ÁREA CIENTÍFICA: Organização de Empresas

TRANSFERÊNCIA EM EMPRESAS FAMILIARES: EVIDÊNCIA DE UM ESTUDO DE CAMPO PORTUGUÊS

Paulino Leite da Silva
paulino@iscap.ipp.pt
ISCAP – IPP

Rui Bertuzi da Silva
ruisilva@iscap.ipp.pt
ISCAP – IPP

RESUMO

Este artigo é sobre a transferência de negócios em PMEs familiares Portuguesas. O problema da sucessão nas empresas familiares é um problema global, mas em Portugal é de interesse especial, dado o grande número deste tipo de empresas. Este artigo trata o estudo de cinco casos que estão ou estarão num processo de sucessão. Para ajudar no sucesso da sucessão é importante enfatizar o papel do planeamento da sucessão. O plano de sucessão é uma ferramenta muito importante para o antecessor. Isso deve ser feito atempadamente e deve definir quem é o sucessor, quando e como a sucessão deve ter lugar. Este trabalho sugere que a sucessão pode ser bem-sucedida, mesmo sem um plano de sucessão formal (o segundo e quarto estudos de caso) e às vezes é necessário pensar noutra solução, diferente que a sucessão (terceiro e quinto estudo de caso) para a continuidade dos negócios. Relativamente ao primeiro estudo de caso podemos constatar a utilidade de um bom plano de sucessão.

PALAVRAS CHAVE: Sucessão, empresas familiares, plano de sucessão.

ABSTRACT

This paper is about business transfer in SMEs Portuguese family businesses companies. The problem of succession in family businesses is a global problem, but in Portugal gets a special interest given the large number of such companies. The field study uses five cases studies of companies that are or will be in a succession process. To be successful in this succession process, it is important to emphasize the role of succession planning. The succession plan is a very important tool for the predecessor. It should be done on time and set whom is the successor and when and how the succession takes the place. This paper suggested that succession can be successful, even without a formal succession plan (the first case study) and sometimes it is needed think in another solution, different that succession (the second case study) for the continuity of the business.

KEY WORDS: Succession, family business, succession plan.

1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares representam de 65% a 80% de todas as empresas do mundo (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997).
Esta pesquisa aborda o tema das empresas familiares e sua importância no desenvolvimento regional e competitividade de Portugal. Em Portugal, à semelhança do que acontece em outros países europeus, o número de pequenas e médias empresas (PME) é esmagadora. Um estudo realizado pelo IAPMEI (Instituto Português de uma PME) em fevereiro de 2008, indica que as PME representam 99,6% das unidades de negócios - empresas - do país, a criação de três quartos (75,2%) de empregos do sector privado e realizam

mais de metade dos negócios total do país (56,4%). Estes números são uma visão bastante esclarecedora do tecido empresarial Português e da importância das PME (IAPMEI, 2008).

A pesquisa que realizamos centrou-se num estudo de caso de cinco PME, que estão ou poderão em breve entrar em processo de sucessão. Esperamos obter respostas sobre como e de que forma essas empresas estão a gerir a questão da sucessão. A sobrevivência e continuidade dessas empresas são muito importantes para o país, nomeadamente devido à manutenção do emprego e do investimento.

O estudo investiga como é que o processo de sucessão é ou será realizado em empresas, que se enquadram num dos modelos de sucessão apresentados.

Para atingir esse objectivo, tentaremos responder às seguintes questões:

- Existe um plano de sucessão para implementar ou que já está a ser implementado?
- Como é que o processo de sucessão é realizado na empresa?
- Deseja ver a sua empresa continuar propriedade da sua família?

Nesta parte é feita uma breve introdução. Na segunda parte será apresentada uma revisão da literatura. Na terceira parte apresentaremos a metodologia adoptada. A quarta parte será constituída pela análise e discussão dos casos. Na última parte será apresentada a conclusão.

2. REVISÃO LITERATURA

Neste capítulo efectuamos uma breve revisão da literatura. Um dos aspectos mais importantes na sucessão de uma empresa familiar é o planeamento da mesma. Lansberg (1988) disse que a falta de planeamento sucessório tem sido identificado como uma das razões mais importantes para muitas empresas familiares não sobreviverem aos seus fundadores, ou seja à primeira geração. Esta falha está intimamente ligado ao problema da dependência em relação ao controle da empresa e *know-how* do negócio, que é de propriedade de seus fundadores (Lansberg, 1988). A sucessão não é um processo simples, mas sim um processo com várias etapas, que começa muito antes de entrar nos herdeiros da empresa (Handler, 1994).

Este trabalho incide sobre cinco aspectos fundamentais nas empresas familiares, que são: a sucessão como um processo, o papel do fundador, a perspectiva da próxima geração, os múltiplos níveis de análise e a caracterização da sucessão.

2.1. EMPRESAS FAMILIARES

A fim de facilitar a interpretação ao longo dos anos nas empresas familiares, alguns modelos teóricos têm sido desenvolvidos. Dos vários modelos que foram desenvolvidos, destaca-se o modelo dos três círculos. Este modelo é um dos mais utilizados e citados. Este modelo foi uma evolução do modelo criado por Tagiuri e Davis, de dois círculos resultado do trabalho feito em Harvard no início dos anos 80 (Gersick et al., 1997) (Gersick et al., 1997). Este modelo é conhecido pelo modelo de três círculos. Através da interpretação deste modelo podemos identificar muitas das fontes de potenciais problemas e conflitos, especialmente naquelas áreas onde existem intersecções entre os círculos.

Há muitos autores que têm utilizado estes fundamentos para criar modelos de sucessão de empresas familiares. Uma breve análise da literatura focada em alguns desses modelos de sucessão de empresas familiares é o que faremos de seguida.

