



Universidades Lusíada

Coelho, Paulo Jorge Ribeiro

Fatores de sucesso nas PMES familiares de 2ª geração

<http://hdl.handle.net/11067/4384>

Metadados

Data de Publicação	2017
Resumo	<p>Uma empresa familiar é uma estrutura organizacional complexa e dinâmica, criada e fundada por um membro de uma família que se mantém, direta ou indiretamente, ligado ao controlo da organização, influenciando os seus valores e a sua trajetória estratégica. Caraterizadas pela grande ligação que mantêm com o seu fundador, as empresas familiares enfrentam o enorme desafio de incorporar os interesses familiares, muitas vezes dissonantes, na sua estrutura, e da gestão da influência, que pode ser posit...</p> <p>A family business is a complex and dynamic organizational structure, created and founded by a member of a family that holds, directly or indirectly linked to the control of the organization, influencing its values and its strategic path. Characterized by a strong connection they have with their founder, family businesses face the huge challenge of incorporating family interests in its structure, often dissonant, and management of the influence, which can be positive or negative, that the family ...</p>
Palavras Chave	Gestão, Empresas Familiares, PME (Pequenas e Médias Empresas)
Tipo	masterThesis
Revisão de Pares	no
Coleções	[ULF-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-04-19T17:34:31Z com informação proveniente do Repositório



Universidade Lusíada - Norte
Vila Nova de Famalicão



Dissertação de Mestrado Gestão

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa **Universidade Lusíada - Norte**

V.N. FAMALICÃO,



**FACULDADE DE CIÊNCIAS
DA ECONOMIA E DA EMPRESA**
Universidade Lusíada - Norte (VNF)



Universidade Lusíada - Norte
Vila Nova de Famalicão

Ge.

Dissertação de Mestrado Gestão

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa Universidade Lusíada - Norte

V.N. FAMALICÃO,

Trabalho efectuado sob a orientação do/a



**FACULDADE DE CIÊNCIAS
DA ECONOMIA E DA EMPRESA**
Universidade Lusíada - Norte (VNF)



**FACULDADE DE CIÊNCIAS
DA ECONOMIA E DA EMPRESA**
Universidade Lusíada - Norte (VNF)



FCEE

Ge.

V.N. FAMILIÇÃO

AGRADECIMENTOS

À minha namorada Inês Rôlo, pela mulher bondosa, paciente, humilde, ponderada, carinhosa e acima de tudo uma criatura sensacional.

Aos meus pais, José Luís e Sara, meus ídolos e meus incentivadores, que me ajudaram, educaram e me asseguraram recursos para que pudesse ter êxito na vida.

Ao meu irmão pelo seu companheirismo e bondade.

À minha tia Cristina pelo apoio e colaboração.

A todos os meus amigos, sem descurar nenhum, notadamente Pedro Beleza, João Oliveira e Maria Coimbra.

A todos os meus colegas, professores e funcionários da Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão.

Para terminar, mas não menos relevante, agradeço à Prof. Dra. Paula Rodrigues, pela paciência, acompanhamento, suporte e motivação que me deu.

palavras-chave

gestão, empresas, empresas familiares, pequenas e médias empresas (PME's), segunda geração, factores de sucesso.

Resumo

Uma empresa familiar é uma estrutura organizacional complexa e dinâmica, criada e fundada por um membro de uma família que se mantém, direta ou indiretamente, ligado ao controlo da organização, influenciando os seus valores e a sua trajetória estratégica. Caracterizadas pela grande ligação que mantêm com o seu fundador, as empresas familiares enfrentam o enorme desafio de incorporar os interesses familiares, muitas vezes dissonantes, na sua estrutura, e da gestão da influência, que pode ser positiva ou negativa, que a família exerce na organização. Esta revisão literária identifica fatores a prosseguir com vista à sobrevivência sustentável das empresas familiares de segunda geração. É durante a segunda geração das empresas familiares que surgem as primeiras dificuldades e será na preparação desta fase que as empresas se deverão focar. As empresas deverão maximizar características que lhes são favoráveis, potenciando a harmonia das relações e dos afetos, cultivando a confiança e o reconhecimento da autoridade para a transmissão de saberes, aproveitar a flexibilidade de processos para reunir consensos num planeamento estratégico de prazo longo, bem como permanecer fieis à cultura empresarial estabelecida. Os futuros herdeiros deverão ser preparados académica e profissionalmente, e integrados no sistema empresarial de uma forma faseada pelos fundadores, com os quais, é importante, a existência de uma relação intensa e saudável. A profissionalização dos quadros, por via de consultores, em paralelo com os conselhos familiares, desenvolverão a capacidade de resposta da empresa e diminuirão a probabilidade de conflitos. O desafio da globalização deverá ser encarada como uma oportunidade de, fazendo uso da flexibilidade dos processos e da solidez, relançar e promover o produto, recorrendo, caso necessário, a capitais externos.

keywords

management, companies, family businesses, small and medium enterprises, second generation, success factors.

Abstract

A family business is a complex and dynamic organizational structure, created and founded by a member of a family that holds, directly or indirectly linked to the control of the organization, influencing its values and its strategic path. Characterized by a strong connection they have with their founder, family businesses face the huge challenge of incorporating family interests in its structure, often dissonant, and management of the influence, which can be positive or negative, that the family plays in organization. This literature review identifies factors to provide a sustainable survival of family businesses in second generation.

It is during the second generation of family business which are the first difficulties and will be in preparing this stage that companies should focus on. Companies must maximize features that benefit them, enhancing the harmony of relationships and affections, cultivating trust and recognition of authority for the transmission of knowledge, enjoy the flexibility of processes to reach a consensus on strategic planning long-term and remain faithful to the established corporate culture. Future heirs should be prepared academically and professionally, and integrated into the business system in a phased manner by the founders, with which it is important, the existence of a strong and healthy relationship. The professionalization, through consultants, in parallel with the family agreement, will develop the responsiveness of the company and reduce the probability of conflicts. The challenge of globalization should be seen as an opportunity by making use of process flexibility and strength, revive and promote the product, using, if necessary, to external capital.

ÍNDICE GERAL

1.	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	Enquadramento	1
1.2	Objectivos	2
1.3	Motivação	3
1.4	Organização da Dissertação	4
2.	REVISÃO DE LITERATURA	5
2.1	PMES Familiares	5
2.1.1	DEFINIÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR	5
2.1.2	CONCEITO DE PEQUENA E MÉDIA EMPRESA – PME	6
2.1.3	CARACTERÍSTICAS DAS PMES FAMILIARES	8
2.2	Problemas Específicos das PMES Familiares de 2ªGeração	10
2.2.1	A SUCESSÃO	12
2.2.2	OS CONFLITOS	14
2.2.3	A PROFSSIONALIZAÇÃO DA EMPRESA	14
2.2.4	RECURSOS HUMANOS	16
2.2.5	A GLOBALIZAÇÃO	17
2.3	Revisão de Literatura: Factores de Sucesso nas PMES Familiares de 2ªGeração	17
3.	METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO	23
3.1	Objectivos da Análise Metodológica	23
3.2	Metodologia Adoptada	23
3.2.1	Questionário	24
3.2.2	População/ Amostra	25
4.	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	27
4.1	Apresentação de Resultados	27
	1. Dados Relativos à Empresa	27
	2. A Família na Empresa	29
	3. O Processo de Sucessão da Empresa	33
	4. Factores de Sucesso e Insucesso nas PME's Familiares de 2ªGeração	39
4.2	Análise e Discussão de Resultados	41
	1. Dados Relativos à Empresa	41
	2. A Família na Empresa	41
	3. O Processo de Sucessão da Empresa	43
	4. Factores de Sucesso e Insucesso nas PME's Familiares de 2ªGeração	45
4.3	Principais Dificuldades e Limitações	47
5.	CONCLUSÕES	49
5.1	Conclusões Finais	49
5.2	Trabalhos Futuros	

6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
7.	ANEXOS	55

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1:	Limiares de Classificação das PME (Comissão Europeia, 2006)	7
Tabela 2:	Factores de Insucesso: Grau de Importância de cada Critério ..	39
Tabela 3:	Factores de Sucesso: Grau de Importância de cada Critério	40

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Fundador da Empresa	27
Gráfico 2:	Forma Jurídica da Empresa	27
Gráfico 3:	Sector de Actividade	28
Gráfico 4:	Número de Colaboradores	28
Gráfico 5:	Volume de Negócios	28
Gráfico 6:	Empresa Pertencente à Família	29
Gráfico 7:	Nº Sócios/Acionistas a laborar na Empresa	29
Gráfico 8:	Relação Familiar	30
Gráfico 9:	Diferença de Quotas entre Membros	30
Gráfico 10:	Presença dos Filhos na Empresa	30
Gráfico 11:	Estrutura da Empresa	31
Gráfico 12:	O Presidente reforma-se em 10 anos?.....	31
Gráfico 13:	Geração da Operação Actual.....	31
Gráfico 14:	Grau de Importância de cada critérios na Escolha do Sucessor	32
Gráfico 15:	Grau de Importância dos critérios relativos ao Processo de Sucessão	33
Gráfico 16:	Grau de Importância das Competências do Sucessor	34
Gráfico 17:	Grau de Importância da Intervenção da Família	35
Gráfico 18:	Género na direcção da Empresa	36
Gráfico 19:	Habilitações do Dir/Presidente	36
Gráfico 20:	Posição do Dir/Presidente	36
Gráfico 21:	Duração da Liderança do Dir/Presidente	37
Gráfico 22:	Tempo de Colaboração do Dir/Presidente	37
Gráfico 23:	Opção de Entrada na Empresa	37
Gráfico 24:	Mulheres na Administração	38
Gráfico 25:	Possibilidade de Mulheres na Sucessão	38

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

PMES: Pequenas e Médias Empresas

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento

O tema que aqui se desenvolve surge por ser este, efetivamente, um tema de grande representatividade não só em Portugal, como em todo o mundo.

Almeida (2011) refere que as empresas familiares constituem a base predominante do tecido empresarial da maioria dos países, variando o seu peso de economia para economia. Em Portugal, segundo o site da Associação das Empresas Familiares, Villax (2015, acedido em 19 Março 2017) “estima que 70 a 80% das empresas sejam de natureza familiar e que contribuam para 60% do emprego e 50% do Produto Interno Bruto”. Apontam-se, como referência, nos mais variados setores da economia, como pilares essenciais dos tecidos empresariais das maiores potências mundiais, e não só como pequenas e médias empresas mas também como grandes grupos empresariais. De acordo com Davis, Gersick, Hamption & Lansberg (1997), as empresas familiares representam entre 65% a 80% de todo o comércio mundial e constituem cerca de 40% das empresas constantes na Fortune 500. Na Europa, estimam-se que cerca de 80% das empresas serão de cariz familiar, sendo maioritariamente micro e pequenas empresas, mas que serão responsáveis por metade do emprego na Europa, contribuindo para, aproximadamente, 35-65% do PIB dos Estados Membros da UE. Nos EUA, as empresas familiares contribuem 12% para o PIB e geram 60% do emprego total do país (Mandl, 2008). Estes dados estatísticos justificam, efetivamente, o elevado interesse no estudo das organizações familiares.

O presente estudo tem como tema a análise e identificação dos Fatores de Sucesso nas PMES Familiares de 2ª Geração, pelo que o estudo deverá focar-se na avaliação dos fatores que contribuem positivamente para a subsistência das empresas familiares ao longo do tempo, tendo em conta todos os fatores internos e externos que atinjam a realidade dos sistemas empresariais.

Estas empresas apresentam-se com desafios particulares sendo que a sucessão é o mais relevante, pela sua implicação na área económica e social, influenciando tanto no âmbito empresarial e familiar, como no âmbito pessoal de cada organização.

Caracterizam-se pelo grande desafio que é o de manter vivos os propósitos e a cultura empresarial estabelecida pelo fundador, como dizem Garcia, Pereira, Roscoe & Vieira (2013). Aliás, a bibliografia consultada é unânime na opinião de que são as famílias e a influência que estas exercem nas organizações, que originam os maiores desafios, e a forma como estes são encarados é que pode influenciar positivamente ou negativamente a organização.

1.2. Objetivos

O objetivo essencial desta dissertação é identificar e expor alguns dos fatores que devem ser implementados e desenvolvidos no universo empresarial, durante a segunda geração, para que esta tipologia empresarial não só sobreviva, mas se tornem bons exemplos no que às boas práticas de gestão dizem respeito. Pretende-se identificar e expor um conjunto de fatores especificamente associados ao sucesso, indissociáveis do êxito, que possam constituir uma plataforma de procedimentos a implantar no seio empresarial que sirvam de base ao crescimento de qualquer empresa familiar de segunda geração.

Pretende-se desenvolver, ao longo do presente estudo, uma plataforma reflexiva sobre o conceito de pequena e média empresa familiar, bem como identificar o quadro de problemáticas, necessidades e expectativas que caracterizam, normalmente, as empresas deste tipo. Espera-se assim, alcançar, fundamentada pela implementação de uma estratégia de campo quantitativa, alguns dos referidos fatores de sucesso das PMES familiares, utilizando, para isso, uma amostra selecionada de conveniência.

Assim, e de uma forma resumida, estabelecem-se, como objetivos parcelares, do objetivo geral, os seguintes:

1. Identificação das características predominantes das empresas familiares de pequena e média dimensão;
2. Identificação dos principais problemas que caracterizam a 2ª geração das pequenas e médias empresas familiares, segundo a literatura da área;

3. Refletir sobre a forma de abordagem dos principais problemas destas empresas e metodologias de resolução;
4. Identificação dos fatores de sucesso das PMES de 2ª geração, identificados pela literatura da especialidade;
5. Implementação de uma metodologia de análise dos fatores de sucesso de uma PME familiar, durante a 2ª geração, numa amostra selecionada de conveniência;
6. Identificação dos fatores de sucesso das PMES de 2ª geração, identificados pelos gestores das empresas questionadas;
7. Comparação dos resultados obtidos com os fatores teóricos, recolhidos da revisão da literatura.

O estabelecimento dos objetivos que se acaba de fazer não impedirá que, ao longo do desenvolvimento da dissertação, se estabeleçam novos e objetivos mais específicos. Outras perguntas e necessidades de respostas poderão emergir da pesquisa e do estudo. Questões menores ou maiores inerentes ao tema, inerentes à amostra da população selecionada, ao meio social em que se inserem poderão, se se considerar importante para o estudo, ser alvo de objetivos mais específicos.

1.3. Motivação

Para que se garanta a sobrevivência, a competitividade e a longevidade das empresas familiares, é necessário que a gestão se distancie dos aspetos afetivos e emocionais existentes, inevitavelmente, no seio familiar. Os desafios caraterísticos deste tipo de empresa conferem-lhes várias caraterísticas diferenciadoras das restantes empresas e que constituem o ponto de partida para a análise que aqui se inicia. Há os que consideram que as empresas familiares são a coluna vertebral da economia das nações e o berço ideal para o nascimento e crescimento de novos empresários, enquanto outros consideram que são em empresas deste tipo que os conflitos organizacionais e as crises são mais propensos.

No contexto teórico acredita-se que, com este estudo, se contribuirá para o entendimento e melhor percepção da realidade e assim organizar e sistematizar algumas estratégias a implementar no campo organizacional.

1.4. Organização da Dissertação

Entende-se que num primeiro capítulo, Capítulo 1 – Introdução, há todo o interesse em que se estabeleça qual o enquadramento do tema em análise, que se exponham os objetivos principais, a motivação e a estrutura da tese. O Capítulo 2 – Revisão de Literatura, deverá expor e clarificar conceitos intrínsecos relacionados com a temática, características inerentes a este tipo de empresas, identificação de problemas específicos recorrentes nestes sistemas bem como as suas motivações. No Capítulo 3 – Metodologia de Avaliação, apresentar-se-á a metodologia seguida para a construção deste estudo, começando pelo estabelecimento dos objetivos que influencia a metodologia implementada, que se apresentará de seguida. No Capítulo 4 – Apresentação e Discussão de Resultados, expõe-se os resultados obtidos, resultantes do método aplicado à amostra, que serão analisados e discutir-se-ão as principais ideias. As principais conclusões quanto aos principais fatores de sucesso das empresas familiares de segunda geração surgem no Capítulo 5. Ainda neste capítulo expor-se-ão as principais dificuldades e limitações sentidas do estudo. Neste capítulo sugerem-se novas linhas de prosseguimento deste tema.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. PMES Familiares

No contexto de uma empresa familiar, são múltiplas as forças provenientes da família e das respectivas hierarquias que influenciam as tomadas de decisão e os próprios resultados globais da organização.

