influência na gestão da empresa. Composição da família simples: pai, mãe e filhos.
Parceria entre irmãos	Quando dois ou mais irmãos iniciam um negócio ou o herdaram do pai. Composição da família: filhos do fundador.
Consórcio de primos	Nesta forma de controlo de gestão o controlo de capital encontra-se dividido entre diversos membros da família, sendo mais frequente a partir da terceira geração.

Fonte: Elaboração própria, com base em Gersick *et al.* (1997) e Lansberg (1999)

Num estudo realizado por Gersick *et al.* (1997) em empresas americanas, estes estimam que 75% das empresas familiares são controladas por um empresário ou por um casal, 20% controladas por uma parceria entre irmãos e 5% são controladas através de um consórcio de primos. Na Europa, Ásia e América Latina o consórcio de primos é a forma de controlo de gestão mais frequente (Lansberg, 1999).

Segundo Molly *et al.* (2011), quando o fundador possui o controlo da empresa, esta tem maior capacidade de crescer, mas as empresas geridas por familiares descendentes têm uma maior capacidade de gerar lucros, uma vez que eles podem beneficiar de investimentos anteriores em bens de capital feitos pelo fundador.

Para Schulze *et al.* (2003) numa parceria entre irmãos existe uma maior aversão aos riscos em relação ao controlo por um proprietário e um consórcio de primos, levando a uma redução do crescimento da empresa, uma vez que estes não querem gerar conflitos entre os membros da família. Os mesmos autores afirmam que esta situação está a mudar, estando os consórcios de primos mais dispostos a assumir riscos e ajudar no crescimento da empresa.

Lansberg (1999) refere que nos consórcios de primos existe um elevado número de problemas relacionados com a divisão do capital, devido ao grande número de famílias detentoras de capital, com pouco envolvimento e dificuldades em chegar a acordo sobre uma divisão equitativa do património. De acordo com Ward (1997), o aumento dos conflitos entre membros da família é uma das razões para a estagnação de

um negócio familiar, tal como para (Bjuggren e Sund, 2005), a falta de recursos financeiros, devido à crescente procura de dividendos por membros da família.

1.4 A Sucessão

Para Ip e Jacobs (2006), as questões da sucessão são o principal problema das empresas familiares independentemente do seu tamanho, sector e localização geográfica. Este problema tem sido referenciado por diversos autores como Cadieux, Lorrain e Hugron (2002), Davis e Harveston (1998), Harveston *et al.*, (1997), Miller, Steier e Le Breton-Miller (2003), Morris *et al.*, (1997) e por Harvey e Evans (1995b).

Para a European Commission (2006a), a sucessão de negócios é vista como uma ameaça à sobrevivência das pequenas e médias empresas, de emprego e crescimento económico. Segundo Gersick *et al.* (1997), a sucessão em empresas familiares é a fase da perpetuação das mesmas com o passar das gerações ou, por palavras dos autores “o teste supremo da empresa familiar”.

Lansberg (1999), afirma que a sucessão inicia-se quando a geração que está no controlo da empresa familiar começa a preocupar-se com a transferência do controlo e gestão das responsabilidades, e termina quando existe passagem total do controlo dos negócios para a geração seguinte.

Proprietários de empresa familiares vêem a sucessão como um evento caracterizado pelo momento em que a tocha é passada para a nova liderança (Westhed e Cowling, 1998; Lansberg, 1999; Gersick, Lansberg, Desjardins e Dunn, 1999). Com a sucessão existe uma mudança nos 3 círculos da empresa familiar, embora Gersick *et al.* (1997) afirmem que o círculo do controlo de capital seja o mais determinante da mudança.

Para Wang (2002), a sucessão é um processo demorado com a maioria dos herdeiros de partida antes mesmo de entrar no negócio. Investigadores vêem a sucessão como um processo de etapas distintas que exibem problemas característicos (Gallo e Ribeiro, 1996; Goldberg, 1996; Handler, 1990, 1994; Lansberg, 1999). Devendo os líderes das empresas ter em atenção.

A preparação do sucessor poderá representar uma dimensão estratégica dentro do negócio e uma fonte potencial de vantagem competitiva (Wang, 2002). Este processo pode estender-se de 3 a 6 anos ou mais, dependendo da idade do gestor que está de saída da empresa e do sucessor (Upton, 2009).

Segundo Gersick *et al.* (1997) e Lansberg (1999), com a sucessão existe mudança na forma de controlo de gestão. Existem três tipos de transição do controlo de gestão das empresas familiares (Gersick *et al.*, 1999; Neves, 2001): a sucessão de reciclagem, sucessão progressiva e a sucessão regressiva, como se verifica na tabela 2.

Tabela 2 - Tipos de Transição do Controlo de Gestão das Empresas Familiares

Sucessão de Reciclagem Mantém-se o mesmo tipo de estrutura.	Sucessão Progressiva Muda-se para uma estrutura de controlo mais complexa	Sucessão regressiva Reduz-se a dispersão do capital
Controlo do proprietário ↓ Controlo do proprietário	Controlo do proprietário ↓ Parceria de irmãos	Parceria de irmãos ↓ Controlo do proprietário
Parceria de irmãos ↓ Parceria de irmãos	Controlo do proprietário ↓ Consórcio de primos	Consórcio de primos ↓ Parceria de irmãos
Consórcio de primos ↓ Consórcio de primos	Parceria de irmãos ↓ Consórcio de primos	Consórcio de primos ↓ Controlo do proprietário

Fonte: Elaboração própria, com base em Gersick *et al.* (1997) e Neves (2001)

1.5 Resistência à mudança

A resistência à mudança por parte de indivíduos e grupos envolvidos num processo de sucessão tem sido um tema recorrente na investigação sobre a sucessão em empresas familiares por Levinson (1971), Handler e Kram (1988), Lansberg (1988) e Kellermanns e Eddleston (2006).

Homoworth e Ali (2001) relacionam a cultura do indivíduo como um motivo para a resistência à sucessão, uma vez que numa cultura Anglo-Americana, o fundador de uma empresa preocupa-se com a perda de *status* e respeito, no momento de se reformar. A idade do empresário, a impossibilidade de continuar na empresa, por motivos de saúde ou morte e a possibilidade do estágio de desenvolvimento da empresa exigir uma estrutura diferente são razões para o empresário reflectir acerca da sua sucessão (Neves, 2001).

As razões frequentemente citadas para a ocorrência da resistência são o medo de envelhecimento, que acelerará a reforma (Homoworth e Ali, 2001) e com esta, o medo de perda de *status*, devido à relutância em aceitar a mudança, e a perda de respeito na família e na empresa (Sonnenfeld e Spence, 1989; Wang, 2002).

A rivalidade entre as diferentes gerações (Levinson, 1971; Barnes e Hershon, 1976; Davis e Tagiuri, 1989; Wang, 2002), a forte ligação psicológica entre o fundador e a empresa (Levinson, 1971), a dificuldade em aceitar a morte (Lansberg, 1988) e perda de privacidade (Wang, 2002), são outras das razões de resistência à mudança.

Quando a resistência à mudança é forte, a morte do fundador é a única maneira de a empresa realizar a sucessão (Sonnenfeld e Spence, 1989), podendo esta entrar em crise ou ter de ser vendida no mercado a preços irrisórios (Neves, 2001). Vários estudos também apontam como resistência a falta de plano de sucessão (Beckhard e Dyer, 1983; Lansberg e Astrachan, 1994; Lansberg, 1988, 1999; Ward, 1987; Rosenblatt *et al.*, 1985), uma vez que diminuem as hipóteses de sobrevivência para além da primeira geração.

Segundo Neves (2001) as resistências devem-se à dificuldade por parte do empresário em aceitar o momento adequado para a sucessão, dificuldade em encontrar o sucessor no seio da família, dificuldade em enfrentar potenciais conflitos no seio da família para a realização da sucessão, falta de preparação dos empresários para gerir a sucessão e a excessiva carga de impostos sobre sucessões e doações são factores que também poderão dificultar a sucessão.

Segundo Lansberg (1988), é importante ajudar os membros da família a compreender o que significa, emocionalmente, a sucessão para o fundador, ajudando-o a desenvolver formas para o apoiar durante a transição, como também ajudar o fundador a desenvolver uma visão clara das suas missões futuras, dentro e fora da empresa familiar. Fundadores que desenvolvem fortes interesses noutras actividades alheias à direcção da empresa, sentem-se melhor quando planeiam a sua sucessão.

A resistência ao planeamento da sucessão não se limita aos indivíduos que estão envolvidos directamente na empresa familiar. Clientes e fornecedores também criam barreiras ao planeamento da sucessão, uma vez que estes cresceram dependentes do fundador (Lansberg, 1988).

1.6 Plano de sucessão da empresa

Lansberg (1988) menciona que um dos factores determinantes da continuidade da empresa familiar é o planeamento do processo de sucessão, corresponde a fazer os preparativos necessários para assegurar a harmonia da família e a continuidade da empresa ao longo das gerações, através das suas necessidades.