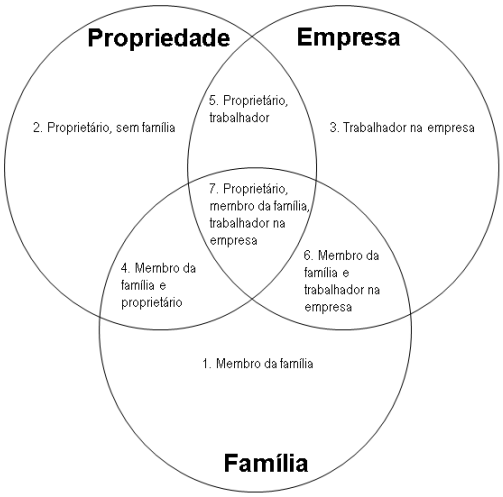

Figura 1 - O modelo de três círculos da empresa familiar (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg 1997: p. 6)

Embora as PMEs sejam muito importantes para a economia nacional e europeia, a definição de empresa familiar ainda não está institucionalizada. No entanto, a definição de PME que assumiremos considerar ser a mais fiável pois foi definida pela União Europeia. Essas empresas têm u peso significativo na economia, uma vez que concentra dois dos valores mais importantes nas sociedades ocidentais: a família e a propriedade privada (Neubauer, 2003). As características dos negócios e da família apontadas por Neubauer (2003) demonstram a heterogeneidade existente neste tipo de empresas. Por exemplo, a história e cultura únicas são diferentes de empresa para empresa.

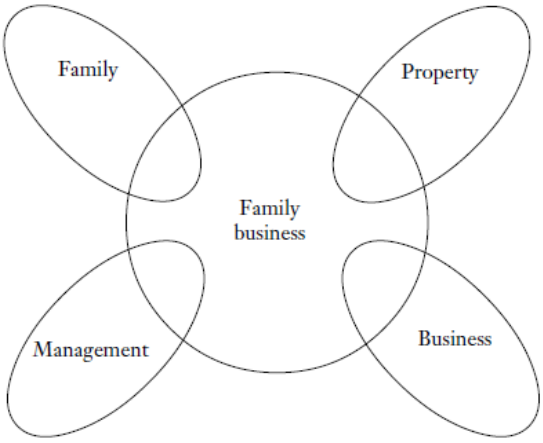

Figura 2 - Empresas familiares e os seus componentes (Neubauer, 2003)

2.2. DESENVOLVIMENTO DA SUCESSÃO

O objectivo do processo de sucessão é garantir o negócio na família (Miller & Breton-miller, 2005). A sucessão representa um processo que começa muito antes de ocorrer a sucessão na empresa (Handler, 1990).

O modelo proposto por Cabrera-Suarez, Saa-Perez, & Garcia-Almeida (2001), é um dos modelos, que na nossa opinião, melhor exemplifica as várias etapas de um processo de sucessão (Cabrera-Suarez, Saa-Perez, & Garcia-Almeida, 2001).

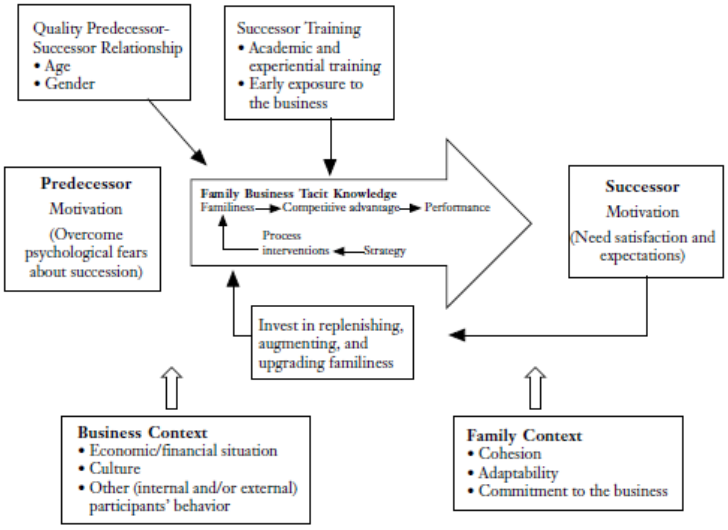

Figura 3 - Modelo de Transferência de Conhecimento e Desenvolvimento Sucessor na Empresa Familiar (Cabrera-Suarez, Saa-Perez, & Garcia-Almeida, 2001)

Este modelo representa, aborda os principais factores a ter em consideração num processo de sucessão, desde a selecção do sucessor, preparação, motivação do sucessor e seu antecessor, o contexto do negócio e o contexto familiar. Esses factores são muito importantes para o processo de sucessão e para o seu sucesso. Em relação ao primeiro factor, a selecção de um sucessor, passa pela idade e pelo género. Na sociedade actual as meninas são muitas vezes tratadas de forma diferente dos seus irmãos (Handler 1994, citando Iannarelli's 1992).

Um outro problema no processo de sucessão é a resistência por parte do antecessor. Este é dos problemas muitas vezes ligado à reforma do antecessor. Handler (1994) citando Sonnenfeld define vários tipos de antecessores: os monarcas, os generais, os embaixadores e os governadores. Por sua vez, Levinson (1974), define três tipos de antecessores: o servente leal, o empregado atento e o falso profeta. Estas definições de tipo de antecessores são muito importantes para entender os vários tipos de resistência à sucessão (Levinson, 1974).

Howorth & Ali (2001) no seu estudo concluíram que os entrevistados manifestaram preferência pelo tipo de antecessor, definido como monarca e mostraram grande dificuldade em aceitar a mortalidade. Esta conclusão é muito importante para nós, já que o estudo referido foi realizado em três empresas do tecido empresarial Português (Howorth & Ali, 2001). Outra conclusão interessante a que os autores chegaram foi de que as razões para a resistência são iguais às de outras culturas.