Inicia-se esta revisão de literatura pela explanação do conceito de empresa familiar, que se entende como objeto base para este estudo.

2.1.1 DEFINIÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR

São várias e distintas as definições que se podem encontrar na literatura da especialidade para o que se entende como empresa familiar. Enquanto alguns autores utilizam conceitos mais restritos, outros, defendem-no mais amplos, diferenciando-se normalmente pela presença ou não da segunda geração no negócio.

Para Donnelley (1967), uma empresa só é uma empresa familiar quando controla o negócio há pelo menos duas gerações, e se verifica uma influência recíproca da política geral da empresa e dos interesses e objetivos familiares. A relação numa empresa familiar envolve o aspeto hereditário, os laços de sangue e a identificação com um sobrenome de família. O conceito de Donnelley (1967) demonstra as relações dos membros da família entre si e entre os restantes elementos da empresa, permitindo examinar a evolução e as modificações que envolvem a empresa familiar, mesmo a mais tradicional. Da mesma forma, também Lodi (1993) destaca a importância da segunda geração para a classificação de uma empresa familiar e ressalva a preocupação do fundador em gerar valor para os sucessores. Este mesmo autor defende também que a empresa familiar deve possuir valores institucionais que se identifiquem com o sobrenome da família ou com a própria figura do fundador. Para estes autores, o conceito de empresa familiar surge com a segunda geração de gestores.

Leone (1991), por sua vez, não considera necessário que a segunda geração da família esteja presente na empresa, caracterizando uma empresa familiar como uma empresa que teve origem num membro da família, com participação da família na propriedade e/ou direção,

com valores institucionais que se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador e cuja sucessão está ligada ao fator hereditário. Nesta mesma corrente, Longenecker, Moore & Petty (1997) definem uma empresa familiar, como uma empresa que está implicitamente relacionada com a propriedade e o envolvimento de dois ou mais membros de uma família, sendo que a natureza e a extensão deste envolvimento familiar são variáveis. Vidigal (1996), por sua vez, defende que todas as empresas tiveram na sua origem um fundador ou grupo de fundadores, que eram os seus donos, e o património das empresas seriam sempre, provavelmente, herdadas pelos seus filhos. Ou seja, todas as empresas têm uma origem familiar.

No âmbito deste trabalho, e uma vez que o objetivo recai sobre a análise de uma empresa em segunda geração, adota-se como premissa que uma empresa pode ser familiar desde a sua primeira geração e é considerada familiar quando criada e fundada por um membro de uma família que, diretamente ou indiretamente, mantém ligação ao controlo da organização, influenciando os seus valores e a sua trajetória estratégica.

São vários os autores consultados, na literatura revista, que classificam as empresas familiares por tipologia. Destaca-se a classificação cunhada pelo teórico Lethbridge (1997) que, de grosso modo, distingue três tipos de empresas: as empresas familiares que se caracterizam por se restringir ao seu capital, com pouca transparência administrativa e financeira, sob forte influência da família. As empresas híbridas, onde o capital é aberto, sendo que a família detém ainda o controlo, mas há interferência de profissionais não familiares. E, finalmente, as empresas de influência familiar, em que a maioria das ações está sob poder do mercado, mas a família mantém influência na estratégia da organização, sob participação acionista maioritária.

2.1.2 CONCEITO DE PEQUENA E MÉDIA EMPRESA - PME

Segundo o guia do utilizador da Comissão Europeia (2006), a definição de Pequenas e Médias Empresas - PME, em vigor desde 1 de Janeiro de 2005, representa um passo de extrema importância para as PME, contribuindo para um ambiente mais favorável às empresas, favorecendo o empreendedorismo, o investimento e o crescimento. A definição hoje em vigor resulta de um consenso entre os amplos agentes envolvidos, sendo uma só, em

toda a União Europeia, para que se potencie a coerência e eficácia das interações entre medidas nacionais e europeias.

As micro, pequenas e médias empresas desempenham hoje um papel central na economia europeia, representando um foco importante de competências empresariais, inovação e criação emprego. Segundo os dados da Comissão Europeia, existem, nos 25 Estados Membros da UE, cerca de 23 milhões de PME, que representam 99% do total das empresas da UE e que empregam perto de 75 milhões de pessoas.

A classificação de Pequena e Média Empresa – PME é realizada em função do número de efetivos empregados e o volume de negócios ou o balanço total anual, tal como se apresenta na Tabela XX que esclarece os limites das PMES.

Tabela 1: Limiares de Classificação das PME (Comissão Europeia, 2006)

Micro Empresa	Efetivos < 10	
	Volume de Negócios ≤ 2 milhões de euros	(ou)
	Balanço ≤ 2 milhões de euros	
Pequena Empresa	Efetivos < 50	
	Volume de Negócios ≤ 10 milhões de euros	(ou)
	Balanço ≤ 10 milhões de euros	
Empresa Média	Efetivos < 250	
	Volume de Negócios ≤ 50 milhões de euros	(ou)
	Balanço ≤ 43 milhões de euros	

Assim, as empresas familiares usufruem do estatuto de PME quando, e de acordo com a legislação emitida pelo Ministério da Economia e a Inovação Português, artigo 2º- nº1 do anexo do Decreto-Lei nº327/2007 de 6 de Novembro de 2007, “empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros”.

2.1.3 CARACTERÍSTICAS DAS PMES FAMILIARES

As PMES Familiares apresentam várias características específicas que ora podem influenciar positivamente a concretização dos objetivos da organização ora contribuem para o afastamento da estratégia da organização.

O relatório desenvolvido para a Comissão Europeia por Mandl (2008), identifica como principal característica diferenciadora das empresas familiares, relativamente às não familiares, o facto de que o proprietário da empresa não se sentir, efetivamente, como proprietário na sua plenitude mas que, a empresa pertence à geração seguinte, aos herdeiros. A trajetória estratégica tenderá assim, para a proteção dos valores e da propriedade, para uma estratégia focada na sustentabilidade de longo prazo, com maior aversão ao risco e à contração de dívidas, e maior propensão para o reinvestimento (parte ou total) dos lucros. Paralelamente a isto, a investigadora Mandl (2008) destaca a preocupação na preparação das gerações vindouras com vista à assunção e liderança do negócio, não só do ponto de vista negocial, mas também, na preparação dos herdeiros do ponto de vista da responsabilidade social.

Para Ussman (2004), o que mais caracteriza as empresas familiares é o fato de que existe uma forte relação entre a empresa e o seu fundador. A empresa funciona como uma extensão do seu criador, no que aos valores, princípios de atuação, regras e orientações estratégicas diz respeito, o que obriga a que toda a organização dependa de um poder muito centralizado, e muitas vezes autoritário (Bracci and Vagnoni, 2011). A transmissão de valores e tradições é realizada de forma continuada, já que no processo de sucessão natural os filhos transportam consigo para as empresas os seus valores pessoais, perspetivas e formas de estar semelhantes às dos pais, o que constitui um fator positivo (Betancourt, 2014). Por outro lado, pode esta mesma pretensão de que a empresa manterá a sua identidade intocável, tornar-se num bloqueador de identidade dos novos gestores, tornando o processo de sucessão um momento de conflito e de confronto de identidades. A impossibilidade de desenvolverem as próprias identidades, implementarem novas ideias e criarem novas culturas empresariais gera, em muitos casos, conflitos não só no seio empresarial, mas também familiar, o que se revela muito pouco saudável para os dois sistemas (Bocatto et al., 2010). Um outro aspeto característico destas organizações tem a ver com a lealdade. Este é um valor intangível que todas as empresas de grande, média ou pequena dimensão terão de prezar, quer se esteja a falar da relação com a família, quer com os colaboradores, os clientes e também com os fornecedores, tal como destaca (Danes, *et al.*, 2008). De facto esta lealdade potencia a transmissão do “saber fazer bem”, de geração em geração, sem grandes perigos de perda de conhecimento. Precisa, no entanto, de ser questionada frequentemente, na medida em que é comum desenvolver-se um sentimento de pertença inabalável que, na prática, se pode

concretizar em comodismo e desentusiasmo, e numa sensação de quase obrigação, a relação tem de ocorrer. Os membros da família, e mesmo os trabalhadores/clientes, criam em si um sentimento de dever trabalhar com a empresa o que a médio/longo prazo pode refletir-se negativamente na competitividade e na criação de valor (Buang et al., 2013).

As relações afetivas constituem uma característica diferenciadora das empresas familiares para as não familiares, carregando consigo vários desafios inerentes, tal como destaca Galli (2006, p. 27) “influenciam comportamentos, relacionamentos e decisões estratégicas da organização, geram uma expectativa de alta fidelidade em relação a todos os *stakeholders*, é exigida redobrada dedicação aos membros da família e concretizada através de uma postura de elevada austeridade e sentido de obrigação, e há confusão nos momentos de separação entre o que é emocional e racional”.

As empresas familiares caracterizam-se também, como refere Ussman (2004), por não admitir injeções de capital externo nem, por exemplo, se capitalizar em bolsa. A família é a única proprietária da empresa, mesmo que isto signifique, em muitos casos, uma tremenda debilidade económica e estrutural da empresa e limite o próprio crescimento da organização (Molly et al., 2010).

Um outro aspeto que deve ser referenciado, tem que ver com o ciclo de vida das organizações familiares e os desafios que cada geração coloca à empresa. Este tipo de organizações opera muito com a perspetiva do longo prazo e por isto, há um desafio implícito a cada uma das gerações que a comandam. O processo de sucessão não poderá ser desencadeado sem que haja um amplo debate na família sobre a forma como se vai processar, já que é, efetivamente, um momento crucial da vida da organização, que pode desencadear crises não desejadas (Collins et al., 2015). Para Lodi (1987, p. 82), “o pior dos conflitos que infestam as empresas familiares, o conflito na fase de sucessão, é quase sempre o resultado de problemas estruturais da família cujas raízes estão 20 ou 30 anos atrás”, pelo que, é importante, que cada elemento da família, tenha uma noção clara do que significa ser membro de uma família que controla uma empresa. Não é ao acaso que tantas vezes, quando o tema surge, se ouve, relativamente à sucessão entre gerações, *a primeira constrói, a segunda mantém e a terceira destrói*. De facto, a empresa inicia a sua operação com o seu criador que integra, normalmente muito cedo, e normalmente sem grande formação académica e experiência profissional, os seus filhos na organização. Os irmãos, herdeiros e representantes da 2ª

geração da empresa, educados sob os mesmos princípios, repartem o poder e respeitam a instituição até que o fundador se afasta da direção da empresa (Gbadegeshin, 2013). Neste momento, pode ocorrer que os herdeiros pretendam implementar algumas alterações à empresa e às regras até aqui em vigor, o que poderá ser sinónimo de alguma resistência por parte dos trabalhadores ou até mesmo por parte da família. Ou então, pode acontecer também, os sucessores não se sentirem capazes, com visão empresarial, ou simplesmente por falta de interesse, e portanto, não se propõem a alterar as regras impostas pelo fundador (Gundolf et al., 2013). A sucessão à 3ª geração significa normalmente outro tipo de questões. A empresa gerida por primos agrega, nesta fase e, normalmente, valores bastante bem preparados academicamente, com, muitas vezes, experiências profissionais exteriores à empresa e competências demonstradas mas que se vão confrontar com elementos internos à empresa (Hiebl, 2015). É nesta fase que, normalmente, entram para cargos de direção elementos que são exteriores à linha direta de sucessão o que pode significar, episódios de confronto de ideais, de valores e tradições, e justificar o desânimo e desinteresse pela empresa e, no limite, o desaparecimento da empresa, quer por falência, ou venda e incorporação em outras organizações. Ussman (2004, p.74) diz que, com o passar do tempo, gerir uma empresa familiar significa "...reordenar o sistema, isto é, procurar elementos que restabeleçam o equilíbrio e até aproveitem as sinergias: protocolo, conselho de família, diretivos externos, gestão estratégica e institucionalização de boas práticas...".

2.2. Problemas Específicos das PMES Familiares de 2ª Geração

A ideia de que a 2ª geração consegue manter as empresas familiares, tantas vezes repetida ao longo dos tempos, será certamente reflexo da sabedoria popular e da realidade deste tipo de empresas ainda que, dados de Byrne (2000) referiram que, só cerca de 25% das empresas familiares passam para a segunda geração e menos de 10% para a terceira, isto na Europa. É mesmo na segunda geração que surgem as primeiras dificuldades e é na preparação desta fase que as empresas se devem definir ao nível organizacional e estrutural para que as dificuldades sejam minimizadas.

Para interpretar grande parte dos problemas que constituem os sistemas destas empresas, apresenta-se, sucintamente, um modelo que resume o regime de uma empresa familiar, como

um agrupado de três subsistemas independentes, mas que se sobrepõem: a gestão, a família e a propriedade. Fala-se do Modelo dos Três Círculos da Empresa Familiar, proposto em Davis *et al.* (1997, p.6), Figura 1. De acordo com este modelo, estabelecem-se sete planos de localização de intervenientes das empresas familiares e, desta forma, se poderá compreender melhor como cada um sente e encara a organização, qual o nível de comprometimento e interesse, em função do papel que desempenha no sistema da organização. Na posição 1, o modelo posiciona os membros da família que não são proprietários nem funcionários; na posição 2, os acionistas que não são membros da família nem funcionários; na posição 3, os funcionários que não são proprietários nem membros da família; no sector 4, está o proprietário que é membro da família; no sector 5, o proprietário que trabalha na empresa mas que não é membro da família; no 6, o membro da família que é funcionário as que não é proprietário; no núcleo 7, localiza-se o proprietário que é membro da família e trabalha na empresa. A constituição destes planos de posicionamento permite uma leitura clara de todas as forças existentes nestes sistemas, auxiliando o processo de planeamento e a antecipação de dificuldades.

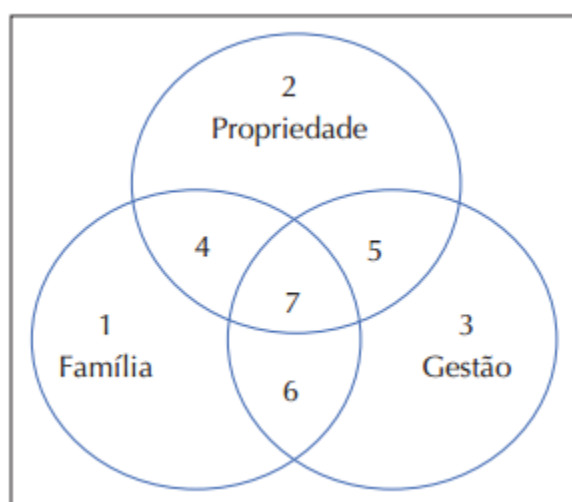


Figura 1 – Modelo dos Três Círculos da Empresa Familiar (Davis *et al.*, 1997, p.6)

Inerentes aos sistemas de empresas familiares estão características que influenciam e potenciam alguns problemas muito específicos destas organizações (Buang *et al.*, 2013). Conflitos interpessoais, preocupações com lucros a curto prazo, ao invés de objetivos a longo prazo, falta de definição do processo de integração dos novos elementos da família e falta de planos de carreira, são apenas algumas das problemáticas mais comuns (Oliveira, 1999).

Totalmente potenciadoras da estabilidade a longo prazo e expressiva ligação que representam com as comunidades, vêm a sua sobrevivência fortemente dependente da forma como o processo sucessório é gerido, da profissionalização dos seus quadros e da forma como são equilibradas as diferentes e conflituosas forças entre os membros da família que, sem a devida articulação, entendem a estrutura como injusta e não responsiva, Ussman (2004).

De facto, os problemas que podem estar na origem da não sobrevivência das empresas, não estão relacionados com o tamanho da empresa ou com o sector de operação, mas bastante, com a cultura e a filosofia de vida da família e, conseqüentemente, com o estilo de gestão implementada (Danes *et al.*, 2008).

2.2.1 A SUCESSÃO

O processo sucessório de uma empresa familiar é um assunto relevante e ao mesmo tempo delicado. Segundo Bernhoeft (1989) não pode ser tratado apenas sob o ponto de vista lógico da administração, já que o campo afetivo e emocional relacionado com a estrutura familiar é bastante significativo.