Segundo Martin, Martin e Mabbett (2002), Rothwell (2001) e Wang (2002) o planeamento de sucessão de negócios é o processo através do qual o/os proprietário/os da empresa elaboram um plano de transferência de negócios para a próxima geração.

Para Miller (1993), Ocasio (1999), Pitcher, Cherim e Kisfalvi (2000) este plano tem um papel fundamental na protecção da sobrevivência do negócio. Ip (2009) afirma que o planeamento da sucessão deve envolver a transferência de habilidades práticas ao sucessor, sendo nesta área que o progresso pode ser feito em relação à metodologia da organização.

As empresas evitam o planeamento da sucessão e o treino do seu sucessor, acartando graves consequências para a empresa (Lansberg e Astrachan, 1994). Segundo Ip e Jacobs (2006), um número considerável de empresas não tem plano de sucessão, podendo esta falta para Lansberg (1988) ameaçar o bem-estar financeiro da família.

A inexistência de um plano de sucessão deve-se segundo Cromie, Adams, Dunn e Reid (1999), Miller *et al.* (2003), Morris, Williams e Nel, (1996) à existência de rivalidades entre irmãos e conflitos pessoais. Ip e Jacobs (2006) apontam a ausência de técnicas de planeamento de sucessão, de forma a poder ser aplicada com confiança, sólida e sistemática.

A crença de que o futuro é muito incerto, devido à rápida mudança dos mercados e interesses na carreira dos filhos, com a inexistência de critérios de selecção de parentes (Ward, 1988), tornam-se as principais causas para o baixo planeamento da sucessão, bem como a falta de separação da família de questões de negócios (Birley, Ng e Godfrey, 1999).

Ussman (2004) afirma que as empresas portuguesas não procedem a qualquer tipo de planeamento, sendo os processos de sucessão tratados em cima da hora, exactamente no momento em que o problema se levanta. Segundo Poutziouris (2000) o facto de Portugal ter famílias grandes e formas de estrutura mais complexas, existirá um planeamento de sucessão mais formal do que o normalmente observado.

O planeamento da sucessão é difícil de iniciar em empresas familiares, porque as famílias tendem a resistir, face às consequências da mudança de geração (Lansberg, 1988; Ward, 1987; Handler e Kram, 1988). Os problemas de saúde podem ser um incentivo para começar a planear a sucessão (Handler, 1989b; Kets de Vries, 1993). O envelhecimento inevitável e a morte, são as principais razões para a falta de planeamento de sucessão em empresas familiares (Goldberg e Wooldridge, 1993; Kets

de Vries, 1993; Kirby e Lee, 1996; Lansberg, 1988; Mandelbaum, 1994; Rue e Ibrahim, 1996; Seymour, 1993; Stavrou, 1996).

Segundo Morris et al. (1997), Lansberg e Astrachan (1994), o planeamento da sucessão e a preparação do seu sucessor nas empresas familiares deve ser informal e vago e pouco explícito. Para Lansberg (1988) e Ward (1987) o planeamento de sucessão deverá ser explícito, através da criação do conselho de família e do protocolo familiar, de forma a ajudar na sucessão (ver anexo 1).

Ip (2009) também afirma que a sucessão deverá ser explícita, de forma a perceber-se a forma como a empresa se pretende desenvolver no futuro, uma vez, que para além de uma mudança de proprietário, a transferência de geração levará a mudanças na forma como a empresa irá operar.

Segundo Howorth e Ali (2001), Gersick *et al.* (1999) e Kransdorff (1996), um processo de sucessão deve ser contínuo por um longo período de tempo (meses ou anos), dependendo do tipo de transição e da complexidade do sistema. Este processo poderá aumentar a dificuldade da empresa manter a sua direcção estratégica (Donckels e Lambrecht, 1999).

Para que o período de transição seja o mais curto possível, os líderes deverão reconhecer quando é hora de fazer essa transição, para que a família, empresa e o meio envolvente percebam que uma nova irá começar (Gersick *et al.*, 1999). No planeamento da sucessão o candidato deve ser confrontado com as principais competências que lhe devem ser transferidas, bem como qualquer habilidade nova do potencial sucessor (Gordan e Rosen, 1981; Ip e Jacobs, 2006; Pitcher *et al.*, 2000).

Segundo Ussman (2004) no planeamento da sucessão os colaboradores da empresa são esquecidos, e estes também são afectados precisando também de algum apoio nesta fase. É da responsabilidade do sucessor usar as suas capacidades de liderança para mostrar quem é que manda e sobretudo que manda bem.

1.7 Selecção do sucessor

A selecção do sucessor é uma das etapas do planeamento de sucessão de uma empresa, seja ela familiar ou não. A sucessão em empresas familiares pode levar a uma estagnação, devido à falta de competências e habilidades dos descendentes (Molly *et al.*, 2011). Segundo Upton (2009), a selecção é um processo de escolha do novo líder da

empresa, na próxima geração. Este poderá ser o passo mais difícil de todo o processo de transição.

A sucessão pode ser feita com entrada de membros da família (transmissão para herdeiros e venda a membros da família) e sem entrada de membros da família (venda a terceiros, contratação de gestores externos e venda a gestores profissionais da empresa).

Tabela 3 – Selecção do sucessor com entrada de membros da família

COM ENTRADA DE MEMBROS DA FAMÍLIA		
	Características	Autores
Transmissão para membros da família	O sucessor é um parente de sangue, que ao longo do tempo é preparado até ser anunciado como sucessor.	Birley <i>et al.</i> , 1999
	A preparação do sucessor inclui a sua formação, uma vez que as famílias investem na educação dos seus descendentes, de forma a tornarem-se profissionais qualificados.	Lima, 1999
	Possuem uma competência inata, sendo uma escolha óbvia e não controversa.	Ward, 2004
	Se a escolha do sucessor é efectuada entre os irmãos, pode existir um favoritismo dos pais, podendo desencadear rivalidades que podem atrasar ou complicar a transição da sucessão.	Friedman, 1991; Lansberg e Astrachan, 1994
	Quando os membros das novas gerações se tornam elementos activos na empresa, estes costumam levar novos conhecimentos, inovação, internacionalização e crescimento.	Zahra, 2005; Fernandez e Nieto, 2005
	Com a escolha de um herdeiro, o empresário tem tendência a permanecer na empresa por mais alguns anos, tendo o sucessor dificuldades em introduzir mudanças na gestão e em assumir-se como líder.	Neves, 2001
	O sucessor deve possuir experiência fora da empresa.	Howorth e Ali, 2001
	É importante que o sucessor desempenhe funções em outras empresas, antes de assumir a liderança da empresa da sua família, para ganhar alguma experiência profissional e aprender a ser confrontado com os seus erros, uma vez que nas empresas familiares existe tendência de encobrir os erros da família, para que a imagem da família não saia deteriorada.	Neves, 2001
Venda a membros da família	A venda da participação a membros da família permite a redução da evolução biológica e a uma simplificação da estrutura de controlo de gestão. Esta é uma decisão difícil de tomar, porque efectua-se quando o capital está disperso por dois ou mais ramos da família, de maneira a concentrar o capital apenas num ramo para que assuma claramente a liderança da empresa.	Neves, 2001

Fonte: Elaboração própria

Tabela 4 – Selecção do sucessor sem entrada de membros da família

SEM ENTRADA DE MEMBROS DA FAMÍLIA		
	Características	Autores
Venda a terceiros	A entrega da empresa a um sucessor externo acontece quando não existe herdeiro ou gestor de confiança com competência, podendo esta venda ser total ou de uma parte do capital.	Neves, 2001
	Representa uma ruptura com o passado, o novo proprietário não possui a cultura da empresa, não conhece os procedimentos gerais nem o funcionamento da mesma.	
	A venda significa uma nova administração, mudança dos métodos de gestão e estratégia.	
	Esta mudança pode gerar um clima de instabilidade, desconfiança e incerteza, uma vez que o novo líder terá que provar que as mudanças que introduz gerarão resultados positivos e necessita que os colaboradores se empenhem no desenvolvimento da empresa e na implementação das medidas de gestão.	
	Se o sucessor externo for detentor de uma parte do capital, deve ter como preocupação manter a família informada, de maneira a gerar confiança junto desta.	
Contratação de gestores externos	A contratação de um líder externo deve existir quando a empresa se encontra numa situação fragilizada.	Bennedsen, Nielsen, Perez-Gonzalez e Wolfenzon (2007) e Cucculolli e Micucci (2008)
	A vantagem desta selecção é que esta pessoa tende a executar o maior número de substituições estratégicas entre os seus subordinados.	Helmich e Brown, 1972
	Esta pode ser a opção para substituir antigos colaboradores que não estejam a exercer de forma eficiente as suas funções, reprimir equipas de trabalho que se oponham às suas novas políticas e formar colaboradores que lhe sejam leais.	Gouldner, 1954
Venda aos gestores profissionais da empresa	Quando os proprietários não têm herdeiros interessados em assumir a gestão da empresa ou que estes não têm o perfil para liderar com visão a empresa .	Kirby e Lee, 1996; Kets de Vries, 1993
	A família procurar a continuidade da empresa sob o controlo de alguém de confiança e com relação histórica à família.	Neves, 2001

Fonte: Elaboração própria

Qualquer que seja a forma de selecção do sucessor, para Le Breton-Miller e Miller (2006) e Gersick *et al.* (1997), é importante o relacionamento entre empresas familiares e as partes externas interessadas, tais como os bancos.