2.3. PLANO DE SUCESSÃO

Neubauer (2003) define três grandes grupos de barreiras à sucessão que são: barreiras pessoais, barreiras ligadas ao negócio e as barreiras gerais. As barreiras pessoais são: aceitação pelos funcionários do sucessor, a aceitação dos parceiros de negócios, o nível de experiência na gestão ser limitado, limitação das qualificações pessoais e falta de licença profissional. Em relação às barreiras ligadas aos negócios, os problemas estão ligados a temas como a adequação para a transferência ser bem-sucedida, perspectivas de sucesso na indústria respectiva, e as necessidades de financiamento para a aquisição. No que respeita às barreiras gerais temos: a gama de produtos ou serviços não responde às necessidades do mercado, a localização dos negócios é desfavorável especialmente no comércio a retalho (falta de frequência do cliente), o negócio está inserido numa indústria que não é muito promissora e/ou o tamanho do negócio é pouco adequado para o campo da actividade empresarial, estilos de gestão e as estruturas estarem desactualizadas, desactualização ou adiamento de investimentos muitas vezes significa menor produtividade e/ou produtos ou serviços de qualidade inferior (Neubauer, 2003).

Lambrecht (2005), identifica seis características chave que o sucessor deve ter numa transferência de um negócio que são: ser empreendedor, sucesso individual, estudos, educação interna formal, experiência externa, início oficial no negócio da família (começar pela base da pirâmide e ir progredindo até ao topo) e

por último ter o plano de sucessão escrito e com o acordo das partes (Lambrecht, 2005). Howorth (2001) por sua vez, apresentou conclusões interessantes no seu estudo. Nas famílias que têm pelo menos uma filha e um filho, a filha tem um maior nível de escolaridade, usualmente ensino superior, enquanto o filho uma escolaridade inferior, normalmente menor do que o ensino superior. Este cenário já é melhor do que o nível de educação do pai, que é normalmente perto dos níveis mais baixos de educação.

Outro factor que nós achamos muito importante mencionar é a forma de controlo da empresa e a distribuição da sua liderança. De acordo com Gersick (1997) temos três tipos de liderança. Esquematicamente são apresentadas da seguinte forma:

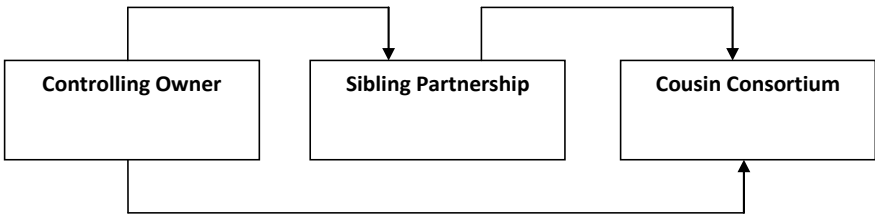

Figura 4 - Três tipos de liderança (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997, p. 31)

Outro modelo de planeamento de sucessão que consideramos crucial é o modelo que foi desenvolvido por Bareither. Este modelo é baseado em três fases, nove etapas e três benefícios. As fases são: Fase 1 - examinar o plano actual, a fase 2 - desenvolver um plano novo e fase 3 – apresentar o novo plano. No que respeita às etapas temos, etapa 1 – entrevistar os membros da família individualmente, etapa 2 - determinar os objectivos familiares, a etapa 3 - analisar plano actual, etapa 4 - determinar as opções de transferência de negócio alternativas, a etapa 5 - procurar um conselheiro inicial, a etapa 6 - desenvolver um novo plano, a etapa 7 - apresentar o novo plano, a etapa 8 - considerar as opções de liquidação da empresa e última etapa, 9 - implementar e monitorizar o novo plano. Por último, temos os benefícios: benefício 1 - minimizar o impacto no IRS, benefício 2 - melhorar a comunicação familiar e beneficio 3 - maximizar a rentabilidade do negócio.

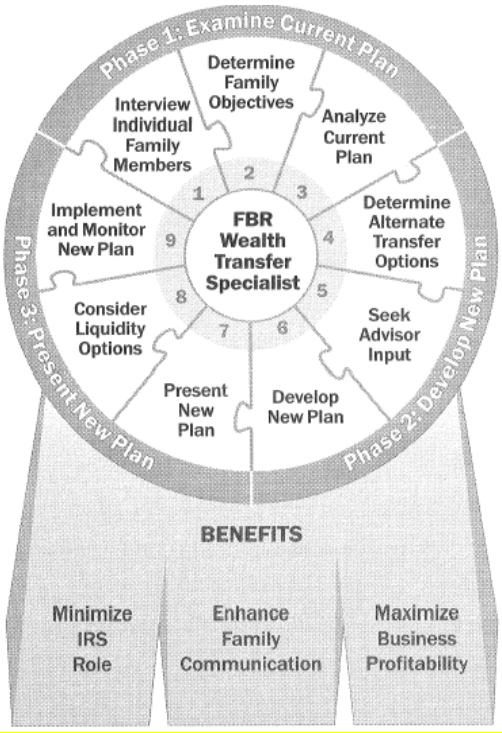

Figura 5 - Modelo do Plano de Sucessão de (Bareither & Reischl, 2003), p: 140)

No entanto, a pesquisa sobre empresas familiares em Portugal é praticamente inexistente. Portugal em termos culturais é muito semelhante aos países anglo-americanos (Howorth & Ali, 2001).

3. METODOLOGIA

Este estudo foi realizado tendo em consideração as referências dos autores sobre estudos de caso. Yin (2009) refere que um estudo de caso é um método que deve ser utilizado quando se pretende conhecer um fenómeno actual no seu contexto. Para além disso, as questões principais de investigação que normalmente estão associadas a estudos de caso são do tipo "Como?" e "Porquê?" (Yin, 2009).

Nesta investigação pretende-se conhecer um fenómeno actual, o processo de sucessão, bem como o contexto em que este processo se desenrola, ou seja, as próprias empresas. Para além disso as questões de investigação apresentadas neste estudo enquadram-se perfeitamente no tipo referido anteriormente. Assim, parece-nos totalmente adequada a utilização do método do estudo de caso para a realização da presente investigação.

A recolha de evidência, ou numa abordagem mais interpretativista, a geração de evidência, conforme Mason (2002), resultou da aplicação de uma estratégia de investigação que privilegiou a realização de entrevistas semi-estruturadas, recolha de documentos, observação e mesmo a utilização de áudio e vídeo (Mason, 2002).