A primeira transferência de mãos da organização caracteriza-se, de facto, por alguns aspetos particulares que não se repetem nas subsequentes. Na geração do fundador, o empreendedor tende para a autocracia, centralizando as decisões e criando uma relação afetiva bastante forte e profunda com a empresa, concentrando em si a total responsabilidade pelas conquistas e êxitos da empresa (Buang *et al.*, 2013). Nesta fase, os sacrifícios em prol da empresa e a íntima relação que se estabelece com a comunidade, resulta num afastamento da família, o que, mais tarde, poderá significar maior dificuldade no relacionamento com a segunda geração, apesar da consciência da necessidade da incorporação dos filhos na organização para que perpetuem o projeto. Para Lodi (1994), as empresas surgem fruto da concretização de um sonho pessoal e os seus criadores chegam ao fim de vida com dificuldade em partilhar os seus sonhos com os seus filhos. Ou seja, a segunda geração não toma como seu o projeto de sonho da geração fundadora o que, muitas vezes, leva ao insucesso da empresa (Hiebl, 2015). Não há o comprometimento com o projeto e muitos

mantêm-se ligados à empresa pelo dinheiro e pela obrigação, os valores estão obscurecidos, a lealdade dividida e não há comprometimento das pessoas (Collins *et al.*, 2015).

Assim, Bernhoeft (1989) estabelece seis pontos fundamentais que devem ser encarados para que o processo sucessório não comprometa a sobrevivência da empresa, e são eles: o fundador, o sucessor, a organização, a família, o mercado e a comunidade. O ponto de partida é, obviamente, o fundador que, após o processo de autoconvencimento deve preparar todo o processo de sucessão, de uma forma o mais profissional possível (Gundolf *et al.*, 2012). Segue-se o sucessor, que muitas vezes opta pela imitação ou pela tentativa de superação do fundador, gerando conflitos com os seus próprios interesses, crenças e motivações. Dar continuidade ao projeto do fundador exige preparação e profissionalismo. A organização é uma variável que deve ser tomada em conta no processo sucessório já que a empresa é uma organização familiar dotada de afetos e dedicação, que devem ser tratados e resguardados (Hiebl, 2015). A relação família-organização deve ser tomada em conta e analisada, no que diz respeito à dependência financeira ou do *status*. O processo sucessório deve ter em conta ainda o mercado, quer ao nível dos clientes e fornecedores, quer ao nível da concorrência. Finalmente, a relação com a comunidade deve ser estimada e promovida já que a interdependência dos sistemas é normalmente relevante. Este é o conjunto de itens cujo balanço torna o processo complexo e delicado, um desafio significativo para o desenvolvimento das empresas e permanência no tempo, tal como destaca Bernhoeft (1989).

Em suma, a literatura é unânime na ideia de que a preparação do processo sucessório é essencial e deve ser cuidado, mas poderá tornar-se dramático se não for conduzido de uma forma planeada e estratégica, levando em conta os vários âmbitos do processo.

2.2.2 OS CONFLITOS

Surgiram, ao longo do estudo efetuado, vários *papers* focados nos conflitos entre membros da família, e as implicações que estes têm no sucesso das organizações. Também aqui, se encontra um padrão mais ou menos estandardizado de comportamento, já que, quando os conflitos surgem na segunda geração, entre irmãos, o nível de complexidade e a intensidade com que ocorrem não se repercute, na maior parte das vezes, com tanto eco na organização,

como quando acontece na terceira geração, entre primos. Ou seja, e é Davis e Harveston (1999) que concluem, os conflitos aumentam de forma moderada da primeira para a segunda geração, mas de forma considerável da segunda para a terceira.

Na origem destes conflitos está a forma como cada um dos herdeiros trata de cada assunto e a forma como se relacionam entre si. Len (2000), referenciado por Almeida, Campanário, Maccari e Martins (2008, p. 32), indica que a “fraca comunicação ou assimetria de informações entre os membros da família” e “divergência de visão de futuro e objetivos para a empresa entre gerações” são as principais causas do insucesso de um negócio familiar. A fraca comunicação entre os membros da família influenciará negativamente a partilha das visões de futuro, dos objetivos da empresa, de toda a orientação estratégica, o que condicionará, à partida, o envolvimento nas decisões, portanto, maior será a probabilidade de ocorrerem discórdias, rompimentos do processo estratégico e da cultura organizacional (Hiebl, 2015).

No âmbito da administração das empresas, o surgimento de conflitos está associada à forma como são remunerados os sócios e o trabalho dos administradores, familiares ou não, sócios ou não, já que estas decisões são tomadas com forte carga emocional e, muitas vezes permeados por grandes disputas afetivas e de poder (Collins et al., 2015). Assim sendo, é essencial uma política clara e objetiva de remunerações, indexada às responsabilidades e à classe de profissão.

2.2.3 A PROFISSIONALIZAÇÃO DA EMPRESA

A gestão deste tipo de empresas é caracterizada por um grande nível de informalidade. Ou seja, o planeamento a prazo, a definição clara das estratégias a prosseguir e a fixação de objetivos específicos e gerais, ajustados aos mercados, a implementação de estratégias de marketing, o acompanhamento periódico das atividades, etc., não são práticas correntes das gestões familiares (Laforet, 2013). A profissionalização vem funcionar como uma ferramenta através da qual os processos deixam de ser tão intuitivos, passando a ser incorporados numa estratégia mais global.

Lodi (1998, p.25) define profissionalização como “processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas. É o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; é a adoção de determinado código de formação ou conduta num grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcas por formas assalariadas”.

Condição essencial para o sucesso, é um processo que requer cuidados redobrados, na medida em que os fortes laços de relacionamento entre sócios, familiares e herdeiros podem constituir dificuldades na incorporação de novos elementos nas equipas de gestão, sejam, consultores, conselheiros ou a contratação de serviços externos. Leach (1994) revela que o próprio fundador apresenta dificuldades, nomeadamente, delegar responsabilidades pelo medo de perder o poder, pelo facto de não ter vocação alternativa, receio pela lealdade da família aos empregados e à comunidade. Uma outra dificuldade do fundador é o “recrutamento” dos seus filhos para as empresas que é, praticamente feito, sem critério, e para funções de direcção. Sem preparação, com um baixo nível académico e muitas vezes sem experiência, os herdeiros que constituem os gestores de 2ª geração são profissionais gestores mais predispostos à gestão intuitiva, logo mais falível. A profissionalização das empresas e a aplicação de técnicas administrativas tendem a eliminar os processos implementados com base na emoção e no instinto (Gbadegeshin, 2013).

De uma outra perspetiva, Oliveira (1999) refere as dificuldades dos novos membros, já que lhes são exigidas a adaptação ao estilo próprio da empresa, aos costumes e formas organizativas. Ainda mais complexo será, nos casos em que não se encontram dentro da família pessoas profissionalizadas, recorrer ao mercado para contratação de profissionais, de forma a que não ocorra perda de competitividade e se potencie a sua perpetuidade.

2.2.4 RECURSOS HUMANOS

A gestão dos recursos humanos não foge à prática informal característica deste tipo de empresas. Não existe, normalmente, uma política claramente definida de emprego, recrutamento, formação, remuneração, progressão, compensação e fixação que aliada às dificuldades de aplicação das novas tecnologias pode implicar a falência das organizações.

Segundo o artigo publicado por Martins (1999), as empresas familiares tradicionais, de pequena e média dimensão, apresentam dificuldades específicas no recrutamento e integração dos profissionais mais qualificados, na adoção de medidas de valorização e retenção dos novos trabalhadores. Este tipo de empresas não são suficientemente atrativas do ponto de vista institucional para fixar quadros qualificados, o que somado a um tipo de gestão informal, muito centrada na figura do proprietário, resulta num ambiente pouco motivador aos novos trabalhadores (Bocatto *et al.*, 2010). Existe ainda uma incapacidade de previsão das necessidades de reforço das equipas, sendo que o recrutamento é realizado de forma reativa, em função das necessidades quase imediatas, por força, por exemplo, de novas encomendas. Desta forma, não há espaço ao desenvolvimento de planos de formação, que é encarada, sobretudo na gestão mais tradicional, como um encargo financeiro e não como um investimento (Gundolf *et al.*, 2013). O estudo indica que quando existem planos de formação são, quase sempre, subsidiados por entidades externas e, ainda assim, realizadas de uma forma desligada e desenquadrada da estratégia organizacional das empresas. A inexistência de condições de trabalho, em termos de higiene e segurança de trabalho e de ergonomia, é uma realidade das PMES familiares.

Claramente que as empresas familiares não aspiram competir com as grandes empresas multinacionais, mas deverão encontrar um ponto ótimo de concretização de algumas medidas no que toca ao incentivo/motivação, recompensa e fixação dos quadros (Hiebl, 2015). Impõe-se assim às empresas não negligenciarem a importância da gestão dos recursos humanos e potenciarem as suas vantagens sociais e organizativas para desenvolverem os seus negócios.

2.2.5 A GLOBALIZAÇÃO

Nem a gestão mais tradicionalista, com os gestores mais céticos e conservadores, conseguem defender a tese de que será possível sobreviver à onda da globalização sem grandes transformações nos seus negócios.

A globalização, aqui entendida como um processo de integração entre países nos vários aspetos socioeconómicos, aumenta, ao nível empresarial, a concorrência proveniente do incremento do investimento direto estrangeiro.

Se por um lado a globalização abre portas e cria oportunidades, por outro pode criar conflitos de interesses, em particular nas empresas familiares (Hiebl, 2015). O processo de expansão implica quase sempre modernização, capitalização, profissionalização da gestão, parcerias e associações, procedimentos a que as empresas familiares são mais relutantes. Esta relutância resulta de barreiras que estas empresas detêm intrínsecas à organização, como a rejeição pelos valores externos, quer seja capital, quer seja contratação externa, medo da perda do controle, pela inexistência de sistemas de controlo ou mesmo, a falta de recursos, como referencia Coutinho, Meneses e Pinho (2014), citando Gallo e Sveen (1991).

Manter os valores e a cultura que regulam o negócio e, ao mesmo tempo, abrir espaço para a inovação e tecnologia, profissionalizar a gestão, modernizar-se, abrir capital, realizar parcerias nacionais ou internacionais, planear a sucessão e conquistar mercados internacionais, é um equilíbrio desafiador que se impõe às empresas familiares. É necessário um estilo de gestão que rompa com os elos paternalistas herdados junto com a propriedade, o que não constitui, na prática, um processo simples. Por tudo isto, a globalização tende a afetar mais negativamente as empresas familiares do que as de gestão não-familiar, é o que diz Constanzi e Lanzana (1999).

2.3. Revisão de Literatura: Fatores de Sucesso nas PMES Familiares de 2ª Geração

Cabe a cada uma das empresas familiares contrariar a ideia de que estão dotadas ao fracasso. As empresas familiares terão de conseguir converter os anos de história, anos de conquistas e êxitos em poderosos vetores que os impulsionem em direção às exigências contemporâneas e à racionalidade administrativa moderna. Fazer dos elos criados, da lealdade atrás referenciada com clientes e fornecedores, do poder que existe sobre a comunidade, forças fundamentais para que a base de sustentação que suportou o criador da empresa, sirva de base sólida à empresa na sua segunda geração (Bocatto *et al.*, 2010).

Da revisão de literatura efetuada, as empresas familiares, pelas suas características peculiares, deverão explorar, mesmo cultivar, fatores que se consideraram como essenciais à sobrevivência das organizações e que se expõe de seguida:

- Os interesses comuns: a confluência de interesses, a harmonia das relações e dos afetos, dotará a empresa de uma orientação sincronizada, em que cada membro segue com o mesmo objetivo e com graus de envolvimento semelhantes (Gallo e Sevilhano, 1996).
- Confiança mútua e autoridade definida e reconhecida: nas empresas familiares existe uma figura de autoridade reconhecida e respeitada que deve ser preservada (Gallo e Sevilhano, 1996).
- Transmissão de informação: alicerçada na confiança e na harmonia das relações, a comunicação deve ser fluída e sem barreiras (Gallo e Sevilhano, 1996).
- Flexibilidade de processos: uma vez mais, alicerçada na confiança, e também na existência de uma figura autoritária reconhecida, estas empresas tendem a ser menos burocráticas, o que constitui uma maior valia em relação às não-familiares (Gallo e Sevilhano, 1996).
- Planeamento a longo prazo: o planeamento das empresas familiares é normalmente elaborado numa perspetiva a longo prazo, com vista à proteção da família e dos sucessores, e numa linha coerente de desenvolvimento (Martins, 1999). Segundo Bernhoeft (1989), os proprietários das empresas familiares devem planear o futuro da empresa ao nível estratégico, definição dos objetivos estratégicos da empresa; patrimonial, que deverá ser discutida também dentro do seio familiar; continuidade, discussão do futuro da liderança da empresa e sua preparação; contingência, preparação de todos os envolvidos, quer ao nível da empresa quer ao nível familiar, para crises inesperadas, tanto ao nível financeiro como ao nível da liderança.
- Permanência da cultura e dos valores – o facto de a empresa se ter estabelecido no mercado com determinada postura, valores e tradições, e haver a garantia de que estes permanecerão intactos, gera confiança, o que constitui um fator de sucesso a valorizar (Martins, 1999).

No contexto problemático da sucessão da organização, e segundo Lodi (1987), as empresas devem considerar de extrema importância a formação de base dos futuros sucessores,

prepará-los acadêmica e profissionalmente bem como desenvolvê-los dentro da própria empresa para que possam assumir com confiança o futuro da gestão. Os novos herdeiros devem iniciar o seu trabalho na empresa pelas funções mais básicas, para que conheçam de perto todo o processo produtivo, e depois sim, ir progredindo. Um dos fatores de sucesso a esta operação, destacado por várias referências, refere-se ao bom relacionamento do fundador com os herdeiros. Apontada por Lansberg (1999), por exemplo, este refere que, nos casos de sucesso, há um intenso relacionamento entre o antigo líder e o novo, não só dentro do universo da empresa mas também familiar, relação que é lembrada e respeitada durante a gestão do herdeiro. Para Lodi (1987), o planeamento do processo sucessório deve ser realizado seguindo critérios claros, de forma sistemática, com tempo, e decisões simétricas para todos os herdeiros. Nos casos de sucesso, este autor, refere que o fundador dedica uma boa energia a este planeamento, garantido a transferência do poder de forma segura e sem contratempos.

Os novos gestores, por sua vez, devem procurar, com vista ao sucesso, respeitar a realidade da empresa, eliminar, com audácia, possíveis focos de resistência, criar à sua volta uma equipa consistente e competente, procurar o conhecimento amplo do negócio, inspirar-se nas necessidades dos clientes, administrar mudanças na empresa, ser criativo, pensar globalmente e, importante, fazer das divergências um catalisador da ação e da mudança, como recomenda Pardo (2008).

Ao nível da profissionalização, Garcia (2001), afirma que as empresas familiares que aceleram o processo de profissionalização da organização garantem maior probabilidade de sucesso. Ao nível empresarial, a profissionalização pode ocorrer com recurso à utilização de consultores, conselheiros e serviços profissionais especializados para a empresa, enquanto no seio familiar, poderá ocorrer com a criação de um conselho familiar que objetiva, sobretudo, preservar a harmonia e os interesses familiares a longo prazo, e até abrir espaço à discussão e definição de políticas internas a implementar no seio da empresa.

No âmbito empresarial, a literatura consultada identifica alguns princípios que devem ser alcançados para que a profissionalização se concretize e que, quando aplicados de forma efetiva, resultam num incremento à qualidade e competitividade das empresas. Tonnera (2011) destaca algumas destas ferramentas que auxiliam o processo de profissionalização:

- Definição dos objetivos e posicionamento as empresas: identificação clara do público-alvo a alcançar e qual o posicionamento objetivo.
- Enfoque no desenvolvimento das pessoas: como ponto de partida está o investimento na contratação de valores e renovação dos já existentes na organização, e no investimento claro do desenvolvimento, na formação e nos incentivos para um crescimento sustentável dos quadros efetivos.
- Criação de um ambiente empreendedor: criação de mecanismos e plataformas de desenvolvimento de novas ideias, estimulando assim a otimização de processos e novos valores para a organização.
- Definição do modelo de gestão: clarificação do *modus operandi* sustentados nas crenças e valores internos da organização
- Implantação de ferramentas de controlo de gestão.
- Desenvolvimento de canais de comunicação, para que se potencie a vantagem competitiva.
- Criação de um conselho: item importante, já que com a definição de um órgão oficial de conselho de comando da empresa, fortalece-se o processo de tomadas de decisões dentro das organizações.