Parte 2 - Estudo empírico e estudo da sucessão de empresas familiares portuguesas

2.1 Metodologia

Este trabalho é de natureza descritivo, exploratório e empírico. O estudo é descritivo, uma vez que irei descrever o fenómeno dentro do contexto da sucessão (Yin, 1993). O estudo é de natureza exploratória, existem poucos estudos realizados na temática da sucessão de empresas familiares em Portugal, uma vez que surgiram proposições das leituras e que vão guiar o estudo (Carmo e Ferreira, 1998; Yin, 1993; Marshall e Rossman, 2011). O estudo também é empírico, as conclusões do estudo são baseadas em provas concretas recolhidas a partir de informação da vida real ou observações (Dawson, 2002).

Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) referentes a 2007, em Portugal existe um total de 1.101.681 empresas, sendo 99,6% PME e apenas 0,4% de grande dimensão. Segundo Regojo *et al.*, (2003), 45% das 1000 maiores empresas portuguesas são familiares. Face aos números apresentados de empresas familiares em Portugal contactámos o INE, para averiguar a existência de uma listagem destas empresas, mas este organismo não possui dados desta realidade. Dada a impossibilidade de contactar todo o universo de empresas familiares em Portugal, este estudo utiliza a lista de associadas da Associação Portuguesa de Empresas Familiares (APEF), não tendo sido aplicados critérios científicos de representatividade para identificar o conjunto de empresas contactadas. Consideramos que na ausência de uma listagem de empresas familiares seria uma boa base de trabalho a utilização da base de dados das associadas da APEF para o efeito.

A APEF é uma associação sem fins lucrativos, constituída em Outubro de 1998, com a finalidade de sensibilizar e consciencializar as empresas detidas e/ou geridas por famílias – empresas familiares – para a questão da sucessão, visando promover a continuidade e o desenvolvimento destas empresas no tecido empresarial português. Da

associação fazem parte um número de associados efectivos que são os presidentes, administradores e membros do conselho de administração das empresas das quais são proprietários.

Para a realização deste trabalho foi realizado um questionário de respostas na sua maioria fechadas, composto por 6 folhas e disponibilizado por correio electrónico, ao administrador, director-geral e director financeiro das empresas associadas (Anexo 3). Segundo Quivy e Campenhout (1992), os questionários são um instrumento de observação não participante, sendo reconhecidos pelo seu carácter preciso e da sua construção formal e aplicação prática.

O questionário está repartido em 2 secções. Primeiro procurou-se informações acerca dos inquiridos e da empresa (questão 1 à 7). Na segunda secção pretendia-se adquirir informações sobre a sucessão nas respectivas empresas, caso já se tivesse sucedido ou não.

O questionário ficou à disposição de todos os associados na página da internet da associação a partir do dia 2 de Fevereiro, acompanhado por uma carta de apresentação (Anexo 2), de forma a aumentar o número de respostas. O prazo concebido foi de 5 semanas. O número de empresas associadas são 198, tendo obtido resposta de 22, o que representa uma taxa de 11,11%.

2.2 Análise de dados

Os respondentes têm idade média de 52 anos, estando os valores compreendidos entre o intervalo de 27 a 65 anos. Cerca de 18 em 22 respondentes são do sexo masculino (82%) e 4 do sexo feminino (18%).

Segundo o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI), a escolha da forma jurídica de uma empresa determina o modelo de funcionamento da empresa, desde a sua criação e tem implicações tanto para o empresário como para o futuro empreendimento. A escolha da forma jurídica deverá ser tomada de modo a valorizar os pontos fortes da empresa, tendo em atenção as características que melhor se adaptem às expectativas de desenvolvimento.

Na tabela 5 pretendemos verificar o tipo de empresa, podendo ser uma Sociedade Anónima, Sociedade por Quotas, Sociedade Unipessoal ou Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada, onde 53,5% das entidades da associação são Sociedades Anónimas e 59% dos nossos respondentes são Sociedades por Quotas.

Tabela 5 - Tipo de Empresas

Tipos de Empresas	Empresas da Associação		Empresas Respondentes	
	Quantidade	Percentagem	Quantidade	Percentagem
Sociedade Anónima	106	53,5%	8	36%
Sociedade por Quotas	85	43%	13	59%
Sociedade Unipessoal	4	2%	1	5%
Est. Individual de Resp. Limitada	0	0%	0	0%
Fundação	1	0,5%	0	0%
Sem Informação	2	1%	0	0%
Total	198	100%	22	100%

No que respeita ao sector de actividade das empresas 30% das empresas listadas na Associação são do sector dos serviços e das empresas estudadas 41% são do sector da indústria conforme se pode verificar na Tabela 6.

Tabela 6 - Sector de Actividade das Empresas

Sector de Actividade	Empresas da Associação		Empresas Respondentes	
	Quantidade	Percentagem	Quantidade	Percentagem
Agricultura e Alimentação	25	13%	7	32%
Comércio	33	17%	3	13%
Construção	18	8%	3	14%
Energia	0	0%	0	0%
Hotelaria	9	4%	0	0%
Indústria	37	19%	9	41%
Transportes e Distribuição	15	8%	0	0%
Serviços	59	30%	0	0%
Sem Informação	2	1%	0	0%
Total	198	100%	22	100%

Segundo o Regulamento (CE) nº 1059/ 2003 do Parlamento Europeu e do Conselho de 26 de Maio de 2003 as NUTS em Portugal são de três níveis, NUTS I, II e III, neste estudo consideramos as NUTS II, sendo 52% das empresas da Associação da Região de Lisboa e Vale do Tejo e a maioria das empresas respondentes, 45% também da mesma região (ver tabela 7).

Tabela 7 - Localização das Empresas

Localização das Empresas	Empresas da Associação		Empresas Respondentes	
	Quantidade	Percentagem	Quantidade	Percentagem
Norte	36	18%	3	14%
Centro	37	18%	5	23%
Lisboa e Vale do Tejo	103	52%	10	45%
Alentejo	8	4%	3	14%
Algarve	6	3%	1	4%
Arquipélago dos Açores	1	1%	0	0%
Arquipélago da Madeira	5	3%	0	0%
Sem Informação	2	1%	0	0%
Total	198	100%	22	100%

As empresas deste estudo possuem um número de colaboradores diversos, cerca de 46% das empresas têm entre 31 e 50 colaboradores (ver tabela 8).

Tabela 8 - Número de Colaboradores

Número de Colaboradores da Empresa	Quantidade	Percentagem
Menos de 30	4	18%
Entre 31 e 50	10	46%
Entre 51 e 100	4	18%
Mais de 100	4	18%
Total	22	100%

O questionário tem como destino os administradores ou gestores de topo das empresas familiares, cerca de 45% foram respondidos por Administradores e outros 45% por Directores - Gerais (ver tabela 9) e cerca de 73% possuem uma licenciatura (ver tabela 10).

Tabela 9 - Posição na Empresa

Posição na Empresa	Quantidade	Percentagem
Administrador	10	45%
CEO / Director – Geral	10	45%
CFO / Director – Financeiro	1	5%
Outro	1	5%
Total	22	100%

Tabela 10 - Habilitações Literárias

Habilitações Literárias	Quantidade	Percentagem
Ensino Primário	0	0%
Ensino Básico	0	0%
Ensino Secundário	2	9%
Licenciatura	16	73%
Mestrado	4	18%
Doutoramento	0	0%
Total	22	100%

Em relação ao tempo em que a pessoa está na empresa, cerca de 41% dos inquiridos estão na empresa entre 11 e 20 anos, 27% à mais de 20 anos, 18% entre 1 e 5 anos e apenas 14% estão na empresa entre 6 e 10 anos.

Tabela 11 - Permanência na Empresa

Permanência na Empresa	Quantidade	Percentagem
1 a 5 anos	4	18%
6 a 10 anos	3	14%
11 a 20 anos	9	41%
Mais de 20 anos	6	27%
Total	22	100%

No estudo efectuado apurou-se que 45% das empresas situam-se na 1ª geração e 36% na segunda geração (ver tabela 12). Das empresas onde já se sucedeu pelo menos uma sucessão 46% afirmam que o fundador da empresa foi o seu pai/mãe, bem como aqueles que afirmam da fundação pelo seu avô/avó (ver tabela 13).

Tabela 12 - Geração da Empresa

Geração da Empresa	Quantidade	Percentagem
1ª Geração	10	45%
2ª Geração	8	36%
3ª Geração	3	14%
4ª ou mais gerações	1	5%
Total	22	100%

Tabela 13 - Fundador da Empresa

Fundador da Empresa	Quantidade	Percentagem
O meu Pai e/ou Mãe	6	46%
Avô/ Avó	6	46%
Outro	1	8%
Total	13	100%

A maioria das empresas estudadas, 41% possuem três ou mais sócios/acionistas (ver tabela 14) e na maioria estes sócios/acionistas são outros familiares cerca de 60% (ver tabela 15).