O prólogo deste estudo está relacionado com a participação em eventos sobre o tema da sucessão nos negócios familiares de pequenas empresas. A primeira abordagem foi efetuada à Associação Portuguesa de Empresas Familiares (APEF). Foram mantidos contactos com os responsáveis da Associação, nomeadamente com a sua Secretária-Geral no sentido de perceber melhor o contexto das empresas familiares em Portugal. Foram efetuadas trocas de e-mails e foram prestadas muitas informações e esclarecimentos sobre as empresas familiares em Portugal. A APEF mantem-se bastante activa, não só ao nível da formação para empresários, mas também na participação de projectos nacionais e internacionais que visem estudar o tema. Claro que uma das limitações foi a de que no universo das empresas familiares, estão também as maiores empresas portuguesas, que não são objecto do nosso estudo. Para colmatar esta limitação resolvemos encetar contactos com a Associação Nacional de PMEs e conseguimos realizar uma entrevista com o seu presidente, o Professor Augusto Morais, que nos forneceu um conjunto de informações sobre as PMEs portuguesas, quer durante a entrevista, quer através de documentação própria. Estas informações ajudaram a enquadrar as necessidades das PME no processo de transferência e/ ou sucessão do negócio. No entanto, e porque as PMEs portuguesas são na sua grande maioria apoiadas de forma muito próxima pelo seu Técnico Oficial de Contas, decidimos contactar também a Ordem dos TOC, conseguindo realizar duas entrevistas com o bastonário da OTOC. Este mostrou-se muito disponível para ajudar e achou muito relevante o papel dos TOC no processo de sucessão dos negócios, já que são estes que acompanham de forma mais próxima o negócio da grande maioria dos empresários portugueses.

Para além das entrevistas realizadas e de toda a documentação recolhida ao nível das organizações directamente relacionadas com a problemática em estudo, foram realizadas entrevistas e recolhida documentação de cinco empresas, estudadas de forma detalhada. As entrevistas semi-estruturadas realizadas a todas as empresas objecto do estudo foram ainda mais aprofundadas no caso de três delas: Herdade de Carvalhoso, Lucios e Norsider. Nestas três situações as entrevistas foram gravadas integralmente e transcritas. Enquanto que nas duas primeiras as entrevistas foram gravadas em áudio, na terceira empresa, a entrevista, realizada a todos os elementos da família e órgãos de gestão foi gravada em vídeo.

De forma a validar a informação recolhida por meio das entrevistas, os sítios da internet das organizações referidas foram consultados e outra informação concentrada e dispersa foi consultada e analisada. A triangulação metodológica (Modell, 2005; Yin, 2009), muito importante em estudos qualitativos devido às possíveis falhas resultantes das limitações decorrentes de cada método individualmente, foi assegurada neste estudo, conforme evidenciado anteriormente.

A análise da evidência gerada foi efetuada recorrendo à identificação de padrões, conforme referenciado na literatura por vários autores (Mason, 2002; Miles & Huberman, 1994; Yin, 2009).

Todas as entrevistas foram gravadas para posterior análise. As entrevistas foram realizadas com perguntas abertas.

	Lucios	Norsider	Coelho e Sá	Martinho, Campos & Filhos	Herdade de Carvalhoso
Entrevistados	Filipe Azevedo	Família	Afonso Sá Maria do Céu Sá Liliana Sá	José Manuel Pedro	Directora Financeira
Duração	33 m	45 m	1h30m		1h45m

Tabela 1 – Identificação dos entrevistados das empresas e da duração das entrevistas

	OTOC	ANPMEs	Associação das Empresas Familiares
Tipo de contacto	Entrevista	Entrevista	E-mails/Telefone
Entrevistados	Bastonário	Presidente	Secretária Geral
Duração	45m	1h30m	N/A
Número de entrevistas	2	1	N/A

Tabela 2 – Identificação dos entrevistados das associações e da duração das entrevistas

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS CASOS

Caso 1: Lucios

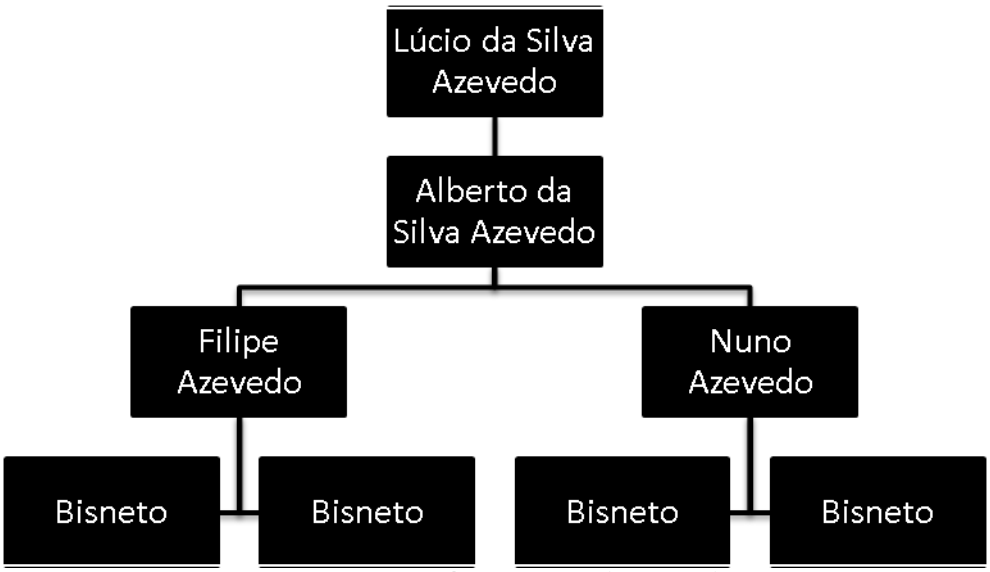

Figura 6 – Linha hierárquica da sucessão (3ª geração)

Descrição do caso

A empresa foi fundada no início dos anos 40 pelo avô, estando actualmente na 3ª geração, ou seja já passou por duas sucessões (1ª e 2ª gerações) com sucesso. O fundador teve dois filhos, sendo que um deles seguiu o negócio do pai. Posteriormente o filho que seguiu o negócio teve dois filhos, que integraram o negócio do pai e avô e assumindo mais tarde a administração da empresa em conjunto com o seu pai. Actualmente cada neto teve dois filhos e já deram início à nova sucessão do negócio pois, esta empresa desenvolveu atempadamente um plano de sucessão.