Em linhas gerais, ao aplicar-se estas ações e buscando, para tal, o envolvimento participativo de todos, observa-se uma diminuição franca dos conflitos, um melhor direcionamento das empresas para a longevidade e uma maior facilidade de profissionalização das organizações. O uso e a implementação de tecnologias de informação deverá também ser analisada, do ponto de vista custo-benefício, não sendo óbvia a associação de que maior investimento neste campo represente maiores vantagens competitivas, tal como Chae *et al.* (2005) refere, citado por Trkman (2010).

No que toca ao desafio relativo à política dos recursos humanos, uma PME de 2ª geração, deve capitalizar os aspetos que diferenciam estas empresas das multinacionais ou grandes empresas. Martins (1999) destaca algumas vantagens que devem ser levadas em conta e que devem servir de objetivo a prosseguir com estratégias/ações apropriadas:

- Pela flexibilidade dos horários e pelo contato mais personalizado, o campo profissional pode ser equilibrado com o campo pessoal.
- Vivência mais profunda do contexto organizacional, pela criação de momentos de cariz social que envolvem os colaboradores e até as próprias famílias.
- Criação de apoios familiares, como por exemplo, creches próprias, ginásios, piscinas, etc.
- Implementação de esquemas de remuneração variável, associados ao desempenho individual, fundamentais para atrair, manter e motivar os bons profissionais.
- Criação de formas de recompensa dos trabalhadores familiares e não-familiares, equitativas, possibilitando, inclusivamente, a estes últimos a hipótese de um dia poderem aspirar a cargos de gestão da empresa.

O desafio da globalização, colocado às pequenas e médias empresas familiares, deverá ser encarado como um desafio constante. Fazer uso da menor desburocratização e da solidez que as caracteriza para romper com a gestão paternalista herdada e modernizar a empresa, usar o orgulho pelo seu produto para reinventá-lo, preocupar-se com o desenvolvimento tecnológico, capitalizar-se no exterior e competir com as grandes corporações e abrir-se ao mercado internacional (Hiebl, 2015; Gbadegeshin, 2013). As empresas familiares que conseguirem focar-se na sua linha de atuação, prosseguindo os seus objetivos de forma incisiva, que conheçam a força dos seus concorrentes, que estejam assentes num planeamento estrategicamente delineado, e que o acompanhem, balizando-o, que façam uso dos desenvolvimentos tecnológicos, terão enormes possibilidades de crescimento e ocupação quer dos seus próprios mercados quer de novos mercados.

As PMES familiares deverão, numa primeira instância, concentrar-se nos mercados caseiros, de onde são originais. É nos seus próprios mercados, nas suas comunidades, onde geram empregos, onde são visíveis e estão presentes, que estas empresas devem ir fortalecer-se, ganhar vantagens, crescer, para depois sim, avançar com o processo de globalização, procurando outros mercados, em outras áreas geográficas mais rentáveis, e onde poderão gerar lucros, mas dos quais não precisarão para sobreviver (Collins *et al.*, 2015).

Aqui se identificaram alguns dos muitos aspetos que, da revisão bibliográfica, se consideram de extrema importância para que as empresas pequenas e médias familiares consigam destacar-se pelo seu sucesso.

3. METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO

3.1. Objetivos da Análise Metodológica

Os objetivos são os norteadores de um estudo. Constituem-se como as metas a atingir de modo a que o estudo tenha validade e o investigador sinta como válido o seu esforço e os seus métodos. Sem objetivos um estudo corre o risco de andar à deriva, de se deixar ficar por contextualizações e conjeturas momentâneas, por intuições ou espontaneidades menos rigorosas. Daí a importância de uma definição clara, determinadora do rumo a prosseguir.

Com o objetivo geral estabelecido, *determinação de fatores influenciadores do bom desempenho de uma empresa familiar de pequena e média dimensão*, a metodologia escolhida deverá ser de natureza exploratória e determinística, mas cujas conclusões não terão uma abrangência generalizável ao universo de todas as empresas familiares de pequena e média dimensão no país. O objetivo será verificar percepções, o quão partilháveis estas podem ser pelos membros de diferentes empresas, o grau de importância que cada empresa atribuí ao mesmo fator e identificação de valores, necessidades e desempenhos.

3.2. Metodologia Adotada

As metodologias devem ser desenvolvidas influenciadas pelos objetivos que se estabelecem como a ser alcançados, mas também pela perspectiva que os investigadores pretendem desenvolver sobre o tema em estudo e o universo a ser investigado. Portanto, antes de se proceder à recolha de dados, deve-se selecionar, elaborar e testar cuidadosamente os instrumentos, sempre de acordo com a tarefa a cumprir. Alguns investigadores movem-se munidos de blocos de apontamentos, outros de gravadores ou câmaras, outros recorrendo a diagramas ou grafismos ilustradores de padrões de comportamentos, mas todos com uma base comum, que se enquadra, na sua essência no paradigma qualitativo/interpretativo. Embora não haja um modelo, teoria ou paradigma puros, há linhas orientadoras que posicionam os investigadores, e que condicionam as opções metodológicas nas diferentes fases da investigação.

Neste sentido e de acordo com o tema e objetivos propostos, realizar-se-á um estudo quantitativo, utilizando-se, para o efeito, um inquérito por questionário desenvolvido e adequado aos objetivos.

Os questionários constituem uma forma de observação direta da amostra e que objetivam alcançar respostas às questões através de confirmação ou infirmação das hipóteses teóricas formuladas e revistas no ponto 2.3 deste trabalho. Esta técnica constitui uma das formas de recolha de informação mais utilizadas, pois permite a obtenção de informação sobre determinado fenómeno, através de questões clara e estrategicamente formuladas pelo investigador, a um conjunto de indivíduos.

3.2.1 QUESTIONÁRIO

O questionário desenvolvido e apresentado à amostra, inicia-se com a especificação de algumas características da empresa questionada, como por exemplo, localização geográfica, o ano de constituição, dados sobre o fundador, setor em que opera e dimensão da empresa. O ponto 2 pretende mensurar a envolvência da família na empresa, através da quantificação dos membros familiares com cargos de gestão e o respetivo peso na corporação, identificação dos sócios, e identificação dos critérios de escolha do sucessor. Segue-se o ponto específico sobre a sucessão, em que se pretende quantificar a perceção da importância da preparação do processo sucessório, a forma como poderá ser realizada e os aspetos mais importantes a levar em conta. No último ponto, avalia-se a perceção de quais os fatores que poderão ser responsáveis pelo sucesso e pelo insucesso das empresas, através de opções graduadas, numa escala de Likert de sete pontos, de 1 a 7, que respetivamente, significam nenhuma importância e importância extrema.

O questionário apresentado às empresas respondentes segue como Anexo I a este estudo.

Os dados obtidos e recolhidos foram trabalhados no programa SPSS e em Excel.

3.2.2 POPULAÇÃO/AMOSTRA

Um dos itens a fixar, no momento em que se programa a metodologia a seguir, é a população/amostra a utilizar para efeitos do estudo.

Neste caso, a amostra do estudo abrange 105 empresas sediadas no Norte de Portugal, do litoral ao interior, desde os concelhos de Viana do Castelo, a Aveiro até à Covilhã. As empresas selecionadas da população são caracterizadas por serem de pequena e média dimensão, com um número médio de colaboradores que varia entre 31 e os 50, e um volume de negócio médio inferior a 1.000.000€, de diversos setores industriais.

Relativamente à amostra, seleciona-se um grupo de empresas com empresários na faixa etária média dos 52 anos. Os inquéritos foram disponibilizados a estes empresários em mão.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1. Apresentação dos Resultados

Relativamente ao questionário apresentado aos empresários selecionados como amostra, e efetuando uma análise simples de frequência às respostas obtidas consegue-se, da análise de cada um dos pontos, aferir os campos de respostas predominantes:

1. Dados Relativos à Empresa

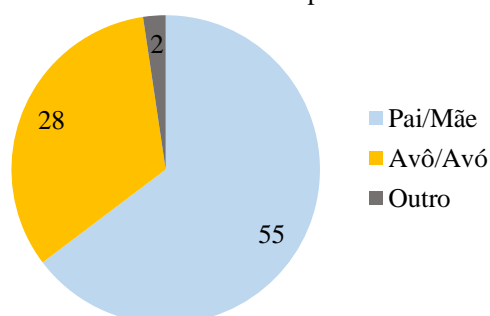
a) Número de Elementos da Amostra, $n = 105$

Ano Médio de Constituição = 1989

Idade Média das Empresas = 28 anos

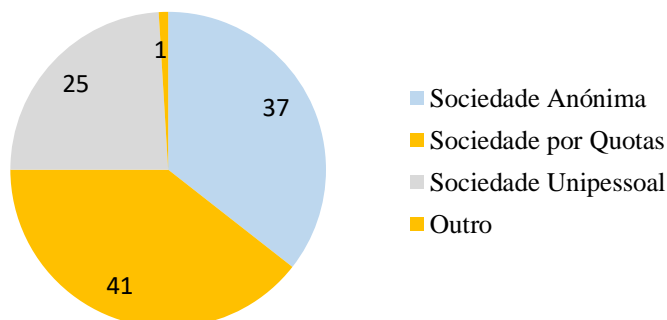
b) Fundador da Empresa

Gráfico 1. Fundador da Empresa



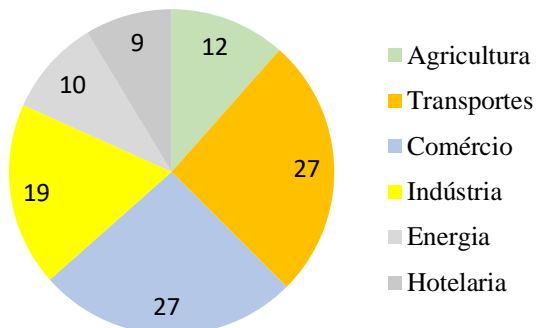
c) Forma Jurídica da Empresa

Gráfico 2. Forma Jurídica da Empresa



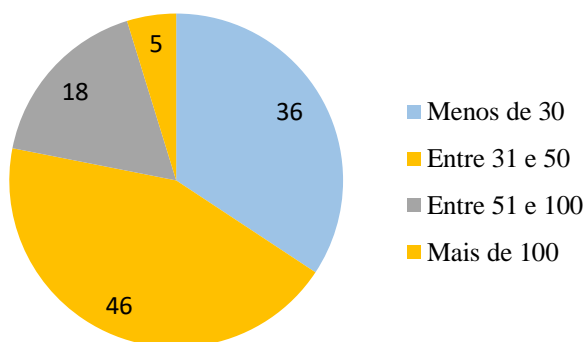
d) Sector de Actividade

Gráfico 3. Sector de Actividade



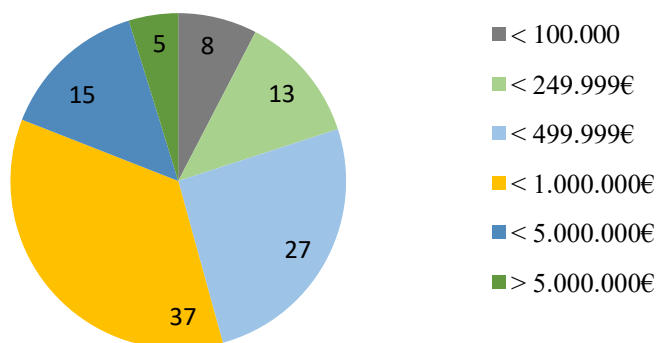
e) Número de Colaboradores

Gráfico 4. Número de Colaboradores



f) Volume de Negócios

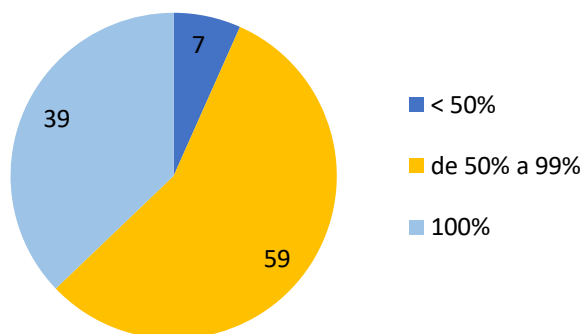
Gráfico 5. Volume de Negócios



2. A Família na Empresa

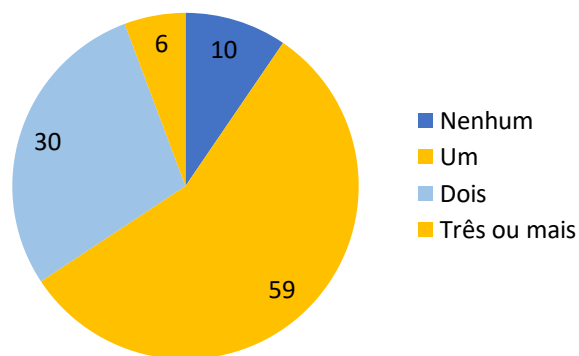
- a) Média de Membros da Família a trabalhar na empresa, $n = 2,4$
- b) N° Médio de Pessoas Não Familiares, com cargos de gestão = 0,6
- c) N° Médio de Pessoas Familiares, com cargos de gestão = 1,4
- d) Percentagem da empresa que pertence à família

Gráfico 6. Empresa Pertencente à Família



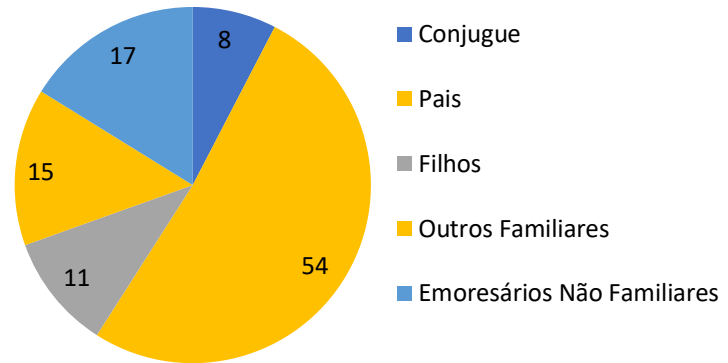
- e) Número de Sócios/Acionistas na Empresa

Gráfico 7. N°Sócios/Acionistas a laborar na Empresa



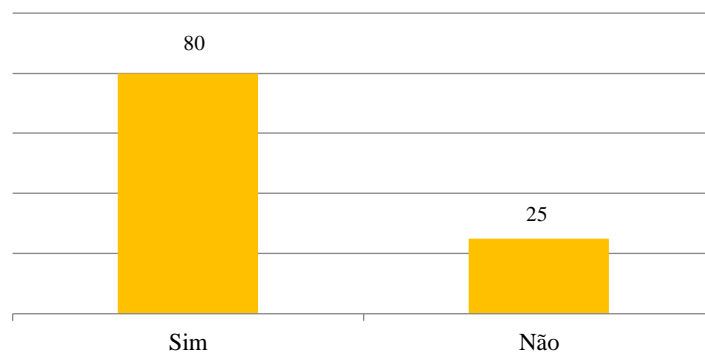
f) Tipo de Relação Familiar dos Sócios/Acionistas

Gráfico 8. Relação Familiar



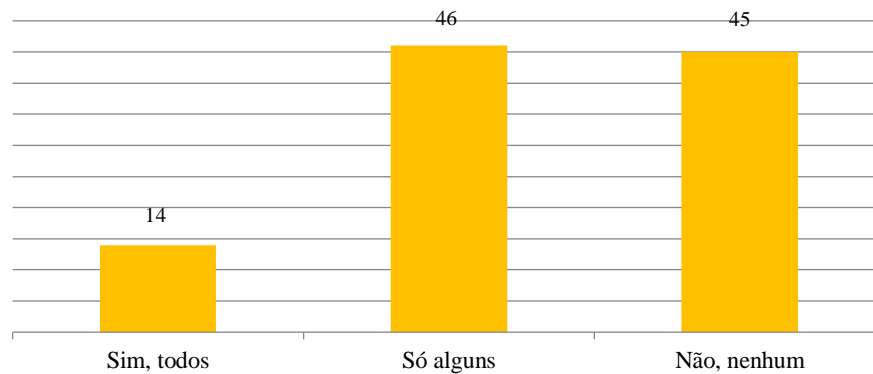
g) Diferenças nas Quotas entre Membros da Família