Tabela 14 - Número de Sócios da Empresa

Número de Sócios da Empresa	Quantidade	Percentagem
Nenhum	0	0%
Um	5	23%
Dois	8	36%
Três ou mais	9	41%
Total	22	100%

Tabela 15 - Sócios da Empresa

Sócios da Empresa	Quantidade	Percentagem
Conjuge	3	12%
Pais	2	8%
Filhos	3	12%
Outros Familiares	15	60%
Empresários não Familiares	2	8%
Total	25	100%

Como verificado anteriormente, nas empresas familiares a maioria dos sócios/acionistas fazem parte da família, 82% afirmam que existem diferenças nas quotas de cada membro da família (ver tabela 16) e 61% afirmam que a responsabilidade que cada membro assume na empresa não corresponde à forma como o capital se encontra distribuído (ver tabela 17).

Tabela 16 - Diferenças nas Quotas de Cada Membro da Família

Diferenças nas Quotas de Cada Membro da Família	Quantidade	Percentagem
Sim	18	82%
Não	4	18%
Total	22	100%

Tabela 17 - A Responsabilidade de Cada Membro Corresponde à forma Como o Capital se Encontra Distribuído

A Responsabilidade de Cada Membro Corresponde à forma Como o Capital se Encontra Distribuído	Quantidade	Percentagem
Sim	7	39%
Não	11	61%
Total	18	100%

No estudo efectuado apurou-se que 68% das empresas não têm nenhum descendente na empresa e 32% afirmam que existe a presença de alguns filhos na empresa.

Tabela 18 - Presença dos Filhos na Empresa

Presença dos Filhos na Empresa	Quantidade	Percentagem
Sim, todos	0	0%
Só alguns	7	32%
Não, nenhum	15	68%
Total	22	100%

Quanto à estrutura das empresas estudadas, 55% são controladas por um empresário, gestão esta muito centralizada e 45% possuem uma parceria entre irmãos (ver tabela 19).

Tabela 19 - Estrutura da Empresa

Estrutura da Empresa	Quantidade	Percentagem
Controlo por um Empresário	12	55%
Parceria entre irmãos	10	45%
Consórcio de primos	0	0%
Total	22	100%

Com a sucessão torna-se importante saber o desejo dos descendentes em relação à sua entrada na empresa, uma vez que a entrada forçada pode ser geradora de conflitos. Com o estudo verificou-se que 54% dos respondentes a ideia de trabalhar na empresa lhes foi incutida desde pequenina/o (ver tabela 20) e o 50% dos respondentes afirmam que o interesse pela empresa surgiu desde miúdo e de ouvir falar da empresa em casa (ver tabela 21).

Tabela 20 - Entrada na Empresa

Entrada na Empresa	Quantidade	Percentagem
A opção foi inteiramente minha	5	38%
A ideia de trabalhar na empresa foi-me incutida desde pequenina/o	7	54%
Não respondeu	1	8%
Total	13	100%

Tabela 21 - Interesse pela Empresa

Interesse pela Empresa	Quantidade	Percentagem
Quando era miúdo e ouvia falar da empresa lá em casa	6	50%
Quando deixei de estudar e necessitei de arranjar emprego	0	0%
Quando me apercebi que a empresa se estava a desenvolver e que poderia ter ali o meu futuro.	5	42%
A empresa nunca me despertou interesse	1	8%
Total	13	100%

Relativamente à política de sucessão utilizada na empresa 95% afirmam não possuir qualquer tipo de política em caso de sucessão e apenas 5% afirmam possuir uma política em caso de sucessão, embora não identificassem qual a política a praticar (ver tabela 22).

Tabela 22 - Política de Sucessão

Política de Sucessão	Quantidade	Percentagem
Sim	1	5%
Não	21	95%
Total	22	100%

A escolha do sucessor é a tarefa mais difícil para o fundador ou para a pessoa a ser sucedida, tendo estes diversas maneiras de o fazer. Dos inquiridos 83% afirmam que o sucessor deve ser encontrado no seio da família (ver tabela 23). Na escolha do sucessor, cerca de 39% dos respondentes afirmam que as habilitações literárias dos sucessores devem ser tidos em atenção, tal como 39% destes deverão ter conhecimento do negócio da empresa (ver tabela 24).

Tabela 23 - Encontrar o Sucessor

Encontrar o Sucessor	Quantidade	Percentagem
Na Família	19	83%
Fora da Família, mas no Actual Quadro de Colaboradores	2	9%
Fora da Família e Fora do Actual Quadro de Colaboradores	1	4%
Venda da Empresa	1	4%
Outra	0	0%
Total	23	100%

Tabela 24 - Critérios para a Definição do Sucessor

Critérios para a Definição do Sucessor	Quantidade	Porcentagem
Habilitações Literárias	17	39%
Experiência Fora da Empresa	4	9%
Conhecimento do Negócio da Empresa	17	39%
Sucesso Profissional	4	9%
Outro	0	0%
Não Respondeu	2	4%
Total	44	100%

Em relação à transmissão de conhecimentos entre membros da empresa sobre a empresa, produtos, mercados e procedimentos internos da mesma, 91% dos respondentes afirmam que a transmissão de conhecimentos do negócio é importante (ver tabela 25).

Tabela 25 - Transmissão de Conhecimento do Negócio entre os Membros da Família

Transmissão de Conhecimento Entre Membros da Empresa	Quantidade	Porcentagem
Sim	20	91%
Não	1	4%
Não Respondeu	1	5%
Total	22	100%

A inexistência de um plano de sucessão deve-se muitas vezes à resistência do fundador a abandonar a empresa. Segundo 26% dos respondentes esta resistência deve-se à imagem negativa da reforma e 24% afirmam a recusa da ideia de morte como outra razão de resistência. Outras razões dos respondentes de resistência ao processo de sucessão foram a perda de estatuto, quebra de hábitos e rotinas, disputa de poder entre os membros da família e o encontro da pessoa adequada para o suceder (ver tabela 26).

Tabela 26 - Resistência ao Processo de Sucessão

Resistência ao Processo de Sucessão	Quantidade	Porcentagem
Disputa de poder entre membros da família	5	8%
Recusa da ideia de morte	16	24%
Medo de represálias, por potenciais sucessores	0	0%
Imagem negativa da reforma	17	26%
Perda de estatuto	9	14%
Quebra de hábitos e rotinas	7	11%
Encontro da pessoa adequada para o suceder	4	6%
Outras	0	0%
Não respondeu	8	12%
Total	66	100%

Das empresas onde já ocorreu uma ou mais sucessões, 75% afirmam que a mudança de geração não foi necessária para a empresa continuar competitiva (ver tabela 27), embora 92% dos respondentes afirmam que o processo de sucessão tenha feito com que a empresa inovasse (ver tabela 28).

Tabela 27 - Mudança foi Necessária para a Empresa Continuar Competitiva

Mudança foi Necessária para a Empresa Continuar Competitiva	Quantidade	Porcentagem
Sim	3	25%
Não	9	75%
Total	12	100%

Tabela 28 - Inovação e Criatividade com o Processo de Sucessão

Inovação e Criatividade com o Processo de Sucessão	Quantidade	Porcentagem
Sim	11	92%
Não	1	8%
Total	12	100%

Relativamente ao comprometimento do processo de sucessão na viabilidade do negócio, 64% dos inquiridos afirmam que não existe qualquer comprometimento da viabilidade do negócio e 36% afirmam que existe comprometimento da viabilidade do negócio.

Tabela 29 - Comprometimento do Processo de Sucessão

Processo de Sucessão Compromete a Viabilidade do Negócio	Quantidade	Porcentagem
Sim	8	36%
Não	14	64%
Total	22	100%

Nas empresas familiares os problemas familiares podem ou não interferir no funcionamento da empresa e o tema “empresa” ser abordado em casa junto da família. Cerca de 50% dos respondentes afirmam que raramente este tipo de problemas interferem com o funcionamento da empresa (ver tabela 30), 64% afirmam que o tema “empresa” raramente é abordado em casa junto da família (ver tabela 31) e 63% dos respondentes conseguem quase sempre separar os assuntos da empresa e os problemas familiares (ver tabela 32).

Tabela 30 - Problemas Familiares Interferem com o Funcionamento da Empresa

Problemas Familiares Interferem com o Funcionamento da Empresa	Quantidade	Porcentagem
Sempre	1	4%
Quase Sempre	3	14%
Raramente	11	50%
Nunca	7	32%
Total	22	100%

Tabela 31 - Tema “Empresa” Frequentemente Abordado

Tema “Empresa” Frequentemente Abordado	Quantidade	Porcentagem
Sim, Frequentemente	8	36%
Raramente	14	64%
Nunca	0	0%
Total	22	100%

Tabela 32 - Separação de Assuntos da Empresa e os Problemas Familiares

Separação de Assuntos da Empresa e os Problemas Familiares	Quantidade	Porcentagem
Sempre	3	14%
Quase Sempre	14	63%
Raramente	5	23%
Nunca	0	0%
Total	22	100%

Os respondentes no processo de sucessão consideram que as áreas que necessitam de atenção são a área relacionada com as pessoas/colaboradores da empresa, com 34% e na área económico-financeira, com 23% (ver tabela 33).