Actividade

O ramo de actividade é o da construção civil, ramo com tradição em Portugal, muito concorrencial nos dias de hoje mas, igualmente a atravessar uma crise, como acontece com todos os ramos de negócio. Esta situação não é desconhecida para a empresa, que já ultrapassou muitos momentos semelhantes, prova disso, a sua longevidade no tecido empresarial nacional.

Análise do caso

Esta é sem dúvida uma história de sucesso no capítulo da sucessão. Já sobreviveu a duas sucessões e iniciou a terceira sucessão. Além do envolvimento dos filhos no negócio dos pais, ao longo dos tempos, os filhos

sempre entenderam a lógica do negócio e também o conseguiram modificar, inovando e com isso conseguir atingir patamares de notoriedade no ramo da construção civil. Da nossa análise a esta empresa, salientamos um facto bastante interessante que é o do recurso a uma empresa de consultores, para auxílio e preparação de um plano de sucessão adequado à próxima geração. Esta é uma empresa de cariz familiar e este é um dos motivos que leva os seus herdeiros a querer continuar com este negócio familiar. Salientamos uma afirmação de Filipe Azevedo: "Costuma-se dizer que a terceira geração é o fim de muitas empresas. Espero que não seja o caso". Se cruzarmos esta informação com a informação do recurso a consultoria especializada, para a preparação atempada da futura sucessão, retiramos desde logo uma conclusão que é a de que os administradores têm perfeita consciência das dificuldades que uma sucessão acarreta, mais ainda têm consciência das consequências negativas que uma sucessão falhada pode provocar. Uma outra conclusão interessante, que contraria uma conclusão de Howorth (2001), que constatou que normalmente os filhos do sexo masculino não atingiam graus de ensino muito elevados. No caso concreto que estamos a analisar os netos já possuem escolaridades de nível superior.

Caso 2: Norsider

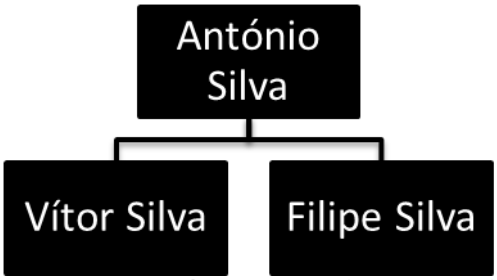

Figura 7 - Linha hierárquica da sucessão (1ª e 2ª gerações)

Descrição do caso

A empresa foi fundada pelo pai numa fase inicial. A actividade começou por ser em nome individual. Mais tarde fruto do aperto legislativo e do crescimento do negócio tornou-se imperativo criar uma sociedade para o efeito. A mãe já fazia parte do negócio e com a criação da sociedade ascendeu à posição de sócia gerente em conjunto com o pai, detendo cada um deles 50% do capital social da sociedade. Os únicos filhos do casal são os seguidores naturais do negócio, e é essa a vontade dos seus fundadores.

Actividade

A empresa desenvolve a sua actividade num ramo de negócio recente em Portugal mas, de grande importância para a sociedade. A actividade é desenvolvida na área de reciclagem e recolha de resíduos. Esta actividade é fundamental para garantir um bom destino aos resíduos industriais e com isso garantir um desenvolvimento sustentável da indústria nacional.

Análise do caso

Os dois filhos do casal encontram-se em patamares diferentes. O filho mais velho, actualmente já terminou a sua licenciatura na área da gestão e já está integrado no negócio da família, tendo já uma posição de destaque na empresa, onde é um dos gerentes da mesma. O filho mais novo por sua vez, está neste momento a frequentar o curso superior de engenharia, não está integrado no negócio. Algo muito importante é que o filho mais novo já transmitiu aos seus pais e irmão, que numa fase inicial da sua vida profissional gostaria de exercer funções numa outra empresa. Esta situação foi aceite pelos restantes membros da família, no entanto também disse que mais tarde gostaria de participar no negócio familiar neste ramo de negócio ou criando um outro ramo de negócio e dessa forma aumentar a dimensão da actual empresa. Neste caso a sua sucessão já teve início de uma forma planeada mas, sem a existência de um plano propriamente dito. A integração do filho mais velho no negócio foi iniciada ainda quando este estudava e tornou-se plena assim que terminou os seus estudos. Uma expressão que vamos transcrever é elucidativa desse facto. O pai na nossa entrevista disse:

> *"Embora ainda não tenha transferido a propriedade da empresa para os meus filhos, na prática é como se já o tivesse feito. O Vítor já tem a gerência conjunta da empresa e já é responsabilidade dele a tomada de decisão de toda a parte financeira e de investimentos da empresa. A minha responsabilidade neste momento é mais a parte logística, embora o Vítor me peça sempre opinião sobre alguns investimentos, eu tenho consciência que ele sabe mais disso do que eu."*

Outro excerto da entrevista muito importante:

> *"A transferência da propriedade é uma questão de tempo. Mais cedo ou mais tarde isso acontece de forma natural. Eu quando me sentir a mais saio e fica cá ele, uma vez que o irmão para já não quer vir trabalhar para a empresa.".*

Por outro lado, o filho Vítor disse:

> *"Eu já tenho a tomada de decisão sobre a área financeira mas, o meu pai é fundamental na parte logística. Ele conhece o negócio como ninguém e ainda tenho de apreender muito com ele sobre isso. Relativamente ao meu irmão, ele para já diz que não quer trabalhar na empresa, mas eu já lhe disse que o lugar dele está sempre reservado, e quando quiser pode vir para cá."*

As principais conclusões sobre este caso são que embora não haja um plano escrito e perfeitamente delineado, informalmente ele existe e todos têm conhecimento dele. Outra conclusão, é que o plano inconscientemente tem vindo a ser posto em prática, senão vejamos: começou a integração ainda quando estudante com o preenchimento dos tempos livres, o Vítor trabalhava na empresa, depois com a conclusão dos estudos começou a trabalhar a 100%, ou seja iniciou-se o processo de conhecimento do negócio, os parceiros de negócio conhecem e reconhecem valor ao filho os empregados já o aceitaram como seu líder. Concluímos que muitas das barreiras foram quebradas e que deste modo o plano de sucessão, embora informal, já está a ser implementado.