Gráfico 9. Diferença de Quotas entre Membros

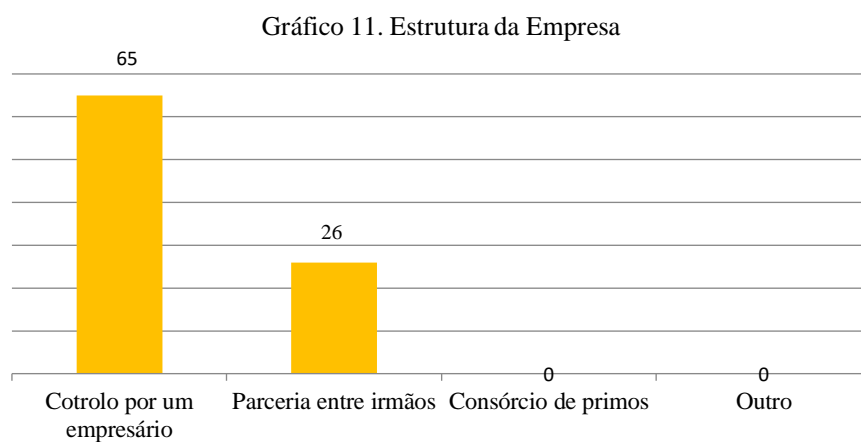


i) Presença dos Filhos na Empresa

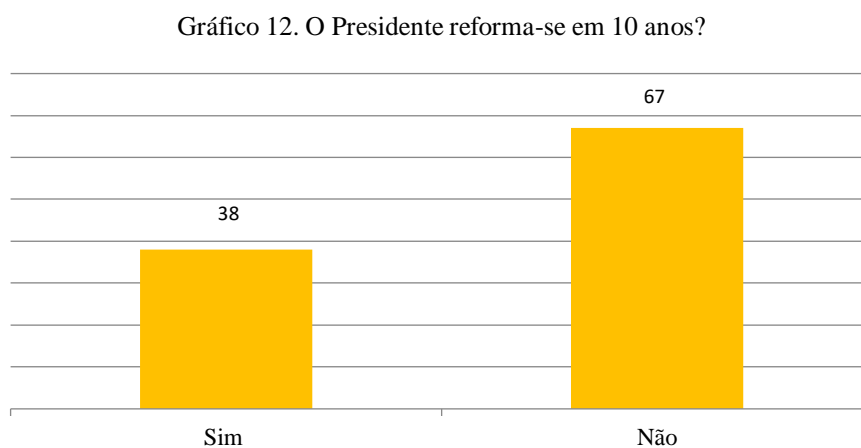
Gráfico 10. Presença dos Filhos na Empresa



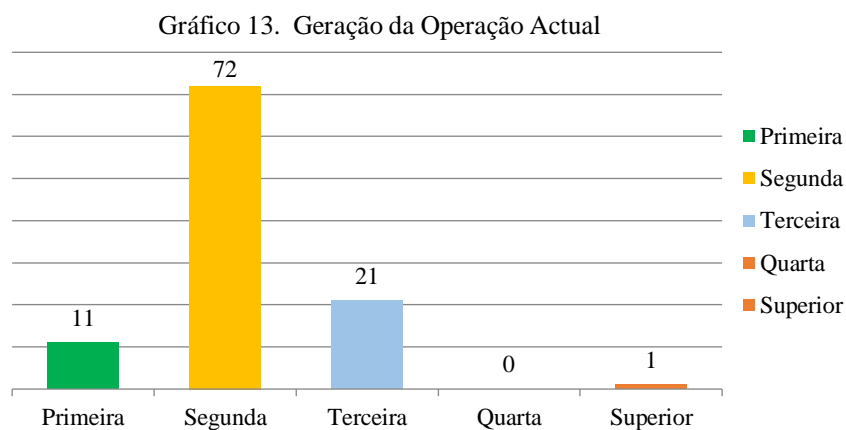
j) Estrutura da Empresa



k) Reforma do Presidente



l) Geração da Operação



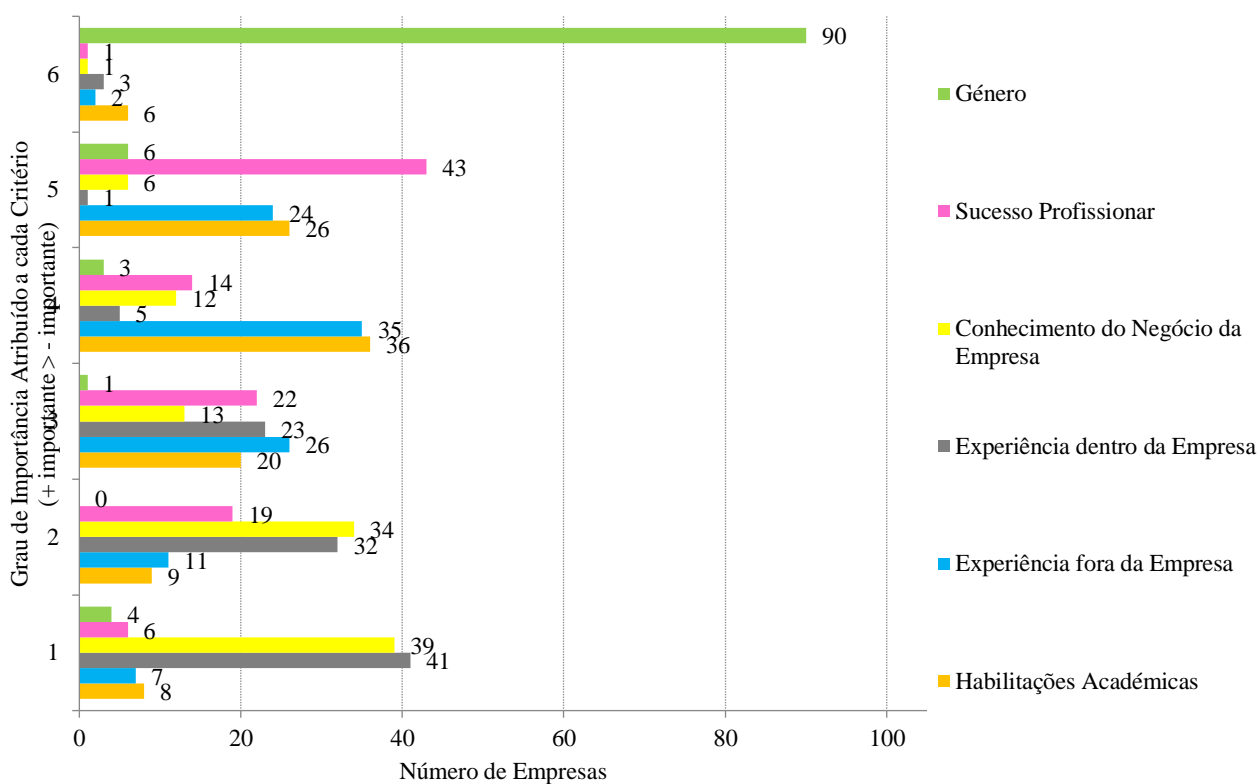
m) Caracterização da Direção da Empresa:

Nº Médio de Familiares na Direção = 1,4

Nº Médio de Não Familiares na Direção = 0,4

n) Critérios para a Escolha do Sucessor

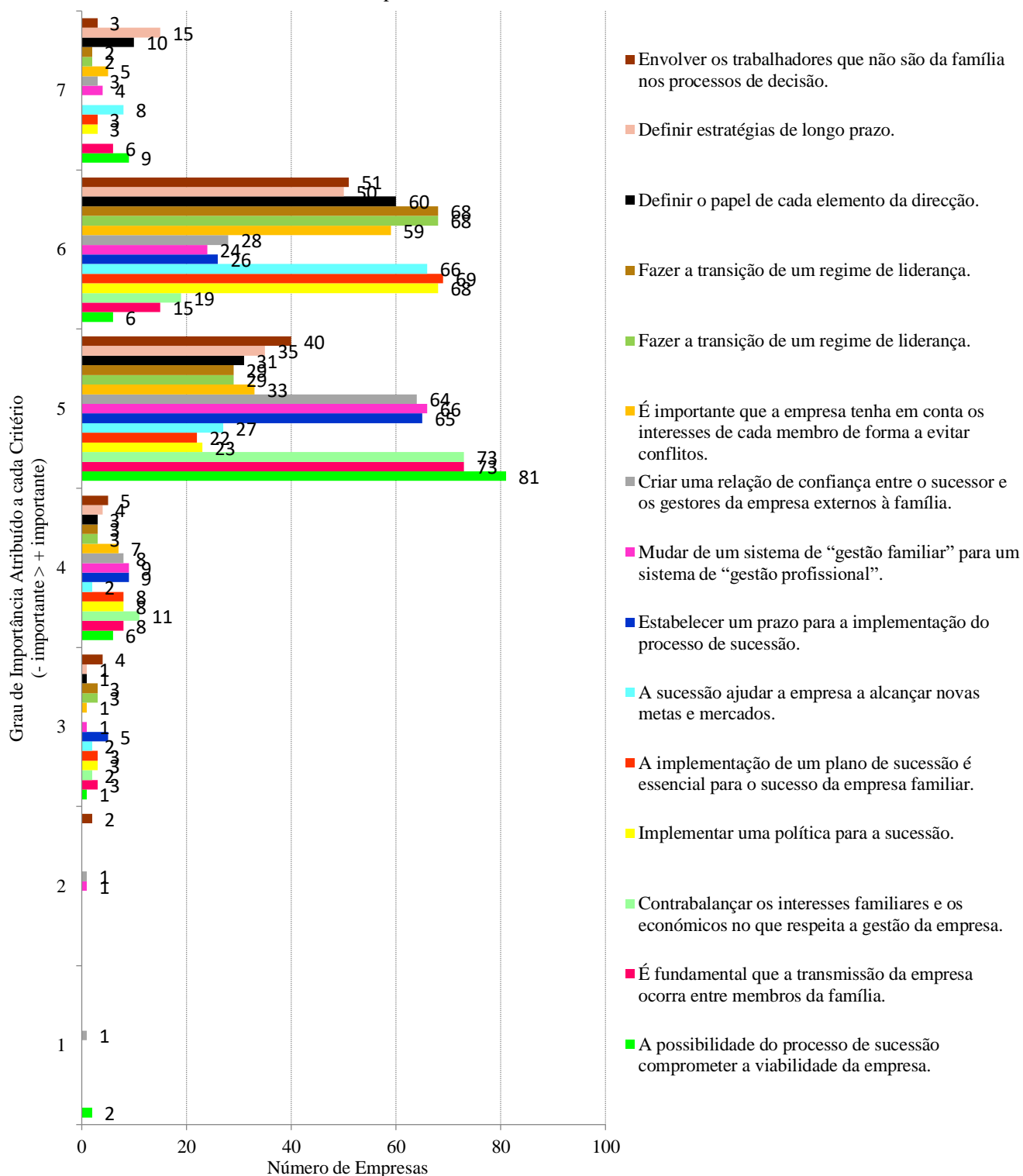
Gráfico 14. Grau de importância de cada critério na Escolha do Sucessor



3. O Processo de Sucessão da Empresa

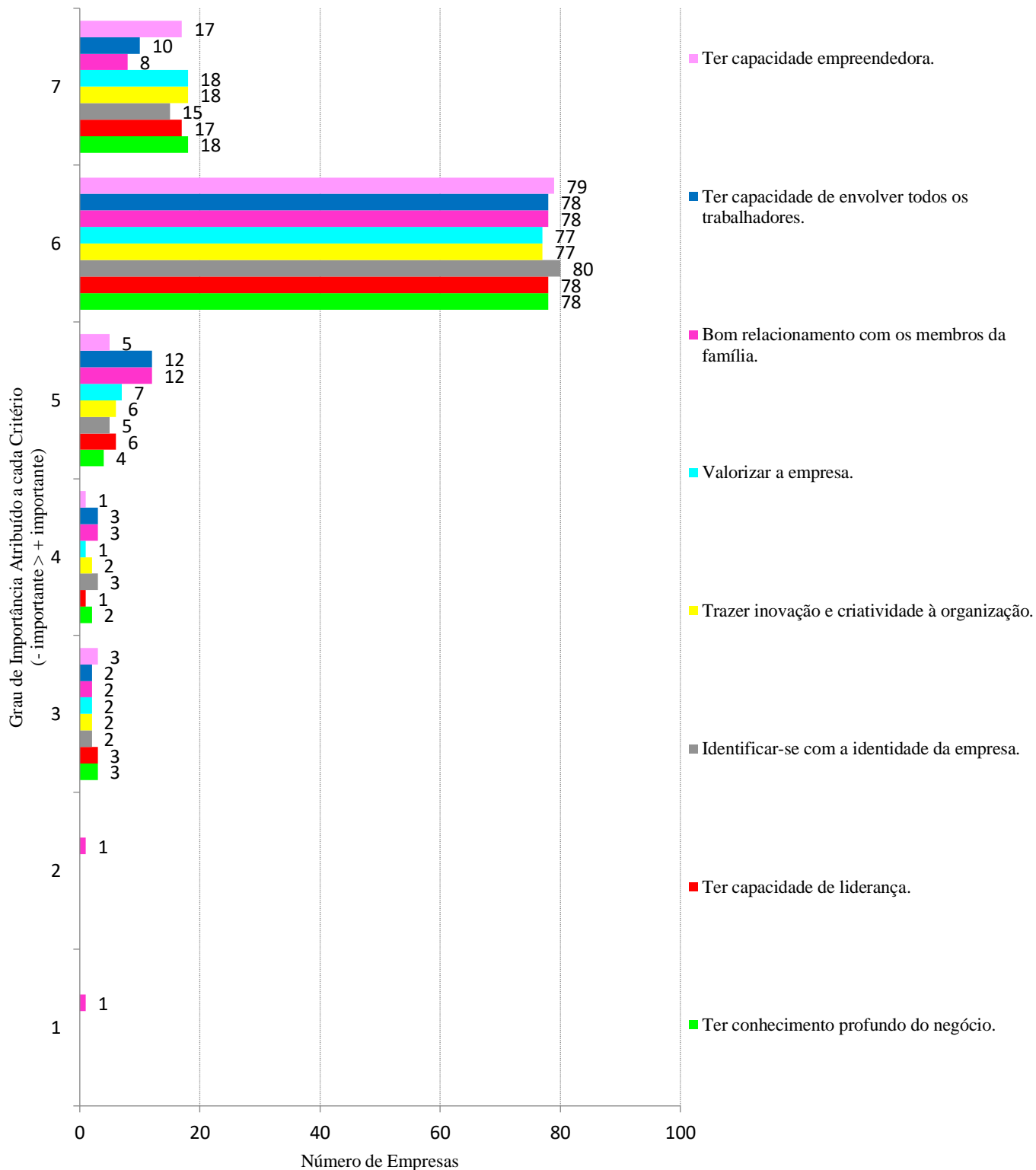
a) Preocupações do Antecessor em relação ao Processo de Sucessão