Tabela 33 - Áreas Importantes no Processo de Sucessão

Áreas Importantes no Processo de Sucessão	Quantidade	Porcentagem
Estratégia	10	23%
Económico – Financeiro	12	27%
Organização e Gestão	3	7%
Responsabilidade Social	1	2%
Pessoas	15	34%
Propriedade	2	5%
Outras	0	0%
Não respondeu	1	2%
Total	44	100%

No que respeita aos itens mais importantes no processo de sucessão, 25% afirmam que a elaboração de um plano de sucessão será o mais apropriado, 18%

aconselham a participação em sessões de informação e/ou acções de formação, 14% afirmam que se deve ter em atenção informação relevante sobre o tema e 14% aconselham o apoio de consultores externos (ver tabela 34).

Tabela 34 - Itens Mais Importantes num Processo de Sucessão

Itens Mais Importantes num Processo de Sucessão	Quantidade	Percentagem
Elaborar um plano de sucessão	22	25%
Nomear grupo de trabalho para acompanhar o processo de sucessão	7	8%
Consultar informação relevante sobre o tema	12	14%
Estudar outros casos bem – sucedidos	7	8%
Participar em sessões de informação e/ou acções de formação	16	18%
Estudar conselhos de figura relevante na família ou na sociedade	2	2%
Obter aconselhamento jurídico externo	4	5%
Debater o assunto no conselho familiar	3	3%
Ter apoio de consultores externos	12	14%
Outras	0	0%
Não respondeu	3	3%
Total	88	100%

Dos inquiridos, 20 não possuem um plano de contingência para momentos de sucessão (ver tabela 35).

Tabela 35 - Existência de um Plano de Contingência para Momentos de Sucessão

Existência de um Plano de Contingência para Momentos de Sucessão	Quantidade	Percentagem
Sim	1	4%
Não	20	91%
Não Respondeu	1	5%
Total	22	100%

Todos os respondentes afirmam que será importante para os colaboradores sentirem confiança no processo de sucessão, sendo da responsabilidade do sucessor usar as suas capacidades de liderança para mostrar quem é que manda e sobretudo que o sabe fazer.

2.3 Discussão dos resultados

Verificamos que as empresas familiares têm na sua gestão de topo elementos do sexo masculino (82%), Ussman (2004) que afirma que as empresas familiares são geridas por homens, enquanto as mulheres que trabalham nestas empresas ocupam

posições inferiores. Verificamos que as empresas listadas na associação são Sociedades Anónimas (53,5%), Sociedades por Quotas (43%), Sociedades Unipessoais (2%) e Fundações (0,5%), com uma percentagem de respostas de 59% de Sociedades por Quotas, 36% de Sociedades Anónimas e 5% de Sociedades Unipessoais.

Relativamente ao sector de actividade, 30% das empresas da associação são do sector dos serviços, 19% sector industrial, 17% sector do comércio, 13% sector agrícola, 8% sector da construção, 8% sector de transportes e distribuição e 4% sector hoteleiro, com uma percentagem de respostas de 41% do sector industrial, 32% do sector agrícola, 14% do sector da construção e 13% do sector do comércio.

No que concerne à localização das empresas, 52% das empresas listadas na associação situam-se na Região de Lisboa e Vale do Tejo, 18% na Região Norte, 18% na Região Centro, 4% na Região do Alentejo, 3% na Região do Algarve, 3% no Arquipélago da Madeira e 1% no Arquipélago dos Açores. O que é possível depreender uma semelhança das respostas obtidas com as de todos os associados.

As empresas familiares situam-se na 1ª geração (45%), conforme o estudo de Leach (1994) e Poutziouris e Chittenden (1996) onde referem a dificuldade das empresas na Europa realizarem a sucessão, constatando que apenas 30% das empresas sobrevivem à 2ª geração e 15% chegam à 3ª geração, dados da AEP, em Portugal 50% das empresas familiares não atingem a 2ª geração e só 20% alcançam a 3ª geração.

A gestão das empresas familiares é apenas realizada por um empresário (55%) gestão esta muito centralizada, como verificado no estudo de Gersick *et al.* (1997), tendo o empresário capacidades para desenvolver a empresa sem que outros sócios/accionistas tenham qualquer influência na gestão da empresa (Molly *et al.*, 2011).

Com o controlo por um empresário é de salientar a existência de diferenças nas quotas de cada membro da família, embora os respondentes, 61% afirmem que a responsabilidade de cada membro não corresponde à forma como o capital se encontra distribuído.

A entrada na empresa para 54% dos respondentes foi-lhes incutida desde a infância, uma vez que quando eram pequenos ouviam falar da empresa em casa. Também 42% aperceberam-se que a empresa se estava a desenvolver e poderiam ter ali o seu futuro.

O plano de sucessão é inexistente por parte das empresas respondentes, tal como nos estudos de Ussman (2004) e Ip e Jacobs (2006), onde o processo de sucessão só ocorre em cima da hora.

O sucessor é seleccionado junto da família (83%), tal como no estudo de Birley *et al.* (1999), em que o sucessor deve ser um parente de sangue. A escolha de um sucessor junto da família pode desencadear conflitos no seio da família (Davis e Harveston, 1999; Harvey e Evans, 1995a). Com este tipo de selecção o empresário tem tendência a manter-se na empresa por mais alguns anos, tendo o sucessor dificuldades em introduzir mudanças e a tornar-se líder (Neves, 2001).

Com a escolha do sucessor junto da família os respondentes afirmam que as habilitações literárias (39%) e o conhecimento do negócio (39%) por parte dos sucessores são importantes, como Lima (1999) refere no seu estudo, que as famílias investem na educação dos seus descendentes, para que se tornem profissionais qualificados. Outro critério que os respondentes afirmam ser importante é a experiência fora da empresa (9%), conforme o estudo de Homoworth e Ali (2001) e segundo Neves (2001) é a forma de o sucessor ser confrontado com os seus erros, uma vez que nas empresas familiares existe a tendência de encobrir os erros da família, para que a imagem desta não saia deteriorada.

As razões de resistência à sucessão nas empresas familiares são a imagem negativa da reforma (26%), como no estudo de Homoworth e Ali (2001), a recusa da ideia de morte (24%), como Lansberg (1988) e a perda de estatuto (14%) dificulta a aceitação da mudança, tal como Sonnenfeld e Spence (1989) e Wang (2002) afirmam nos seus estudos.

A sucessão nas empresas respondentes não ocorreu para que a empresa continuasse competitiva (75%). Molly *et al.* (2011) afirma que com o fundador a empresa tem capacidade de crescimento, mas os descendentes têm uma maior capacidade de gerar lucros, beneficiando dos investimentos realizados pelo fundador. Com o processo de sucessão, 92% dos respondentes afirmam que existiu inovação e criatividade, como no estudo de Zahra (2005) e Fernandez e Nieto (2005), que mencionam que membros das novas gerações trazem conhecimento, inovação e crescimento para as empresas.

Nas empresas familiares estudadas raramente os problemas familiares interferem com o funcionamento da empresa (50%), o tema “empresa” raramente é abordado (64%) e que quase sempre existe separação de assuntos da empresa e os problemas familiares (63%), indo contra o estudo de Birley *et al.* (1999), que afirma que a falta de

separação da família de questões de negócios pode ser a causa do baixo planeamento da sucessão.

Verificamos que 35% dos respondentes afirmam que a área relacionada com pessoas/colaboradores é importante no processo de sucessão. Ussman (2004) afirma que os colaboradores da empresa são esquecidos no processo de sucessão, e estes também são afectados, sendo da responsabilidade do sucessor usar as suas capacidades de liderança para mostrar quem é lidera e que sabe liderar.

Os itens mais importantes para um eficiente processo de sucessão para os respondentes são a elaboração de um plano de sucessão (25%), a consulta de informação relevante sobre o tema (14%) e o apoio de consultores externos (14%).

Parte 3 – Conclusões, Limitações e Trabalhos Futuros

Verificamos através do estudo às empresas listadas na APEF, que as empresas familiares, em Portugal, estão inseridas em todos os sectores de actividade, tal como acontece em outros Países da União Europeia, sendo responsáveis pelo emprego da maioria da população activa.

As empresas participantes no estudo, relativamente ao tipo de empresa, sector de actividade e localização geográfica, permite-nos considerar que os resultados podem ser uma imagem semelhante ao conjunto de empresas familiares associadas da APEF.

Nas empresas familiares existe um controlo de gestão realizado na sua maioria por um empresário (55%), tal como Gersick *et al.* (1997) afirma no seu estudo. Contudo Lansberg (1999) afirma que na Europa o consórcio de primos é a forma de controlo de gestão mais frequente.

Na sucessão o empresário possui dificuldades em aceitar o momento adequado para a sucessão. Os respondentes afirmam como dificuldade a imagem negativa da reforma (26%), como Homoworth e Ali (2001) no seu estudo, a recusa da ideia de morte (24%), conforme o estudo de Lansberg (1988) que considera importante ajudar os membros da família a compreender, o significado da sucessão para o fundador, para que se desenvolvam formas de o apoiar durante a transição.