Caso 3: Coelho & Sá

Figura 8 - Linha hierárquica da sucessão (1ª geração)

Descrição do caso

Empresa inicialmente foi fundada pelo pai e pela mãe. Mais tarde foi criada a sociedade para que fosse possível que a empresa crescesse e chegasse a outro tipo de clientes. A empresa é detida pelo pai e pela mãe, em partes iguais, ou seja detendo cada um 50% do capital social. O casal tem 3 filhas.

Actividade

O ramo de negócio é o da venda de materiais de construção. Este negócio tem vindo a sofrer quebras nos últimos anos, de acordo com o que nos foi transmitido pelo seu fundador, fruto do aumento concorrencial, nomeadamente a abertura de grandes superfícies que provocaram uma retracção no volume de negócios da empresa.

Análise do caso

Esta é uma das empresas com claros problemas de sucessão. As dificuldades vividas nos últimos anos, fazem com que tanto os herdeiros como o fundador não estejam abertos a iniciar o processo de sucessão mas, estejam mais disponíveis para uma dissolução da sociedade no futuro. Os motivos para este desfecho não se resumem apenas aos motivos de quebra de volume de negócios ou à crise actual. Outro motivo muito relevante é o de que das 3 filhas, apenas 1 exerce funções na empresa como responsável na loja. A filha mais nova do casal, neste momento está a frequentar o ensino superior e já tomou uma posição de não querer seguir o negócio. A filha mais velha, já terminou o ensino superior e exerce funções numa instituição de ensino superior e também não vê o seu futuro passar pelo regresso à empresa dos pais, onde no passado exerceu as funções que são actualmente exercidas pela irmã acima descrita. Neste momento não existe plano de sucessão nem perspectivas que tal plano seja necessário como provam as palavras do pai:

"Acho que nenhuma das minhas filhas quer seguir o negócio. A única filha que podia era a minha filha do meio, eu trabalha comigo, mas, nem essa quer seguir o negócio. Actualmente também não sei se é bom para alguma delas seguir o negócio. Agora claro que gostava que uma delas continuasse o trabalho que eu iniciei mas, acho que isso não vai acontecer."

Não havendo mudanças no rumo que está a ser traçado, é provável que a empresa não consiga subsistir ao processo de sucessão.

Caso4: Martinho Campos & Filhos

Figura 9 - Linha hierárquica da sucessão (1ªe 2ª gerações)

Descrição do caso

A empresa Martinho Campos & Filhos, Lda. (MCF) resultou da actividade desenvolvida pelo pai, em nome individual numa primeira fase. Já nessa altura todos os elementos da família participavam no negócio. Uns mais, outros menos por razões de idade, mas todos dependiam do negócio. As razões principais para a constituição da empresa formal prenderam-se com opções de gestão mais favoráveis, nomeadamente ao nível fiscal. No momento da constituição da sociedade a divisão do capital social foi efetuada de forma a obter incentivos, pelo que o filho mais velho acabou por se tornar o sócio maioritário. Desde esse momento até hoje a empresa funcionou como se todos os membros da família tivessem quotas iguais, até porque todos dependem da empresa e consequentemente uns dos outros para serem bem sucedidos. O processo de sucessão acaba por estar implícito nesta distribuição do capital da sociedade e na forma como todos se assumem como interessados e efectivos proprietários da empresa. No entanto, em termos formais o plano de sucessão nunca foi realizado, e, por isso, situações não previstas podem ter consequências nefastas para a continuidade do negócio.

Actividade

A empresa labora no sector metalomecânico – máquinas para trabalhar madeira, numa das regiões considerada pelo relatório de Michael Porter sobre a competitividade de Portugal, como um *cluster* neste sector, ou seja a Trofa. Embora exista uma grande concorrência de empresas semelhantes, quer no negócio, quer na dimensão a MCF sempre conseguiu sobreviver ao longo dos anos adaptando-se às novas formas de negócio que surgem. A dinâmica e o conhecimento dos mais jovens da família tem contribuído para uma melhor adaptação à mudança e consequente capacidade de resistir a um, cada vez maior, violento ambiente empresarial, quer ao nível financeiro pela incobrabilidade de créditos de clientes, quer económico, com a diminuição da procura neste sector de actividade.

Análise do caso

O caso da empresa MCF, é um dos casos em que não existe um plano de sucessão formal. Embora não exista plano de sucessão a sucessão está a ser efectivada ao longo do tempo de uma forma informal. A transferência da propriedade já teve o seu início e os seus sucessores já têm uma percentagem do capital social da empresa. Neste caso ficou perceptível, que a vontade de existência de uma sucessão é transversal a todos os membros da família intervenientes na actividade da empresa. Ambos os filhos entrevistados manifestaram a vontade de continuar o negócio do pai e transmitiram que era vontade do pai transferir a propriedade da empresa para os seus filhos. O processo de sucessão não existe de formalmente mas, de uma forma informal existe e está perfeitamente definido e comunicado aos seus sucessores. A sucessão já foi iniciada, uma vez que o seu filho mais velho além de trabalhar na empresa, já partilha a gerência do negócio com o pai. O seu segundo filho também já iniciou a sua função na empresa mas, ainda não tem cargo de gestão associado, apenas tem funções administrativas. Concluindo estamos perante um caso de sucesso na sucessão sem existir um plano formal e pensado ao pormenor para a sucessão.