Gráfico 15. Grau de importância dos critérios relativos ao Processo de Sucessão



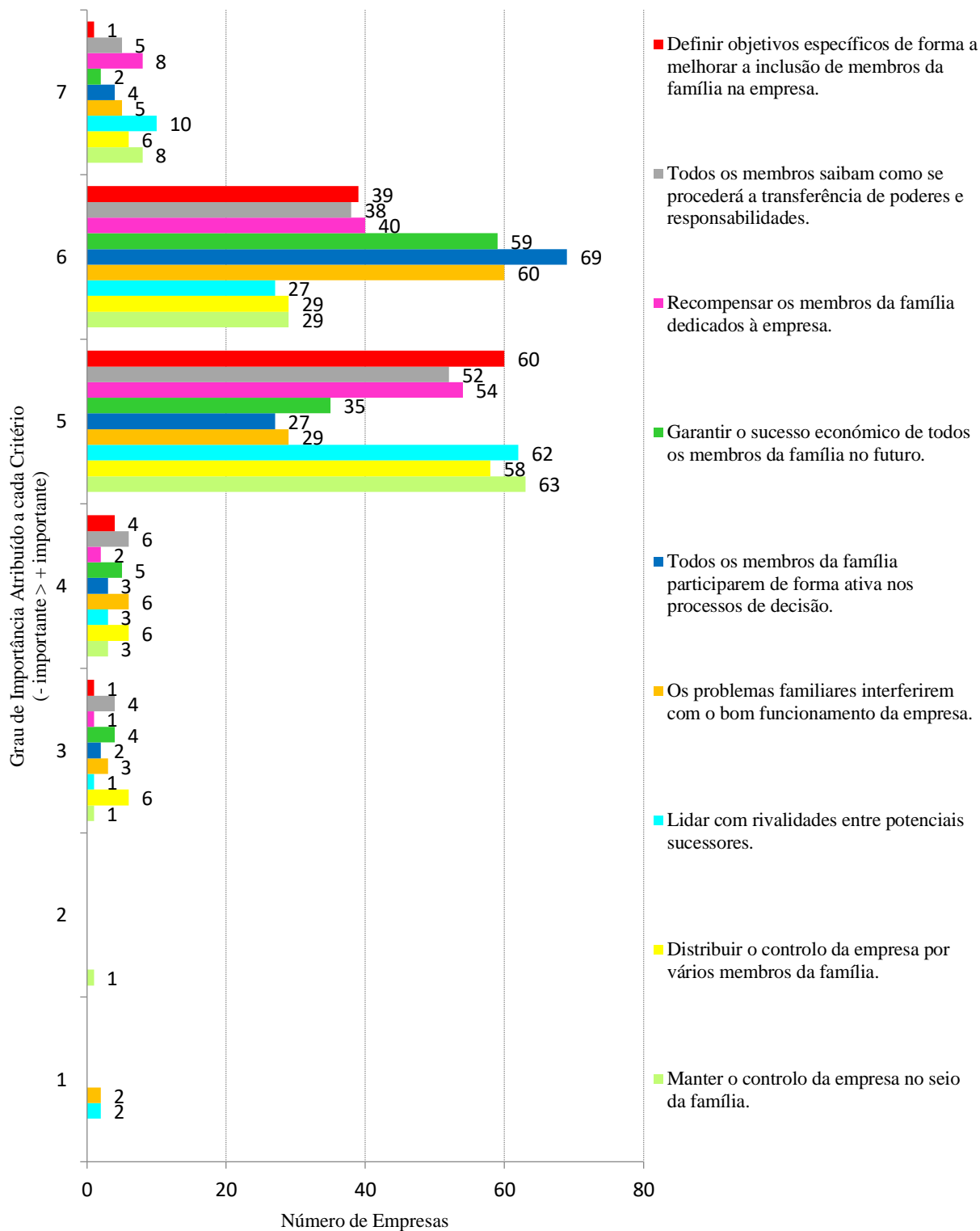
b) Competências do Sucessor

Gráfico 16 . Grau de importância das Competências do Sucessor



c) Família

Gráfico 17 . Grau de importância da Intervenção da Família

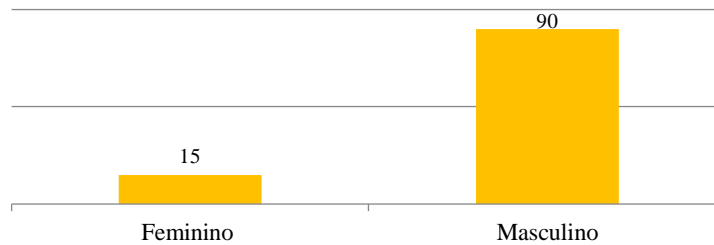


d) Caracterização do Atual Diretor/Presidente da empresa

- Idade Média = 52

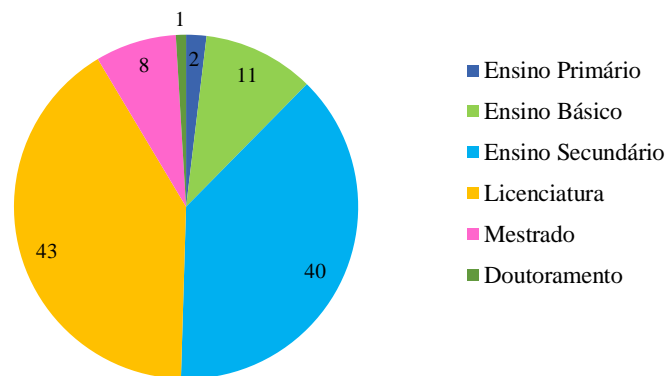
- Género

Gráfico 18. Género na Directão da Empresa



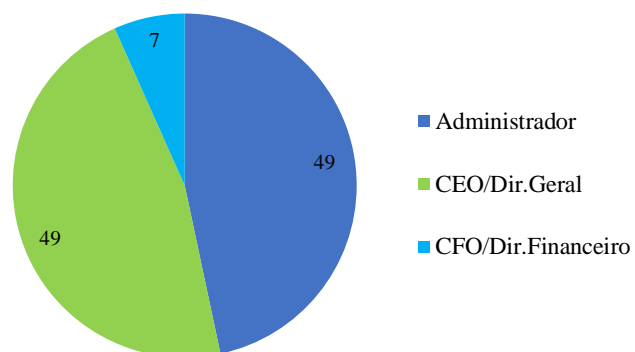
e) Habilitações do Atual Diretor/Presidente

Gráfico 19. Habilitações do Dir/Presidente



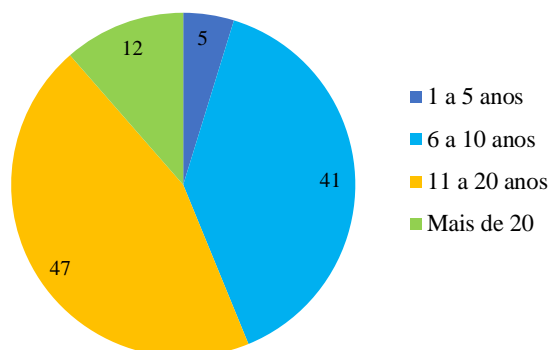
f) Posição que Atual Diretor/Presidente ocupa na Empresa

Gráfico 20. Posição do Dir/Presidente



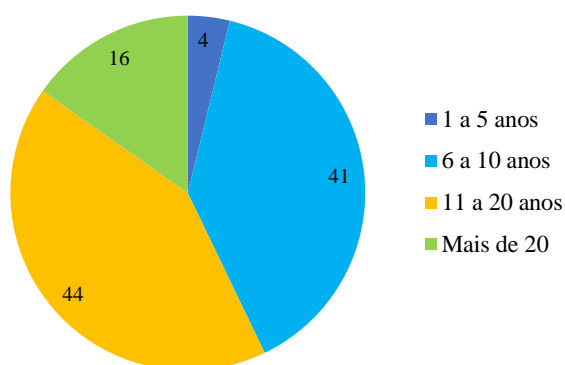
g) Duração da Liderança do Atual Diretor/Presidente

Gráfico 21. Duração da Liderança do Dir/Presidente



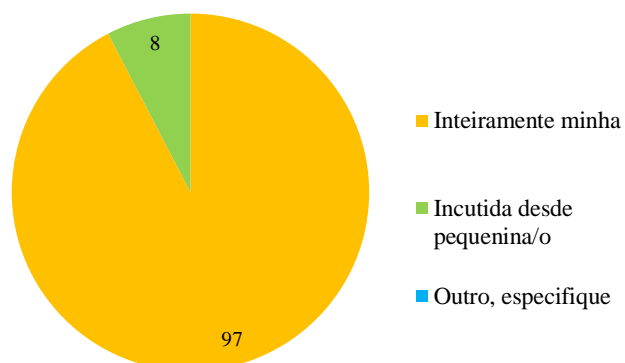
h) Tempo de Colaboração na Empresa do Atual Diretor/Presidente

Gráfico 22. Tempo de Colaboração do Dir/Presidente



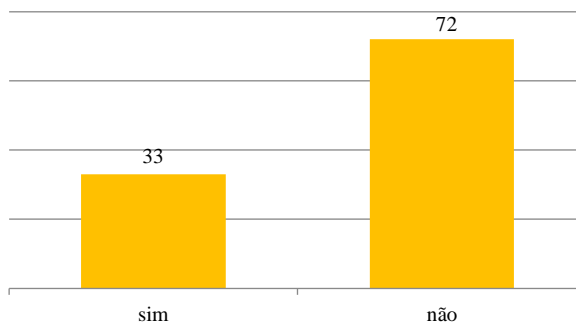
i) Opção de Entrada na Empresa do Atual Diretor/Presidente

Gráfico 23. Opção de Entrada na Empresa



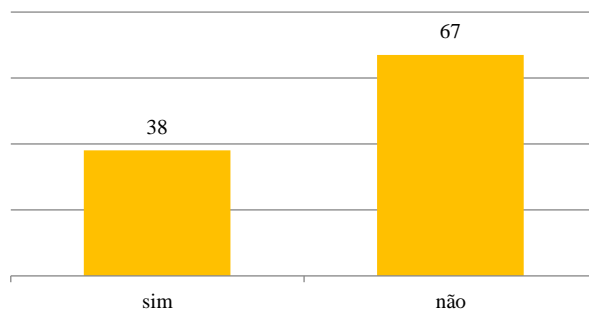
j) Presença de Mulheres na Administração

Gráfico 24. Mulheres na Administração



k) Possibilidade das Mulheres se Posicionarem para a Sucessão

Gráfico 25. Possibilidade de Mulheres na Sucessão



4. Fatores de Sucesso e Insucesso nas PMES Familiares de 2ª Geração

a) Fatores de Insucesso

Tabela 2: Fatores de Insucesso: Grau de Importância de cada Critério

	- importante > + importante						
	1	2	3	4	5	6	7
Contrariar a tendência da autocracia, centralização das decisões e total responsabilidade, das conquistas e êxitos.	0	1	3	7	63	25	6
Dificuldade em partilhar sonhos e projetos pessoais com os herdeiros da empresa.	0	0	3	8	66	24	4
A fraca comunicação ou assimetria de informações entre os membros da família deve ser corrigida.	0	0	5	4	60	30	6
Os herdeiros têm dificuldade em comprometer-se com os valores e a missão da empresa.	0	1	1	7	35	59	2
O processo sucessório deve ter em conta o mercado, os clientes, fornecedores e a concorrência.	2	1	3	2	29	59	9
O fundador oferece resistência a todo o processo de sucessão.	0	0	4	5	31	61	4
O sucessor continua a preocupar-se com a imitação ou tentativa de superação do fundador.	0	1	2	5	56	40	1
Os afetos e as relações familiares dentro da empresa devem ser tratados e resguardados.	1	2	2	11	58	30	1
A relação família-organização não é tomada em conta e analisada, no que diz respeito à dependência financeira.	1	2	5	9	60	28	0
A relação com a comunidade não é estimada e promovida.	2	0	4	7	36	52	4
Falha uma política clara e objetiva de remunerações, indexada às responsabilidades e à classe de profissão.	2	0	3	5	37	54	4
A profissionalização é uma ferramenta que não é tida em conta, através do qual os processos dificilmente passam a ser incorporados numa estratégia mais global.	0	1	2	9	39	49	5
As políticas de emprego, recrutamento, formação, remuneração, progressão e compensação são raramente consideradas.	0	3	2	7	49	40	4
Escassa avaliação das condições de trabalho, de higiene e segurança de trabalho e ergonomia.	0	1	2	6	48	45	3
Contrariar a rejeição dos valores externos, quer seja capital, quer seja contratação externa, pelo medo da perda do controle.	0	1	3	6	49	44	2
Não se dá espaço à inovação e tecnologia, profissionalização da gestão, modernização, abertura de capital, realização de parcerias nacionais ou internacionais.	0	1	2	5	46	44	7

número de respostas

b) Fatores de Sucesso

Tabela 3: Fatores de Sucesso: Grau de Importância de cada Critério

	- importante > + importante						
	1	2	3	4	5	6	7
A confluência de interesses e a harmonia das relações e dos afetos dotará a empresa de uma orientação sincronizada.	0	1	1	4	58	31	1
O espírito de confiança mútua e a autoridade deverá estar claramente definida e ser reconhecida.	0	1	0	4	59	33	8
Alicerçada na confiança e na harmonia das relações, a comunicação deve ser fluída e sem barreiras.	0	0	1	3	52	35	14
As empresas familiares devem promover a menor burocracia.	0	1	0	5	37	59	3
O planeamento das empresas familiares é elaborado numa perspetiva a longo prazo.	0	0	3	2	33	54	13
As empresas familiares devem a valorizar determinada postura e preservar valores e tradições.	0	1	1	8	39	52	4
A preparação académica e profissional dos futuros sucessores deverá ser considerado de extrema importância.	0	0	1	5	43	41	15
Deverá ser promovido o bom relacionamento entre o fundador e os herdeiros.	0	1	0	2	57	34	11
O processo sucessório deve ser planeado.	0	0	1	5	59	33	7
O planeamento da sucessão deve ser realizado seguindo critérios claros, sistemáticos, com tempo, e decisões simétricas para todos os herdeiros.	0	1	6	0	47	44	7
Os novos gestores devem respeitar a realidade da empresa, inteirar-se das necessidades dos clientes, ser criativo, pensar globalmente.	0	0	1	4	32	53	15
As empresas familiares devem acautelar o processo de profissionalização da organização.	0	0	1	4	43	47	10
O envolvimento participativo de todos constitui uma maior valia, nomeadamente na diminuição dos conflitos.	0	0	1	3	46	47	8
O uso e a implementação de tecnologias de informação deverá também ser analisada.	0	0	1	3	39	49	13
Criação de apoios familiares, de momentos de cariz social para trabalhadores e família, mecanismos de recompensa equitativas, para trabalhadores familiares e não familiares.	0	0	3	6	44	51	1
As PMES Familiares deverão consolidar-se nos mercados internos e depois avançar para a internacionalização.	0	0	0	3	47	47	8

número de respostas

4.2. Análise e Discussão de Resultados

1. Dados Relativos à Empresa

Neste estudo foram questionadas 105 empresas, cujo ano médio de constituição é o de 1989, ou seja, empresas pequenas e médias familiares com uma média de 28 anos. Fundadas, maioritariamente como uma sociedade por quotas, foram criadas na geração dos pais/mães, com operação nos sectores dos transportes e no comércio, Gráfico 3.

De facto, a adesão de Portugal às Comunidades Europeias em 1986 parece poder ter aqui tido um papel importante nesta geração, despoletando um significativo progresso de modernização de estruturas e comportamentos económicos, em que planos como o desenvolvimento de infraestruturas rodoviárias, ferroviárias, e também, a nível social, etc., foram bastante promovidos pelo acesso aos fundos comunitários disponíveis.

Estas empresas apresentam-se atualmente, na sua maioria, com um número de colaboradores que varia no intervalo de 31 a 50, e um volume de negócios inferior a 1.000.000€, Gráficos 4 e 5. Estes números localizam as empresas questionadas no universo das empresas PMES, de acordo com a Tabela 1.

2. A Família na Empresa

As PMES Familiares inquiridas têm, em termos médios, mais de dois elementos da família a trabalhar na empresa, mas menos de dois elementos familiares, em média, em cargos de gestão. Não sendo familiares, este número médio de participação na gestão da empresa, desce para menos de um elemento. Analisando estes números à luz do Modelo dos Três Círculos, Figura 1, antevêm-se fortes as ligações entre sistemas o que, segundo a teoria, potencia os problemas muito específicos destas organizações. Assim, há que aprender a gerir os conflitos e criar, em cada um dos universos, família e empresa, sedes de discussão e resolução dos diferentes interesses e conflitos que possam surgir.

Das 105 empresas questionadas, 59 deles responderam que detêm uma participação entre 50 a 99% da empresa, Gráfico 6, e 39 detêm a totalidade da empresa. Esta participação concretiza-se, em 56% das empresas, com apenas 1 sócio/acionista, Gráfico 7, com relação parental entre os sócios/acionistas, Gráfico 8. Apenas em 24% é que não existem diferenças entre quotas de sócios/acionistas, Gráfico 9 e, em 14 empresas, todos os filhos participam na instituição. Curiosamente, estas empresas da região Norte do País, apresentam ainda uma gestão fortemente familiar, com o poder muito centralizado no representante da família mas sem a mobilização total e completa da família para o negócio, pelo menos de uma forma participativa direta, já que apenas em 13% das empresas é que todos os filhos têm uma participação na empresa.

Da análise do Gráfico 8, comprova-se a literatura académica, relativamente à grande dificuldade em afastar a geração dos pais da gestão da empresa de 2ª geração. De facto, os pais mantêm-se como sócios/acionistas, claramente pela já identificada dificuldade dos empresários se retirarem da empresa, resistência esta que será mais acentuada quando os pais foram os fundadores da instituição. Este dado acusa a demora do afastamento dos pais do negócio, que acaba por acontecer apenas quando o sucessor acumula experiência suficiente e se autonomiza como sócio. Esta fase, em que a 2ª geração partilha a gestão com o antecessor é uma fase caracterizada por alguma tensão e conflito, já que o sucessor sente que tem de provar sua capacidade para dirigir a empresa como único sócio/acionista. Estas tensões, tal como é aconselhável pela literatura académica, terão de ser geridas sob pena de prejudicar a empresa.