A pouca importância ou total inexistência de um plano de sucessão nas empresas familiares, transparece um fenómeno de carácter nacional. Verifica-se nos estudos de Ussman (2004) e Ip e Jacobs (2006), ocorrendo em cima da hora, no momento em que o problema se levanta.

A selecção do sucessor é efectuada junto da família, com cerca de 83% dos respondentes a afirmarem, tal como Birley *et al.* (1999) afirma, transparecendo uma escolha óbvia e não controversa. Conforme a escolha do sucessor é realizada núcleo da família, o sucessor deve possuir habilitações literárias (39%) e conhecimentos do negócio (39%), tal como Lima (1999) refere no seu estudo.

A sucessão nas empresas familiares não ocorre para que estas continuem competitivas (75%), embora segundo Molly *et al.*, (2011) os descendentes beneficiam dos investimentos realizados pelos fundadores. Com o processo de sucessão existe inovação e criatividade das empresas (92%), como Zahra (2005) e Fernandez e Nieto (2005) afirmam nos seus estudos.

Num processo de sucessão deve-se dar atenção à área de pessoas/colaboradores (34%), porque segundo Ussman (2004) os colaboradores são esquecidos, sendo da responsabilidade do sucessor o apoio a estes.

Na elaboração do estudo existiram algumas limitações, que poderão espelhar-se nos resultados do estudo e que importa sublinhar. Em primeiro é de destacar a baixa taxa de respostas, podendo por em causa algumas das conclusões retiradas. Os dados foram recolhidos através da publicação do questionário no *site* da APEF, podendo este não ter sido visualizado por todos os associados, embora tenha sido comunicado a sua presença.

Os dados recolhidos dos associados da APEF poderão ser considerados desactualizados rapidamente, uma vez que a lista foi fornecida pela associação possuía empresas associadas até ao dia 2 de Fevereiro de 2011, e com a situação económica em que o país se encontra, pode incluir ou excluir empresas fundadas ou encerradas posteriores a esta data. Uma outra limitação é a falta de respostas por parte de empresas do sector dos serviços, uma vez que este tem uma elevada percentagem (30%) junto de todas as associadas.

A existência de dados estatísticos sobre as empresas familiares portuguesas é bastante reduzida, uma vez que os estudos existentes em Portugal são de sucessões em uma só empresa, tendo de se recolher a literatura de outros países.

Para trabalhos futuros existem várias hipóteses de investigação que poderão ser trabalhadas. O presente estudo foi efectuada em empresas listadas na APEF, podendo a partir das empresas listadas realizar-se um estudo apenas de um dos sectores de actividade, como por exemplo do sector dos serviços ou do sector industrial, uma vez que existe um elevado número de associados inseridos nestes sectores. Ou ainda das

empresas familiares de uma região do país, embora seja inexistência uma listagem de empresas familiares de Portugal.

Dentro do tema das empresas familiares será interessante perceber o impacto das relações familiares na sucessão e saber o impacto da actual conjuntura económica nas empresas familiares, vantagens e desvantagens. Outra abordagem interessante será o estudo da liderança por parte de elementos da família do sexo feminino, tendo-nos deparado com uma gestão de topo na maioria na presença de elementos masculinos.

Bibliografia

- Astrachan, J.H., e Shanker, M. C. 2003. Family Businesses' Contribution to the US Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, 16 (3): 211-219.
- Barnes, L. B., e Hershon, S. A. 1976. Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, July/Aug, 105-114.
- Beckhard, R., e Dyer, W. 1983. Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12 (1): 5-12.
- Bennedsen, M., Nielsen, K., Perez-Gonzalez, F., e Wolfenzon, D. 2007. Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *Quarterly Journal of Economics*, 122 (2): 647-691.
- Bjuggren, P., e Sund, L. 2005. Organization of transfers of small and medium-sized enterprises within the family: Tax law considerations. *Family Business Review*, 18: 305-319.
- Birley, S. 1986. Succession in the family firm: The inheritor's view. *Journal of Small Business Management*, 24 (3): 36-43.
- Birley, S., Ng, D., e Godfrey, A. 1999. The family and the business. *Long Range Planning*, 32 (6): 598- 608.
- Cadioux, L., Lorrain, J., e Hugron, P. 2002. Succession in women owned family businesses: A case study. *Family Business Review*, 15 (1): 17-30.
- Carmo, H. e Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia de Investigação – Guia para a Auto-Aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., e Sharma, P. 2003. Current trends and future directions in family business management studies: toward a theory of the family business. *Coleman White Paper series*, 1-62.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., e Sharma, P. 1999. Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23: 13-39.
- Cromie, S., Adams, J., Dunn, B., e Reid, R. 1999. Family firms in Scotland and Northern Ireland: An empirical investigation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6 (3): 253–266.

- Cucculelli, M., e Micucci, G. 2008. Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms. *Journal of Corporate Finance*, 14 (1): 17-31.
- Davis, J. A., e Tagiuri, R. 1989. The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. *Family Business Review*, 2 (1): 47-74.
- Davis, P. S., e Harveston, P. D. 1998. The influence of the family on the family business succession process: A multigenerational perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22 (3): 31-53.
- Davis, P. S., e Harveston, P. D. 1999. In the founder's shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review*, 12: 311-323.
- Dawson, C. 2002. *Patrical research methods*. New Delhi, UBS: Publishers' Distributors.
- Donckels, R., e Lambrecht, J. 1999. The re-emergence of family-based enterprises in East Central Europe: What can be learned from family business research in the western world?. *Family Business Review*, 12 (2): 171-188.
- Dyer, W. G., 1986. *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- European Commission. 2003. *Helping the transfer of businesses: A "good practice guide" of measures for supporting the transfer of businesses to new ownership*. Luxembourg: Enterprise Publications.
- European Commission. 2006a. *Implementing the Lisbon Community Programme for growth and jobs: Transfer of businesses—Continuity through a new beginning*. Brussels: Communication from the Commission to the Council, European Parliament, European Economic and Social Committee and Committee of the Regions.
- European Commission. 2006b. *Markets for Business Transfers Fostering Transparent Marketplaces for the Transfer of Businesses in Europe*. European Commission Enterprise and Industry Directorate- General: Brussels.
- European Commission. 2009. *Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing studies*. European Commission Enterprise and Industry Directorate- General: Brussels.

- Fernandez, Z., e Nieto, M. J. 2005. Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors. *Family Business Review*, 18: 77-89.
- Friedman, S. 1991. Sibling relationships and intergenerational succession in family firms. *Family Business Review*, 1: 3 – 21.
- Gallo, M. A., e Ribeiro, V. S. 1996. *A gestão das empresas familiares*. Portugal: Cadernos Iberconsult.
- Gersick, K., Davis, J., Hampton, M., e Lansberg, I. 1997. *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., e Dunn, B. 1999. Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business. *Family Business Review*, 12: 287 – 297.
- Goldberg, S. D. 1996. Research note: Successors in family owned businesses - significant elements. *Family Business Review*, 9 (2): 185-197.
- Goldberg, S. D., e Wooldridge, B. 1993. Self-confidence and managerial autonomy: Successor characteristics critical to succession in family firms. *Family Business Review*, 6 (1): 55-73.
- Gorden, G., e Rosen, N. 1981. Critical factors in leadership succession. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27: 227–254.
- Gouldner, A. 1954. *Patterns of Industrial Bureaucracy*. Glencoe, Ill.: Free Press.
- Handler, W. 1989a. Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2 (3): 257-276.
- Handler, W. 1989b. *Managing the family firm succession process: The next generation family members experience*. Doctorial dissertation, Boston University, Boston, MA.
- Handler, W. 1990. Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next generation family members. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 15 (1): 37–51.
- Handler, W. C. 1994. Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7 (2): 133-157.
- Handler, W. C., e Kram, K. E. 1988. Succession in family firms: The problem of resistance. *Family Business Review*, 1 (4): 361-381.

- Harveston P, Davis P e Lyden J. (1997). Succession planning in family business: The impact of owner gender. *Family Business Review*, 10 (4): 373-396.
- Harvey, M., e Evans, R. 1995a. Life after succession in the family business: Is it really the end of problems? *Family Business Review*, 8: 3-16.
- Harvey, M. e Evans, R. 1995b. Strategic windows in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 10 (5): 331-348.
- Heck, R. K. Z., e Stafford, K. 2001. The vital institution of family business: Economic benefits hidden in plain sight. *Destroying myths and creating value in family business*, 9-17.
- Helmich, D., e Brown, W. 1972. Successor Type and Organizational Change in the Corporate Enterprise. *Administrative Science Quarterly*, 17: 371-381.
- Howorth, C., e Ali, Z. A. 2001. Family Business Succession in Portugal: An Examination of Case Studies in the Furniture Industry. *Family Business Review*, 14: 231-244.
- IFERA. 2003. Family Businesses Dominate. *Family Business Review*, 16 (4): 235-240
- Ip, B., e Jacobs, G. 2006. Business succession planning – review of the evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13 (3): 326–350.
- Ip, B. 2009. Planning and controlling business succession planning using quality function deployment. *Total Quality Management*, 20 (4): 363–379.
- Kellermanns, F.W. e Eddleston, K. 2006. Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (6): 809-830.
- Kets de Vries, M. 1993. The dynamics of family-controlled firms: the good and bad news. *Organizational Dynamics*, 21 (3): 59-68.
- Klein, S. 2000. Family Businesses in Germany: Significance and Structure. *Family Business Review*, 13 (3): 157-181.
- Kirby, D.A., e Lee, T. J. 1996. Succession management in family firms in the North East of England. *Family Business Review*, 9 (1): 75-81.
- Kransdorff, A. 1996. Succession planning in a fast-changing world. *Management Decision*, 34 (2): 30–34.
- Lansberg, I. 1988. The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1 (2): 119-143.