Caso 5: Herdade de Carvalhoso

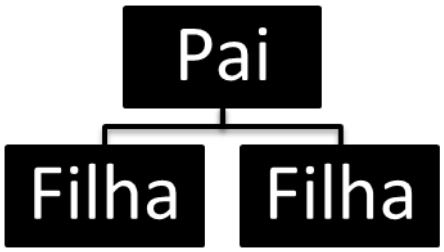

Figura 10 - Linha hierárquica da sucessão (1ª geração)

Descrição do caso

Empresa fundada no início dos anos 80 pelo seu fundador, pai de duas filhas. As duas filhas já concluíram o ensino superior tendo cada uma delas o seu próprio negócio e vivem ambas afastadas das instalações onde o pai gere o seu negócio.

Actividade

A actividade da empresa é desenvolvida em duas áreas de negócio, a produção de produtos biológicos e a produção de alimentos compostos para animais de produção. A Herdade de Carvalhoso é a única empresa nacional de produção de cereais biológicos. Deste modo trata-se de um negócio impar no tecido empresarial nacional.

Análise do caso

Este é outro caso em que a sucessão é um problema. Ambas as filhas, sucessoras directas do negócio, não estão interessadas em dar continuidade ao negócio. Os motivos apontados são dois. Um é o facto de ambas terem os seus próprios negócios e o segundo motivo é o de viverem afastadas da empresa. Pese esta posição das filhas, o fundador desta empresa não deseja ver a sua extinção e gostava que o negócio continuasse como é prova a seguinte afirmação:

> *"As filhas trabalham a mais de 200kms e têm ambas o seu próprio negócio e para já não querem saber do negócio do pai. No entanto a vontade do pai é que o negócio continue de alguma forma.".*

Aqui neste caso, à vontade de continuar o negócio e para já a única forma disso acontecer é a transmissão do negócio para um terceiro.

De seguida apresentaremos um quadro síntese da recolha de dados de todos os casos analisados.

	Lucios	Norsider	Coelho e Sá	Martinho, Campos & Filhos	Herdade do Carvalhoso
Entrevistados	Administrador	Sócios, Gerentes e Filhos	Sócio-Gerente e duas Filhas	2 Filhos	Directora Executiva
Tipo Societário	Sociedade Anónima	Sociedade por Quotas	Sociedade por Quotas	Sociedade por Quotas	Sociedade por Quotas
Tipo de Actividade	Construção Civil	Comércio por grosso de sucatas e desperdícios metálicos	Materiais de Construção	Fabricação de máquinas e ferramentas	Industrialização da Agricultura Biológica
Data de fundação	Anos 40	Anos 90	1981	1999	1981
Localização	Porto	Trofa	Matosinhos	Trofa	Ciborro
Tipo de empresa familiar	Clã	Clã	Clã	Clã	Clã
Propriedade	2 irmãos	Pai e mãe	Pai e mãe	Pai e filho	Pai
Gestão da empresa	2 irmãos	Pai e 1 filho	Pai e mãe	Filho	Pai
Envolvimento de outros membros da família (empregados)	Filhos (Netos)	Mãe	1 filha	Mãe e outro filho	Nenhum
N.º Empregados	+/- 290	22	6	4	+/- 40
Propriedade da família	100%	100%	100%	100%	100%
Geração	3ª geração	1ª e 2ª geração	1ª geração	1ª e 2ª geração	1ª geração
Educação dos entrevistados	Irmão – Licenciado	Pai – 2º ciclo Filho – Licenciado	Pai – 1º ciclo Filha – 4º ciclo Filha – Licenciada	José Manuel – 2º ciclo Pedro - Secundário	Directora Executiva
N.º de filhos	2 + 2	2	3	3	2
Filhos envolvidos no negócio	2	1	1	2	0
Filhos envolvidos no capital da empresa	0	0	0	1	0
Filhos têm experiência de trabalho fora da empresa?	Não	Não	Sim	Não	Sim

Tabela 3 – Principais dados relativos às empresas

A sucessão continua a ser preocupante e importante para seu antecessor. O plano de sucessão continua a ser informal ou inexistente nos nossos estudos de caso excepto no primeiro caso.

O primeiro caso é o mais completo, a existência de um plano de sucessão é prova disso. Sendo o único caso em que tal plano existe, salienta-se ainda o cuidado na sua elaboração e o recurso a consultores especializados para a sua elaboração. Tratando-se da única empresa de um tipo societário distinto das outras, estamos perante um indício de que a dimensão da empresa pode ter influenciado a necessidade do plano de sucessão. Acrescenta-se ainda que é sem dúvida uma empresa que em termos de estrutura e dimensão, não comparável com as outras, não deixando por isso de ser relevante neste estudo que esta questão tem de ser explorada de forma a ser possível reforçar a consistência nos resultados.

O segundo e quarto casos são sem dúvida nenhuma casos de sucesso na sucessão, mesmo inexistindo um plano de sucessão. A única diferença entre estes dois casos é o facto de, no nosso quarto caso a transferência de parte da propriedade já teve lugar, enquanto o segundo caso a transferência ainda não teve lugar, apenas a partilha da gerência foi efectivada.

O terceiro e quinto casos são os mais preocupantes. Não existe plano de sucessão, nem é expectável que tal venha a acontecer. A vontade dos fundadores de ambas as empresas é distinta. No terceiro caso embora haja um pouco de mágoa pelo negócio não ter seguidores, a protecção da família fala mais alto e face às dificuldades actuais a liquidação da sociedade é o caminho escolhido. Já o quinto caso é completamente diferente do terceiro. Neste caso o fundador deseja que o seu negócio tenha continuidade, apenas a sua preferência inicial seria que o mesmo se mantivesse na família. Este desejo do fundador foi colidir com a vontade de ambas as filhas que é contrária. As filhas não querem seguir o negócio do pai por dois motivos que na sua óptica não são compatíveis: ambas têm negócios próprios e vivem longe da sede da empresa. Mas, este negócio tem algumas particularidades, onde desde logo se destaca o facto da particularidade do objecto

de negócio. Se conjugarmos a vontade do proprietário em continuar e a particularidade referida, estão reunidas condições de recorrer a outras soluções alternativas à sucessão. Essas soluções são desde logo a venda da empresa a terceiros ou uma outra solução que é a admissão de uma gestão profissional para a empresa. Esta segunda solução, tem a vantagem de dar continuidade ao negócio e a manutenção da posse na família. Sendo uma hipótese que não é muito usual, juntamente com a transmissão da propriedade são as soluções que se adequam à vontade do proprietário.