Ainda um novo dado que revela que, as empresas questionadas são dirigidas por líderes novos. 64% responderam que não se prevê que o presidente se reforme em 10 anos, Gráfico 12, estando maioritariamente todas a funcionar com gestão de 2ª geração, Gráfico 13. Os atuais empresários não pretendem afastar-se da gestão tão cedo, e sendo a média das suas idades 52 anos, infere-se que eles próprios não estão preocupados com o processo sucessório para a geração seguinte. Isto não significará que a continuidade da empresa possa estar causa, poderá significar sim que os empresários ainda são novos e que têm ainda bastante a dar à organização, e que acreditam no potencial da empresa.

Identificam, no entanto, o processo de transferência de sucessor como importante e revelam que fatores como “habilitações académicas” e a “experiência dentro da empresa” são

critérios muito importantes na escolha do sucessor; em oposição, revelam perentoriamente, que o “género” da pessoa não é nada relevante para este processo, bem como o “sucesso profissional”, Gráfico 14.

Aqui se leem dois aspetos importantes que merecem ser destacados, que é a importância simultânea da formação académica e a experiência e conhecimento adquirido na empresa. É de extrema importância que os novos gestores tenham uma boa formação académica, mas é igualmente importante que conheçam a realidade da empresa, a atividade e o negócio, as dificuldades e limitações. São realidades que se devem complementar e que os respondentes identificam como necessários à formação de bons gestores nesta era de globalização. Estes dois aspetos são amplamente defendidos pelos autores da literatura académica consultada, conforme exposto no Capítulo 3.

3. O Processo de Sucessão da Empresa

Com o Gráfico 15, analisam-se os critérios que mais preocupam o antecessor, em relação ao processo de sucessão, sendo claro que “a possibilidade do processo de sucessão comprometer a viabilidade da empresa”, que a “transmissão da empresa ocorra entre membros da família” e “contrabalançar os interesses familiares e os económicos no que respeita a gestão da empresa” são as preocupações da linha da frente dos antecessores nesta que é uma das fases mais complexas de uma empresa. A “implementação de um plano de sucessão” assente “numa política de sucessão” são também preocupações que integram o processo de transferência de gestão de uma empresa. “Definir estratégias a longo plano” é uma preocupação que menos de 50% identificaram como importante.

No que toca às competências dos sucessores, há uma grande unanimidade de que é importante “identificar-se com a identidade da empresa”, “ser empreendedor”, “ter um bom relacionamento com os membros da família”, “ter a capacidade de envolver os trabalhadores”, “liderança”, “ter conhecimento profundo do negócio”, Gráfico 16.

Ao nível das competências para o novo gestor, os líderes entrevistados identificam fatores mais ligados à atitude e personalidade dos sucessores do que propriamente competências e conhecimentos técnicos para que vençam na gestão desse tipo de empresas. Para além de

serem bons líderes e se identificarem com os valores e cultura da empresa, o comportamento perante os outros, nomeadamente, funcionários, colaboradores, fornecedores, mas também restantes elementos da família é aqui valorizado. É importante que os novos gestores consigam delimitar e articular de forma saudável os mundos da família e da empresa.

A influência da família na empresa, Gráfico 17, é um tema fulcral. Mais de 65% dos respondentes identificam que é importante que “todos os membros da família participarem de forma ativa nos processos de decisão”, que é importante “manter o controlo da empresa no seio da família” e “lidar com rivalidades entre potenciais sucessores”. Menos de 50% consideram importante que “todos os membros saibam como se procederá a transferência de poderes e responsabilidades”.

Relativamente à liderança da empresa, já se tinha verificado que estas empresas têm, na sua maioria, líderes novos em idade, e que agora, se verifica, terem em média 52 anos e são, em mais de 85% dos casos, homens, Gráfico 18. Estes líderes são licenciados em cerca de 41% dos casos, e cerca de 38% têm apenas o ensino secundário, 8 casos têm mestrado, e 1 apenas com doutoramento, Gráfico 19. São, na sua maioria administradores da empresa, há já 11 a 20 anos, o mesmo tempo de colaboração da empresa. Praticamente todos os atuais presidentes ou diretores são-no por opção própria, Gráfico 23.

Este é um ponto importante, em que se percebe que, após os estudos, a maioria destes líderes integraram a PME de imediato, e para lugares de topo, sem qualquer preparação ou fase de integração, ou experiência profissional fora da empresa. No entanto, este processo de integração não ocorreu por vontade de outrem, nem sob pressão, mas sim por uma vontade própria que terá decorrido da confluência dos universos família e empresa.

Um dado curioso sobressai, se se confrontar este dado com os resultados do Gráfico 14, em que os respondentes assumem que é importante que tenha havido alguma experiência dentro da empresa antes do assumir responsabilidades máximas na empresa. De facto, se a média assumiu a empresa com 24 anos, após a licenciatura, não houve espaço para que amadurassem na empresa antes de a liderar. Isto leva a crer que os inquiridos consideram que tinham as competências pessoais necessárias para assumir tais responsabilidades e que a experiência seria colhida com o passar do tempo.

Relativamente às mulheres na administração das empresas, só em 31% dos casos é que existem e, sensivelmente, no mesmo número é que assumem que estas podem constituir uma possibilidade para o processo de sucessão, Gráfico 25.

O facto de se ter obtido, em mais de 85% dos casos, homens na liderança, não é de todo, surpreendente. A eleição dos responsáveis máximos de empresas deste tipo pende normalmente para os filhos homens, havendo até casos em que se privilegiam os genros em detrimento das filhas. Há uma clara tendência para a escolha do homem nestes casos, apesar, muitas vezes, de este facto não ser reconhecido.

4. Fatores de Sucesso e Insucesso nas PMES Familiares de 2ª Geração

Os gestores das empresas questionados identificaram como máximos responsáveis pelo insucesso das empresas familiares de 2ª geração, os seguintes fatores, Tabela 2:

- Contrariar a tendência da autocracia, centralização das decisões e total responsabilidade, das conquistas e êxitos,
- Dificuldade em partilhar sonhos e projetos pessoais com os herdeiros da empresa,
- O fundador oferece resistência a todo o processo de sucessão,
- A fraca comunicação ou assimetria de informações entre os membros da família deve ser corrigida.
- A relação família-organização não é tomada em conta e analisada, no que diz respeito à dependência financeira.

Relativamente aos fatores que potenciam o sucesso das empresas familiares em segunda geração, os gestores das empresas questionadas destacam os seguintes, Tabela 3:

- O espírito de confiança mútua e a autoridade deverá estar claramente definida e ser reconhecida.
- As empresas familiares devem promover a menor burocracia.
- O processo sucessório deve ser planeado.
- A confluência de interesses e a harmonia das relações e dos afetos dotará a empresa de uma orientação sincronizada.
- Deverá ser promovido o bom relacionamento entre o fundador e os herdeiros.

De facto, a tendência para a centralização do poder e a dificuldade em delegar é um aspeto destacado pelos questionados como responsável pelo insucesso, que configura também pela bibliografia consultada. Deverá, no entanto, e ainda segundo a bibliografia do tema, ser um aspeto a considerar com ponderação, já que o facto de existir uma figura de autoridade reconhecida, respeitada e que personifique a confiança da empresa com todos os *stakeholders*, é uma maior grande valia deste tipo de empresas nos mercados.

O processo de sucessão é, indubitavelmente, um aspeto central influenciador dos bons resultados das empresas. Aqui a questão do planeamento, a preparação dos novos herdeiros e o posicionamento e definição das funções de cada um dos envolvidos é de extrema importância, que será sempre mais fácil se houver bom relacionamento entre os herdeiros e o fundador, dentro e fora do universo da empresa, conforme o já referenciado Lansberg, (1999). Se assim for, será com certeza mais fácil a partilha dos sonhos e dos objetivos entre os herdeiros e o fundador, diminuindo a resistência a todo este doloroso processo de sucessão. Do lado dos novos gestores, deverá existir o respeito pela realidade da empresa, pelos valores e cultura, e pelas relações criadas. O planeamento deverá ser realizado de forma sistemática e simétrica para todos os herdeiros, com formação quer a nível académico quer profissionalmente, para que os novos gestores possam assumir as suas novas funções com confiança, como referido por Lodi (1987).

No que respeita à confluência entre sistemas empresa e família, para qualquer nível e tema de decisão, e estando este fator identificado, quer pela bibliografia, quer pelos inquiridos, como um fator importante, a bibliografia aconselha e aqui se destaca, que a criação de conselhos de decisão é um instrumento que deverá ser posto em prática, não só para decisões ao nível financeiro.

A flexibilidade dos processos é destacada pelos gestores respondentes aos inquéritos como um fator influente do sucesso das empresas. Tal como é referido na análise bibliográfica deste estudo, por Gallo e Sevillhano (1996), a existência de uma autoridade definida e reconhecida permite que os processos possam ser menos burocráticos, o que, em mercados mais pequenos, funciona e satisfaz todo os que nele trabalham.

4.3. Principais Dificuldades e Limitações

O presente estudo foi desenvolvido com base nos inquéritos disponibilizados às 105 empresas já caracterizadas e que, constitui uma amostra pouco alargada para que se consiga, sem restrições, generalizar as conclusões a todas as empresas pequenas e médias familiares em Portugal. Não houve também qualquer critério lógico na distribuição dos inquéritos, o que também limita a generalização.

Para além disto, todas as empresas abordadas são empresas sediadas na zona Norte do país, o que poderá significar, em alguns temas mais subjetivos, uma aproximação de comportamentos e de conduta, pela partilha de valores sociais e culturais muito aproximados.

O trabalho em resultado dos objetivos estabelecidos tem apenas uma descrição estática do fenómeno estudado.

5. CONCLUSÕES

5.1. Conclusões Finais

As pequenas e médias empresas familiares constituem, no tecido empresarial, da Europa e do Mundo, um papel de extrema relevância, contribuindo fortemente para o emprego e para o PIB. Daqui resulta assim a importância deste estudo e a motivação para a procura da definição de quais as características em que mais devem se apostar para que o sucesso seja duradouro, durante a segunda geração destas empresas.

Fato é que, resultante da forma como surgiram como empresas, este tipo de organizações tem características e especificidades que as diferenciam das restantes empresas. A forte ligação ao mercado de origem, fornecedores e clientes, a forte influência das famílias na gestão da organização e o apego à propriedade e à gestão centralizada, são características que obrigam a uma gestão um pouco distanciada da gestão teórica. Este estudo em particular incidiu sobre tópicos que se entenderam como essenciais ao normal funcionamento de uma empresa familiar e que mais influência poderiam ter no sucesso deste tipo de empresas: a sucessão (tema de especial importância), os conflitos, a profissionalização da empresa, os recursos humanos e a globalização, tópicos estes que se podem organizar, de uma forma geral, em três universos: a família, a gestão e a propriedade.

Para uma análise e aferição da realidade, questionaram-se 105 empresas, do ramo do comércio e dos transportes sobretudo, da zona norte do país, as quais se incluem no conceito de PMES Familiares, em segunda geração, dos quais se obtiveram de uma forma geral, conclusões acerca dos fatores de sucesso das empresas PMES Familiares em 2ª geração, coincidentes com as previstas e expostas na Revisão de Literatura do Capítulo 2 deste trabalho.

Sobre a Família e a sua influência na gestão das empresas, deste estudo pode concluir-se, de uma forma perentória, que a criação de sedes de discussão dos assuntos de gestão, nas famílias, influencia positivamente as relações e a interferência da família nos assuntos de gestão, diminuído significativamente os conflitos. A fase do planeamento e da preparação da sucessão é uma fase em que os conflitos são especialmente potenciados, decorrentes da

dificuldade prevista pelos teóricos e assumida pelos gestores respondentes aos inquiridos, de afastamento dos anteriores gestores. Esta dificuldade é maior quando estes são os fundadores das empresas.

Sobre a Sucessão, conclui-se que o sucessor deve preparar, planear, e conduzir toda a operação de sucessão, elegendo um sucessor com competências, académicas e profissionais, para o efeito, sendo que trabalhar na empresa, antes de assumir qualquer função, é essencial. Este estudo identifica também que, ao nível das competências, o novo gestor deve, para além das características exigidas a qualquer gestor de empresas não familiares, ter uma personalidade e uma atitude empreendedora e criativa, respeitando sempre a cultura e os valores da empresa. É importante que os novos gestores consigam delimitar e articular de forma saudável os mundos da família e da empresa. Os filhos homens continuam a ser a clara tendência para a sucessão das empresas.

Para além destes fatores, também a menor burocracia associada aos procedimentos menos flexíveis, característica destas empresas, é um fator destacado pelas empresas inquiridas.

Com esta investigação espera-se ter contribuído, em primeiro grau, para a relevância da importância das PMES Familiares nos mercados, para a divulgação das principais características, particularidades e dificuldades destas empresas em relação às empresas não familiares, e contribuir para a identificação dos principais fatores potenciados do sucesso destas empresas, na segunda geração de vida.

5.2. Trabalhos Futuros

Identificado no ponto 4.3 deste estudo como uma limitação o facto de este estudo ter tido uma abrangência muito limitada, sob o ponto de vista numérico, geográfico e estratégico, crê-se que um estudo mais alargado, quer em número, quer em geografia, seria bastante mais conclusivo e com conclusões mais generalizáveis.

Um outro tipo de estudo, que se entende também como interessante, poderia ser a avaliação deste mesmo tema nas mesmas empresas, mas numa fase de vida mais madura, para que se avalie a progressão do entendimento de todos os assuntos aqui avaliados.

Seria também interessante aprofundar a metodologia quantitativa estabelecendo um modelo conceptual teórico de forma a formular hipóteses que pudessem ser validadas empiricamente sobre esta problemática.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, M.I.R, Campanário, M.A., Maccari, E.A. & Martins, A. (2008, set-out). Empresa Familiar e as Dificuldades Enfrentadas pelos Membros da Terceira Geração. *Revista de Ciências da Administração*.10. 30-54.
- Almeida, P. N. (coord.). (2011). *Livro Branco da Sucessão Empresarial Portuguesa - O Desafio da Sucessão Empresarial em Portugal*. AEP-Associação Empresarial de Portugal. ISBN 978-972-8702-72-4.
- Bernhoeft, R. (1989). *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. 2ªEd, São Paulo: Nobel.
- Betancourt, J.B.& Vergara, M.P.L. (2014), Emotional intelligence in family firms, Its impact on interpersonal dynamics in the family, business and ownership systems. *Journal of Family Business Management*, 4, 4-23.
- Bocatto, E., Gispert, C. & Rialp, J. (2010). Family-Owned Business Succession: The Influence of Preformance in the Nomination of Family and Nonfamily Members: Evidence from Spanish Firms. *Journal of Small Business Management*. Washington, D.C., 48(4), 497-523.
- Bracci, E., Vagnoni, E. (2011). Understanding Small Family Business Succession in a Knowledge Management Perspective. *The IUP Journal of Knowledge Management*. Vol IX, nº1, 8-36.
- Buang, N.A., Ganefri & Saliza, S.. (2013). Family Business Succession of SMEs and Post-Transition Business Performance. *Asian Social Science*. DOI:10.5539/ass.v9n12p79.
- Byrne, F. (2000, Outubro). Keeping the squabbles out of succession: family businesses. *Financial Times*. Londres.
- Comissão Europeia, (2006). *A nova definição de PME. Guia do utilizador e modelo de declaração*. Publicações “Empresas e Indústria. ISBN 92894-7913-2.
- Constanzi, R. & Lanzana, A. (1999). *As empresas familiares brasileiras diante do actual panorama económico mundial*. São Paulo: Negócio.