Lansberg, I. 1999. *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Boston: Harvard Business School Press.

Lansberg, I. S. e Astrachan, J. H. 1994. Influence of family relationships on succession planning and training: the importance of mediating factors. *Family Business Review*, 7 (1): 39-59.

Le Breton-Miller, I., e Miller, D. 2006. Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (6): 731-746.

Leach, P. 1994. *The Stoy Hayward Guide to the Family Business*. London: Kogan Page.

Levinson, H. 1971. Conflicts that plague family businesses. *Harvard Business Review*, Mar-Apr, 90-98.

Lima, A. P. 1999. Sócios e Parentes: Valores Familiares e Interesses Económicos nas Grandes Empresas Familiares. *Etnográfica*, 3 (1): 87-112.

Mandelbaum, L. 1994. Small business succession: The educational potential. *Family Business Review*, 7 (4): 369-376.

Marshall, C. e Rossman, G. 2011. *Designing Qualitative Research*. 5th Sage Publications, Newbury .

Martin, C., Martin, L., e Mabbett, A. 2002. SME ownership succession – business support and policy implications. *SBS Research and Evaluation*, April.

Miller, D. 1993. Some organizational consequences of CEO succession. *Academy of Management Journal*, 36: 644- 659.

Miller, D., Steier, L., e Le Breton-Miller, I. 2003. Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18 (4): 513–531.

Molly, V., Laveren, E., e Deloof, M. 2011. Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance. *Family Business Review*, 23 (2): 131-147.

Morck, R., e Yeung, B. 2006. Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory and Practic* , 27 (4): 367-382.

- Morris, M., Williams, R., e Nel, D. 1996. Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2 (3): 68–81.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Jeffrey, A., e Avila, R. A. 1997. Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12: 385-401.
- Neves, J. C. 2001. A Sucessão na Empresa Familiar: a Estrutura de Governo e o Controlo do Capital. *Conferência de Finanças Universidade dos Açores* 2001-06-11.
- Ocasio, W. 1999. Institutionalized action and corporate governance: The reliance on rules of CEO succession. *Administrative Science Quarterly*, 44: 384-416.
- Pitcher, P., Cherim, S., e Kisfalvi, V. 2000. CEO succession research: Methodological bridges over troubled waters. *Strategic Management Journal*, 21: 625-648.
- Poutziouris, P. e Chittenden, F. 1996. *Family business or business families*. Leeds: Institute for Small Business Affairs Publication.
- Poutziouris, P. 2000. *Venture Capital and Small-Medium Sized Family Companies: An Analysis from the Demand perspective*. “Tradition or Entrepreneurship in the New Economy?”, Academic Research Forum Proceedings, 11th Annual World Conference, London.
- Quivy, R e Campenhoudt, L. V. 1992. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 3ª Edição. Lisboa: Gradiva.
- Regojo, P., Gallo, M., e Silva, J. 1998. Factores críticos para a continuidade e sucesso da empresa familiar. *Revista PME do IAPMEI*, 3 (23): 19- 24.
- Regulamento (CE) nº 1059/2003 do Parlamento Europeu e do Conselho de 26 de Maio de 2003.
- Rosenblatt, P. C., de Mik, L., Anderson, R. M., e Johnson, P. A. 1985. *The family in business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rothwell, W. 2001. *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (2nd ed.). New York: Amacom.
- Rue, L. W., e Ibrahim, N. A. 1996. The status of planning in smaller family-owned business. *Family Business Review*, 9 (1): 29-43.

- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., e Dino, R. N. 2003. Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46: 179-194.
- Seymour, K. C. 1993. Intergenerational relationships in the family firm: The effect on leadership succession. *Family Business Review*, 6 (3): 263-281.
- Shanker, M. C., e Astrachan J. H. 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.
- Solomon, A., Breunlin, D., Panattoni, K., Gustafson, M., Ransburg, D., Ryan, C., Hammerman, T., e Terrien, J. 2011. Don't lock me out: life-story interviews of family business owners facing succession. *Family Process*, 50 (2): 149-166.
- Sonnenfeld, J. A., e Spence, P. 1989. The parting patriarch of a family firm. *Family Business Review*, 2 (4): 355-375.
- Stavrou, E. T. 1996. Intergenerational transitions in family enterprise: Factors influencing offspring intentions to seek employment in the family business. *Doctorial dissertation, George Washington University*.
- Stavrou, E. T. 1998. A four factor model: a guide to planning next generation involvement in the family firm. *Family Business Review*, 11: 135-142.
- Tondo, C. 1999. O ciclo de vida do indivíduo, da família e da empresa familiar. *Revista Inter-relações: Temas em Processos de Grupos*, 2.
- Upton, N. B. 2009. Transferring Management in the family – owned business. *U.S. Small Business Administration*, 1-33.
- Ussman, A. M. 2004. *Empresas Familiares*. Edições Sílabo. Lisboa.
- Yin, R. 1994. *Case Study Research – Design and Methods*. 2nd Sage Publication, Newbury Park.
- Wakefield, M. W. 1995. *Antecedents of conflict in family firms - An empirical study*. University of Nebraska: Lincoln .
- Ward, J. L. 1997. Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10: 323-337.

- Ward, J. L. 1987. *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ward, J. L. 1988. The special role of strategic planning for family businesses. *Family Business Review*, 1 (2): 105-117.
- Ward, J. L. 2004. *Perpetuating the family business*. New York: Palgrave Macmillan.
- Wang, Y. 2002. Pass the baton within the family – a case study on succession issues. *Management Research Centre*, 1-14.
- Westhead, P., e Cowling, M. 1998. Family firm research: The need for a methodological rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (1): 31-56.
- Zahra, S. A. 2005. Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18: 23-40.

Anexos

Anexo 1- Conselho de Família e Protocolo Familiar

De maneira a ajudar a família a superar a resistência ao planeamento, ajudar na relação família/empresa e na resolução de conflitos, é importante reunir os diferentes subgrupos da família para criar um conselho de família e um protocolo familiar.

Conselho de família

Algumas empresas acham útil a criação de um conselho de família. Este grupo é constituído por todos os membros da família importantes para o futuro do negócio, o fundador, a esposa, os filhos, bem como outros parentes que possuam uma posição na empresa familiar (Lansberg, 1988).

Segundo Ussman (2004) existem temas que deverão ser alvo de debate no conselho de família, como por exemplo, valores da família, missão da empresa, metas a longo prazo para a empresa, relacionamento entre empresa e família e temas restritos da família.

Para Lansberg (1988), o conselho de família deverá estabelecer os pontos de vista da família, para que o conselho de administração possa tomar as decisões e desenhar as políticas que protejam os valores, necessidades e desejos dos proprietários familiares.

Ward (1987) aconselha a reunião do conselho de família para debater temas que surjam da intervenção familiar no negócio, sem interferir nas relações familiares não relacionadas com o trabalho.

No conselho de família, os membros da família poderão afirmar as expectativas de uns e outros, explorar papéis específicos que esperam desempenhar no futuro, abrindo assim caminho para o planeamento da sucessão.

Protocolo familiar

Em relação ao protocolo familiar, este trata-se de “um conjunto de normas que pretendem regular as relações entre a família e a empresa deixando claro à partida como devem funcionar «as coisas»” (Ussman, 2004).

O protocolo familiar poderá surgir das reuniões do conselho de família, de forma a estabelecer as normas de relacionamento entre a empresa e a família, para limitar o poder da família em prol dos interesses da empresa familiar.

O protocolo familiar deverá ser executado durante a primeira geração para esclarecer o projecto da empresa e para que o fundador possa envolver a geração seguinte.

Anexo 2 – Carta de apresentação



Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

Exmo(a). Senhor(a)

Lisboa, Fevereiro 2012

Assunto: Estudo acerca da sucessão em empresas familiares

O meu nome é Inês Vaz Filipe de Crasto e sou aluna do mestrado em Ciências Empresariais, no Instituto Superior de Economia e Gestão, da Universidade Técnica de Lisboa. A minha dissertação final de mestrado é sobre Liderança estratégica – A sucessão em empresas familiares, pelo que necessito de fazer recolha de dados. A sua colaboração é bastante importante!