Outro facto bastante importante é o da separação do negócio e da família. Este é um dos motivos em que por vezes não será fácil tomar algumas decisões pois, uma determinada decisão poderá ser um foco de detioração e uma vez que, não existe separação entre o negócio e a família, conduzirá invariavelmente a conflitos. Nos nossos casos temos duas empresas em que existe essa separação. Resultado dessa separação é, no primeiro caso existe plano de sucessão e no quinto caso, existe alternativas à sucessão e à inexistência de um plano de sucessão.

	Lucios	Norsider	Coelho & Sá	Martinho Campos & Filhos	Herdade de Carvalhoso
Existe plano de sucessão?	Sim	Não	Não	Não	Não
Já foi iniciado o processo de sucessão	Sim	Sim	Não	Sim	Não
Sentimentos do proprietário com a reforma	Os proprietários querem a sua sucessão	Os proprietários querem a sua sucessão	Os proprietários têm dúvidas sobre a sua sucessão	O proprietário quer a sua sucessão	O proprietário quer a sua sucessão
Sentimentos em relação à sucessão	É vista de uma forma natural	É vista de uma forma natural	Não vê futuro na sucessão	É vista de uma forma natural	Não vê interesse na sucessão
Separação da família e os objectivos da empresa	Sim	Não	Não	Não	Sim

Tabela 4 – Resumo das principais questões relacionadas com a sucessão

5. CONCLUSÃO

Com esta pesquisa esperamos que os proprietários tomem consciência da importância do planeamento de sucessão e da existência de alternativas para a transmissão do negócio em alternativa à sucessão. A existência de um plano é sem dúvida uma mais valia neste tipo de empresas, pois desta forma, é possível precaver e prever muitas situações que normalmente são focos de conflitos.

A existência de alternativas à sucessão via, transmissão de propriedade ou admissão de uma gestão profissional são soluções passiveis de ter em conta quando a sucessão não é aplicável. Embora sejam soluções que possam não ser do agrado do proprietário, os empresários têm de tomar consciência da sua existência, pois desta forma, é possível a manutenção dos postos de trabalho e a manutenção de retorno do investimento efectuado.

Outra contribuição que achamos muito relevante é a relativa a uma constatação resultante da nossa revisão de literatura, sobre a escolaridade dos filhos do sexo feminino ser superior à escolaridade dos filhos do sexo masculino. Nos nossos casos temos evidência em duas empresas que os filhos do sexo masculino atingiram um nível académico superior e só posteriormente entraram verdadeiramente nos negócios da empresa. Ao nível dos filhos do sexo feminino mantém-se a tendência para atingirem graus académicos. Estamos perante uma mudança perante a evidência apurada em anteriores estudos, que pode também ser explicada pelo desenvolvimento económico-social.

Este estudo é limitado desde logo pelo facto de apenas terem sido analisadas cinco empresas e também por serem todas de Portugal.

Como sugestão de investigações futuras, sugerimos a replicação deste estudo num número de empresas superior ao do nosso estudo e fazer o mesmo estudo noutros países. Sugerimos ainda que se possa fazer um estudo da realidade portuguesa com recurso a métodos quantitativos de investigação, e assim, ter uma noção do número de empresas que estão ou estarão em processos de sucessão, quantas delas têm ou terão plano de sucessão e ainda quantas dessas empresas equacionam a transmissão da propriedade como uma alternativa à sucessão.

Esperamos que com este artigo, tenhamos contribuído para um melhor entendimento, acerca das particularidades e importância das PMEs familiares em Portugal. Com este estudo foi possível chegarmos a conclusões bastante interessantes sobre, a sucessão e as alternativas existentes à sucessão, bem como sobre possíveis investigações futuras neste campo, de forma a ser possível reforçar a validação das conclusões atingidas.

BIBLIOGRAFIA

Bareither, K., & Reischl, T. (2003). *Planning a Family & Business Legacy* (pp. 1-207). Family Business Review System.

Cabrera-Suarez, K., Saa-Perez, P., & Garcia-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, *14*(1), 37-48. doi:10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation - Lyfe Cycles of the Family Business* (pp. 1-299). Harvard Business School Press.

Handler, W. C. (1990). Succession in Family Firms : A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Family Members, (1971), 37-52.

Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, *7*(2), 133-157. doi:10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x

Howorth, C., & Ali, Z. A. (2001). Family Business Succession in Portugal: An Examination of Case Studies in the Furniture Industry. *Family Business Review*, *14*(3), 231-244. doi:10.1111/j.1741-6248.2001.00231.x

IAPMEI. (2008). *No Title* (pp. 1-35). Retrieved from http://www.iapmei.pt/resources/download/sobre_pme_2008.pdf

Lambrecht, J. (2005). Multigenerational Transition in Family Businesses: A New Explanatory Model. *Family Business Review*, *18*(4), 267-282. doi:10.1111/j.1741-6248.2005.00048.x

Lansberg, I. (1988). The Succession Conspiracy. *Family Business Review*, *1*(2), 119-143. doi:10.1111/j.1741-6248.1988.00119.x

Levinson, H. (1974). Don't Choose Your Own Successor. *Harvard Business Review*, *52*(6), 53-62.

Mason, J. (2002). *Qualitative Researching* (pp. 1-225). Sage Publications.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis* (pp. 1-339). Sage Publications.

Miller, D., & Breton-miller, I. L. (2005). Management Insights from Great and Struggling Family Businesses. *Long Range Planning*, *38*(6), 517-530. doi:10.1016/j.lrp.2005.09.001

Modell, S. (2005). Triangulation between case study and survey methods in management accounting research: An assessment of validity implications. *Management Accounting Research*, *16*(2), 231-254. doi:10.1016/j.mar.2005.03.001

Neubauer, H. (2003). The Dynamics of Succession in Family Businesses in Western European Countries. *Family Business Review*. doi:10.1177/08944865030160040501

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research - Design and Methods* (4th ed., pp. 1-219). Sage Publications.