- Coutinho, R., Meneses, R. & Pinho, J.C. (2014), The impact of succession on family business internationalization, The successors' perspective. *Journal of Family Business Management*, 4, 24-45.
- Danes, S.M., Lee, J., Stafford, K. & Heck, R.K.Z. (2008). The effects of ethnicity, families and culture on entrepreneurial experience: an extension of Sustainable Family Business Theory. *Journal of Developmental Entrepreneurship*. 13. 229-68.
- Davis, J.A., Gersick, K.E., Hampton, M.M & Lansberg, Ivan. (1997). Generation to Generation, Life Cycle of the Family Business. *Harvard Business School Press*.2.
- Davis, P.S. & Harveston, P.D. (1999). In the founder's shadow: conflict in the family firm. *Family Business Review*. 12. 311-323.
- Donnelley, R.G. (1967). A empresa familiar. *Revista de Administração de Empresas*. 7, 162-198.
- Galli, Manuela. (2006). *Empresa Familiar. Como Fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo Sucessório*. (Monografia para título de especialista em Gestão Empresarial). Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Brasil.
- Gallo, M. A. & Sevilhano, V. (1996). *A Gestão das Empresas Familiares*. Lisboa: Cadernos Iberconsult.
- Garcia, F.C., Pereira, A.C.S., Roscoe, M.T.A., & Vieira, A. (2013). *Desconstrução do Mito e Sucessão do Fundador em Empresas Familiares*. *RAC*, 17, 518-535.
- Garcia, W. P. (2001). *Desenvolvimento das famílias empresariais*. (1ªEd). Rio de Janeiro: Qualitymark. ISBN: 857303307X.
- Gbadegeshi, S.A. (2013). Awareness of “Ownership Succession” and Family Business Continuity. *International Journal of Business and Management Invention*. 2, 72-87.
- Gundolf, K., Meier, O.& Missonier, A. (2011). Transmission of Family Business in France. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 19, 53-71.
- Hiebl, M.R.W. (2014). Family involvement and organizational ambidexterity in later-generation family business. A framework for further investigation. *Management Decision*. 5, 1031-1082.

- Laforet, S. (2013). Innovation characteristics of young and old family-owned businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 20. 204 -224.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: realizing the dreams of families in business*. Boston: Harvard Business School.
- LEACH, P. (1994). *The Stoy Hayward guide to the family business*. 2ªEd. Londres: Stoy Hayward.
- Leone, N. (1991, set). *A sucessão não é tabu para os dirigentes da PME*. Comunicação apresentada no Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Belo Horizonte.
- Leone, N. (1992, jul-set). A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. *Revista de Administração*, 27, n.3, 84-91.
- Lethbridge, E. (1997, jun). Tendências da empresa familiar no mundo. *Revista do BNDES*. 7, n.1.
- Lodi, J.B. (1987). *Sucesso e Conflito nas empresas familiares*. São Paulo: Pioneira.
- Lodi, J.B. (1993). *A empresa familiar*. 4ªEd. São Paulo: Pioneira.
- Lodi, J.B. (1994). *A ética na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira.
- Lodi, J.B. (1998). *A ética na empresa familiar*. 5ªEd. São Paulo: Pioneira.
- Longenecker, J.G., Moore, C.W. & Petty, W. (1997). *Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial*. São Paulo: Makron Books.
- Mandl, I. (2008). *Overview of Family Business Relevant Issues*. (report nº 30-CE-0164021/00-51). Vienna: European Commission, Austrian Institute for SME Research.
- Martins, J. C. (1999). *Empresas Familiares*. Lisboa: Temas de Economia.
- Molly, V., Laveren, E., Deloof, M. (2010). Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performanc. *Family Business Review*. 23. 131-147.
- Oliveira, D.P.R. (1999). *Empresa Familiar, como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. 2ªEd. São Paulo, Atlas.

- Pardo-Del-Val, M. (2008). Succession in family firms from a multistaged perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal*. DOI 10.1007/s11365-008-0092-1.
- Tonnera, Anderson. (2011). *Como profissionalizar empresas familiares? A importância de um modelo de gestão eficaz para o sucesso da organização*. 20 de Novembro 2016. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>.
- Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 30,125-134.
- Ussman, A.M.. (2004). *Empresas Familiares*. Lisboa, Edições Sílabo.
- Vidigal, A.C. (1996). *Viva a empresa familiar*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Villax, P. (2015). *Associação das Empresas Familiares*. 26 de Dezembro 2015. Disponível em: <http://www.empresasfamiliares.pt/>.

7. ANEXOS

QUESTIONÁRIO**1. Dados Relativos à Empresa**(Marque com um **X** a opção correcta)

- a) Ano de constituição da empresa: _____
- b) Quem foi o fundador da empresa?
O próprio Pai/Mãe:
O Avô/Avó:
Outro: _____
- c) Qual a forma Jurídica da Empresa?
Sociedade Anónima:
Sociedade por Quotas:
Sociedade Unipessoal:
Outro: _____
- d) Qual o sector de actividade onde a empresa se encontra inserida?
Agricultura:
Transportes:
Comércio:
Indústria:
Energia:
Hotelaria:
Outra, Qual? _____
- e) Qual o número de colaboradores da empresa?
Menos de 30:
Entre 31 e 50:
Entre 51 e 100:
Mais de 100:
- f) Qual o Volume de Negócios?
< 100.000€:
< 249.999€:
< 499.999€:
< 1.000.000€:
< 5.000.000€:
> 5.000.000€:
- g) Localização geográfica da Sede: _____,
pertencente ao concelho de: _____

2. A Família na Empresa

(Marque com um **X** a opção correcta)

- a) Número de membros da família a trabalhar na empresa: _____
- b) Número de pessoas com cargos de gestão não pertencentes à família: _____
- c) Número de pessoas com cargos de gestão pertencentes à família: _____
- d) Percentagem da empresa que pertence à família:
- | | |
|--------------|--------------------------|
| <50%: | <input type="checkbox"/> |
| de 50 a 99%: | <input type="checkbox"/> |
| 100%: | <input type="checkbox"/> |
- e) Quantos sócios/accionistas fazem parte da empresa?
- | | |
|---------------|--------------------------|
| Nenhum: | <input type="checkbox"/> |
| Um: | <input type="checkbox"/> |
| Dois: | <input type="checkbox"/> |
| Três ou mais: | <input type="checkbox"/> |
- f) Quem são esses sócios/accionistas?
- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| Conjuge: | <input type="checkbox"/> |
| Pais: | <input type="checkbox"/> |
| Filhos: | <input type="checkbox"/> |
| Outros Familiares: | <input type="checkbox"/> |
| Empresários não Familiares: | <input type="checkbox"/> |
- g) Existem diferenças nas quotas de cada membro da família?
- | | |
|------|--------------------------|
| Sim: | <input type="checkbox"/> |
| Não: | <input type="checkbox"/> |
- h) Existem diferenças nas quotas de cada membro da família?
- | | |
|------|--------------------------|
| Sim: | <input type="checkbox"/> |
| Não: | <input type="checkbox"/> |
- i) Os filhos trabalham na empresa?
- | | |
|--------------|--------------------------|
| Sim, todos: | <input type="checkbox"/> |
| Só alguns: | <input type="checkbox"/> |
| Não, nenhum: | <input type="checkbox"/> |
- j) Qual a estrutura que existe na empresa?
- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| Controlo por um empresário: | <input type="checkbox"/> |
| Parceria entre irmãos: | <input type="checkbox"/> |
| Consórcio de primos: | <input type="checkbox"/> |
| Outro: | <input type="checkbox"/> |
- k) Prevê-se que nos próximos 10 anos o actual Presidente se vá reformar?
- | | |
|------|--------------------------|
| Sim: | <input type="checkbox"/> |
| Não: | <input type="checkbox"/> |

l) Em que geração da família é que a empresa opera actualmente?

Primeira:	<input type="checkbox"/>
Segunda:	<input type="checkbox"/>
Terceira:	<input type="checkbox"/>
Quarta:	<input type="checkbox"/>
Superior:	<input type="checkbox"/>

m) Número de pessoas que fazem parte da Direcção da empresa:

Membros da família: _____

Não membros da família: _____

n) Quais os critérios utilizados pela empresa na escolha do sucessor?

(Seleccione por ordem de importância, sendo **1** o “**mais importante**” e **6** o “**menos importante**”)

Habilitações académicas:	<input type="checkbox"/>
Experiência fora da empresa:	<input type="checkbox"/>
Experiência dentro da empresa:	<input type="checkbox"/>
Conhecimento do negócio da empresa:	<input type="checkbox"/>
Sucesso profissional:	<input type="checkbox"/>
Género:	<input type="checkbox"/>
Outro. Qual?	_____

3. O Processo de Sucessão da Empresa

(Por favor seleccione que importância atribui a cada um dos seguintes itens, nos quais o 1 corresponde a “não atribuo nenhuma importância” e o 7 corresponde a “é muito importante”)

a) Preocupações do antecessor em relação às várias facetas do processo de sucessão:

A possibilidade do processo de sucessão comprometer a viabilidade da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
É fundamental que a transmissão da empresa ocorra entre membros da família.	1	2	3	4	5	6	7
Contrabalançar os interesses familiares e os económicos no que respeita a gestão da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
Implementar uma política para a sucessão.	1	2	3	4	5	6	7
A implementação de um plano de sucessão é essencial para o sucesso da empresa familiar.	1	2	3	4	5	6	7
A sucessão ajudar a empresa a alcançar novas metas e mercados.	1	2	3	4	5	6	7
Estabelecer um prazo para a implementação do processo de sucessão.	1	2	3	4	5	6	7
Mudar de um sistema de “gestão familiar” para um sistema de “gestão profissional”.	1	2	3	4	5	6	7
Criar uma relação de confiança entre o sucessor e os gestores da empresa externos à família.	1	2	3	4	5	6	7
É importante que a empresa tenha em conta os interesses de cada membro de forma a evitar conflitos.	1	2	3	4	5	6	7
Fazer a transição de um regime de liderança.	1	2	3	4	5	6	7
Definir o papel de cada elemento da direcção.	1	2	3	4	5	6	7
Definir estratégias de longo prazo.	1	2	3	4	5	6	7
Envolver os trabalhadores que não são da família nos processos de decisão.	1	2	3	4	5	6	7

b) Competências do Sucessor:

Ter conhecimento profundo do negócio.	1	2	3	4	5	6	7
Ter capacidade de liderança.	1	2	3	4	5	6	7
Ter capacidade empreendedora.	1	2	3	4	5	6	7
Identificar-se com a identidade da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
Trazer inovação e criatividade à organização.	1	2	3	4	5	6	7
Valorizar a empresa.	1	2	3	4	5	6	7
Bom relacionamento com os membros da família.	1	2	3	4	5	6	7
Ter capacidade de envolver todos os trabalhadores.	1	2	3	4	5	6	7

c) Família

Manter o controlo da empresa no seio da família.	1	2	3	4	5	6	7
Distribuir o controlo da empresa por vários membros da família.	1	2	3	4	5	6	7
Lidar com rivalidades entre potenciais sucessores.	1	2	3	4	5	6	7
Os problemas familiares interferirem com o bom funcionamento da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
Todos os membros da família participarem de forma ativa nos processos de decisão.	1	2	3	4	5	6	7
Garantir o sucesso económico de todos os membros da família no futuro.	1	2	3	4	5	6	7
Definir objetivos específicos de forma a melhorar a inclusão de membros da família na empresa.	1	2	3	4	5	6	7
Recompensar os membros da família dedicados à empresa.	1	2	3	4	5	6	7
Todos os membros saibam como se procederá a transferência de poderes e responsabilidades.	1	2	3	4	5	6	7

d) Caracterização do atual Diretor/Presidente da empresa familiar:

Idade: _____

Género (Feminino ou Masculino): _____

e) Quais as suas habilitações?

Ensino Primário: Ensino Básico: Ensino Secundário: Licenciatura: Mestrado: Doutoramento

f) Qual a posição que ocupa na empresa?

Administrador: CEO/Director Geral: CFO/Director Financeiro:

Outro: _____

g) Há quanto tempo lidera a empresa?

1 a 5 anos: 6 a 10 anos: 11 a 20 anos: Mais de 20 anos:

h) Há quanto tempo trabalha na empresa?

1 a 5 anos:

6 a 10 anos:
11 a 20 anos:
Mais de 20:

i) A opção de entrar para a empresa foi:

Inteiraente minha:
Incutida desde pequenina/o:
Outro, especifique:

j) As mulheres de família ocupam cargos de administração?

Sim:
Não:

k) As mulheres de família poderão posicionar-se para o processo sucessório ?

Sim:
Não:

4. Fatores de Sucesso e Insucesso nas PME's Familiares de 2ª Geração

(Por favor seleccione que importância atribui a cada um dos seguintes itens, nos quais o 1 corresponde a “não atribuo nenhuma importância” e o 7 corresponde a “é muito importante”)

a) Fatores de Insucesso:

Contrariar a tendência da autocracia, centralização das decisões e total responsabilidade, das conquistas e êxitos.	1	2	3	4	5	6	7
Dificuldade em partilhar sonhos e projectos pessoais com os herdeiros da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
A fraca comunicação ou assimetria de informações entre os membros da família deve ser corrigida.	1	2	3	4	5	6	7
Os herdeiros têm dificuldade em comprometer-se com os valores e a missão da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
O processo sucessório não tem em conta o mercado, os clientes, fornecedores e a concorrência.	1	2	3	4	5	6	7
O fundador oferece resistência a todo o processo de sucessão.	1	2	3	4	5	6	7
O sucessor continua a preocupar-se com a imitação ou tentativa de superação do fundador.	1	2	3	4	5	6	7
Os afectos e as relações familiares dentro da empresa deixam de ser tratados e resguardados.	1	2	3	4	5	6	7
A relação família-organização não é tomada em conta e analisada, no que diz respeito à dependência financeira.	1	2	3	4	5	6	7
A relação com a comunidade não é estimada e promovida.	1	2	3	4	5	6	7
Falha uma política clara e objectiva de remunerações, indexada às responsabilidades e à classe de profissão.	1	2	3	4	5	6	7
A profissionalização é uma ferramenta que não é tida em conta, através do qual os processos dificilmente passam a ser incorporados numa estratégia mais global.	1	2	3	4	5	6	7
As políticas de emprego, recrutamento, formação, remuneração, progressão e compensação são raramente consideradas.	1	2	3	4	5	6	7
Escassa avaliação das condições de trabalho, de higiene e segurança de trabalho e de ergonomia.	1	2	3	4	5	6	7
Contrariar a rejeição dos valores externos, quer seja capital, quer seja contratação externa, pelo medo da perda do controle.	1	2	3	4	5	6	7
Não se dá espaço à inovação e tecnologia, profissionalização da gestão, modernização, abertura de capital, realização de parcerias nacionais ou internacionais.	1	2	3	4	5	6	7

b) Fatores de Sucesso:

A confluência de interesses e a harmonia das relações e dos afectos dotará a empresa de uma orientação sincronizada.	1	2	3	4	5	6	7
O espírito de confiança mútua e a autoridade deverá estar claramente definida e ser reconhecida.	1	2	3	4	5	6	7
Alicerçada na confiança e na harmonia das relações, a comunicação deve ser fluída e sem barreiras.	1	2	3	4	5	6	7
As empresas familiares devem promover a menor burocracia.	1	2	3	4	5	6	7
O planeamento das empresas familiares é elaborado numa perspectiva a longo prazo.	1	2	3	4	5	6	7
As empresas familiares devem a valorizar determinada postura e preservar valores e tradições.	1	2	3	4	5	6	7
A preparação académica e profissional dos futuros sucessores deverá ser considerado de extrema importância.	1	2	3	4	5	6	7
Deverá ser promovido o bom relacionamento entre o fundador e os herdeiros.	1	2	3	4	5	6	7
O processo sucessório deve ser planeado.	1	2	3	4	5	6	7
O planeamento da sucessão deve ser realizado seguindo critérios claros, sistemáticos, com tempo, e decisões simétricas para todos os herdeiros.	1	2	3	4	5	6	7
Os novos gestores devem respeitar a realidade da empresa, inteirar-se das necessidades dos clientes, ser criativo, pensar globalmente.	1	2	3	4	5	6	7
As empresas familiares devem acautelar o processo de profissionalização da organização.	1	2	3	4	5	6	7
O envolvimento participativo de todos constitui uma maior valia, nomeadamente na diminuição dos conflitos.	1	2	3	4	5	6	7
O uso e a implementação de tecnologias de informação deverá também ser analisada.	1	2	3	4	5	6	7
Criação de apoios familiares, de momentos de cariz social para trabalhadores e família, mecanismos de recompensa equitativas, para trabalhadores familiares e não familiares.	1	2	3	4	5	6	7
As PMES Familiares deverão consolidar-se nos mercados internos e depois avançar para a internacionalização.	1	2	3	4	5	6	7