A recolha da informação necessária para este estudo será feita através de um inquérito, que está disponível no site da Associação das Empresas Familiares. Todos os dados recolhidos são confidenciais, apenas acederão aos mesmos eu e a minha orientadora e destinam-se para fins puramente académicos, excluindo a possibilidade de utilização para fins comerciais. A sua resposta é fundamental pelo que desde já agradeço a sua colaboração generosa, tente ser o mais verdadeiro possível.

O preenchimento do questionário deverá demorar entre 7 a 10 minutos. Agradeço ainda que a sua resposta seja enviada até dia 9 de Março para o e-mail ou fax da Associação das Empresas Familiares, uma vez que esta está a ajudar-me na realização do meu estudo.

Se tiver alguma dúvida relativa ao preenchimento do questionário por favor, não hesite em contactar-me – Inês Crasto – 919937897 ou inescrasto@gmail.com.

Com os melhores cumprimentos e confiante que posso contar com a sua imprescindível colaboração, agradeço antecipadamente.



Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

Questionário:

Liderança estratégica - Sucessão em empresas familiares

Estudo realizado no âmbito do Mestrado de Ciências Empresariais para elaboração do Trabalho Final de Mestrado.

Este questionário está elaborado de modo a tomar o seu preenchimento o mais simples e rápido possível. Não será necessário dispensar muito tempo ao respectivo preenchimento.

Este questionário faz-lhe perguntas acerca das políticas e práticas na sucessão das empresas familiares.

Toda a informação recolhida será tratada de forma sigilosa e os dados obtidos permanecerão confidenciais.

Antes de preencher o questionário, indique por favor os seus dados pessoais:

Idade: _____

Sexo:

Feminino

Masculino

1. Qual a forma jurídica da empresa?

Sociedade Anónima

Sociedade por Quotas

Sociedade Unipessoal

Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada (EIRL)

2. Qual o sector de actividade onde a empresa se encontra inserida?

Agricultura e alimentação Hotelaria

Comércio Indústria

Construção Transportes e distribuição

Energia Outro _____

3. Localização da empresa

Norte

Centro

Lisboa e Vale do Tejo

Alentejo

Algarve

Arquipélago dos Açores

Arquipélago da Madeira

4. Qual o nº de colaboradores da empresa?
- Menos de 30
- Entre 31 e 50
- Entre 51 e 100
- Mais de 100
5. Volume de negócios (tendo como referência o dia 31/12/2011)
- Inferior a 500.000€
- Entre 500.000€ e 1M€
- Mais de 1M€
6. Qual a posição que ocupa na empresa?
- Administrador
- CEO / Director – Geral
- CFO / Director – Financeiro
- Outro _____
7. Qual o tempo de permanência na empresa?
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 10 a 20 anos
- Mais de 20 anos
8. Quais as suas habilitações?
- Ensino primário
- Ensino básico
- Ensino secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
9. Em que geração se situa a empresa?
- 1ª Geração
- 2ª Geração
- 3ª Geração
- 4ª Ou mais gerações
10. Quem foi o fundador de empresa?
- O meu pai e / ou mãe
- Avô/ Avó
- Outro. Especifique quem _____
11. Quantos sócios/accionistas fazem parte da empresa?
- Nenhum
- Um
- Dois
- Três ou mais

12. Quem são esses sócios / accionistas?

- Conjuge
- Pais
- Filhos
- Outros familiares
- Empresários não familiares

13. Existem diferenças nas quotas de cada membro da família?

- Sim Não

NOTA: Caso a sua resposta seja NÃO, passe automaticamente para a pergunta 16.

14. Se Sim, a forma como o capital da empresa se encontra distribuído corresponde à responsabilidade que cada membro familiar assume na empresa?

- Sim Não

15. Os filhos trabalham na empresa?

- Sim, todos
- Só alguns
- Não, nenhum

16. Qual a estrutura que existe na empresa?

- Controlo por um empresário
- Parceria entre irmãos
- Consórcio de primos

17. A opção de entrar para a empresa foi sua ou foi influenciada por alguém?

- A opção foi inteiramente minha.
- A ideia de trabalhar na empresa foi-me inculida desde pequenina/o.

18. Quando é que a empresa começou a despertar em si algum interesse?

- Quando era miúdo e ouvia falar da empresa lá em casa.
- Quando deixei de estudar e necessitei de arranjar emprego.
- Quando me apercebi que a empresa se estava a desenvolver e que poderia ter ali o meu futuro.
- A empresa nunca me despertou interesse.

19. Existe alguma política em caso de sucessão?

- Sim Não

Se Sim, qual?

20. Onde deverá ser encontrado o sucessor da empresa?

- Na família
- Fora da família, mas no actual quadro de colaboradores
- Fora da família e fora do actual quadro de colaboradores
- Venda da empresa
- Outra. Onde? _____

21. Quais os critérios utilizados pela empresa para a definição do seu sucessor?
(Indique 2 critérios)

- Habilitações literárias
- Experiência fora da empresa
- Conhecimento do negócio da empresa
- Sucesso profissional
- Outro. Qual? _____

22. Acha fundamental a transmissão de conhecimento do negócio entre membros da família?

- Sim Não

23. Quais as dificuldades encontradas no processo de sucessão? (Assinale 3 dificuldades)

- Disputa de poder entre membros da família
- Recusa da ideia de morte
- Medo de represálias, por potenciais sucessores
- Imagem negativa da reforma
- Perda de estatuto
- Quebra de hábitos e rotinas
- Encontro da pessoa adequada para o suceder
- Outras. Quais? _____

24. As mudanças foram necessárias para a empresa continuar competitiva?

- Sim Não

25. O processo de sucessão trouxe inovação e criatividade à organização?

- Sim Não

26. Existe algum conselho de família na empresa?

- Sim Não

NOTA: Caso a sua resposta seja NÃO, passe automaticamente para a pergunta 29.

27. Conflitos que surjam na empresa são dirigidos a que tipo de conselho?

- Conselho de família Conselho externo

28. A empresa possui algum protocolo familiar?

- Sim Não

NOTA: Caso a sua resposta seja NÃO, passe automaticamente para a pergunta 31.

29. Se sim, o que faz parte desse protocolo?
- | | |
|---|--------------------------|
| Sistema de valores da empresa | <input type="checkbox"/> |
| Perspectivas de desenvolvimento estratégico e de gestão de património | <input type="checkbox"/> |
| Duração / Manutenção da empresa como familiar | <input type="checkbox"/> |
| Admissões | <input type="checkbox"/> |
| Avaliação dos colaboradores | <input type="checkbox"/> |
| Remuneração dos colaboradores | <input type="checkbox"/> |
| Regras de compra e venda de capital | <input type="checkbox"/> |
| Outros. Quais? _____ | <input type="checkbox"/> |
30. Os problemas familiares interferem com o bom funcionamento da empresa?
- | | |
|--------------|--------------------------|
| Sempre | <input type="checkbox"/> |
| Quase sempre | <input type="checkbox"/> |
| Raramente | <input type="checkbox"/> |
| Nunca | <input type="checkbox"/> |
31. Em casa, o tema “empresa” é frequentemente abordado?
- | | |
|---------------------|--------------------------|
| Sim, frequentemente | <input type="checkbox"/> |
| Raramente | <input type="checkbox"/> |
| Nunca | <input type="checkbox"/> |
32. Conseguiu sempre separar os assuntos da empresa e os problemas familiares?
- | | |
|--------------|--------------------------|
| Sempre | <input type="checkbox"/> |
| Quase sempre | <input type="checkbox"/> |
| Raramente | <input type="checkbox"/> |
| Nunca | <input type="checkbox"/> |
33. Quais as áreas de maior importância no processo de sucessão: (Indique 2 áreas)
- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| Estratégia | <input type="checkbox"/> |
| Económico – Financeiro | <input type="checkbox"/> |
| Organização e Gestão | <input type="checkbox"/> |
| Responsabilidade Social | <input type="checkbox"/> |
| Pessoas | <input type="checkbox"/> |
| Propriedade | <input type="checkbox"/> |
| Outras? _____ | <input type="checkbox"/> |
34. Quais os itens que considera serem mais importantes num processo de sucessão?
(Indique 4 dos seguintes itens)
- | | |
|--|--------------------------|
| Elaborar um plano de sucessão | <input type="checkbox"/> |
| Nomear grupo de trabalho para acompanhar o processo de sucessão | <input type="checkbox"/> |
| Consultar informação relevante sobre o tema | <input type="checkbox"/> |
| Estudar outros casos bem – sucedidos | <input type="checkbox"/> |
| Participar em sucessões de informação e/ou acções de formação | <input type="checkbox"/> |
| Estudar conselhos de figura relevante na família ou na sociedade | <input type="checkbox"/> |
| Obter aconselhamento jurídico externo | <input type="checkbox"/> |
| Debater o assunto no conselho familiar | <input type="checkbox"/> |
| Ter apoio de consultores externos | <input type="checkbox"/> |
| Outros. Quais? _____ | <input type="checkbox"/> |

35. A empresa possui um plano de contingência para os momentos de sucessão?

Sim

Não

36. O processo de sucessão poderá comprometer a viabilidade do negócio?

Sim

Não

37. Acha importante que os colaboradores sintam confiança num processo de sucessão?

Sim

Não

Agradeço o seu tempo e a sua colaboração.