



O FUTURO É HOJE
Gestão e sucessão de empresas familiares



- Conceitos fundamentais da gestão de Empresas Familiares -

1ª Sessão de *Focus Group*



Índice

Introdução	3
1. Definição, relevância e abordagens conceptuais das empresas familiares	4
2. O modelo de três círculos: ensinamentos práticos para as empresas familiares	9
3. Compreender as dinâmicas familiares e os seus impactos nas empresas familiares	16
Conclusões do <i>Focus Group</i>	20

Introdução

As empresas familiares são uma realidade particular do tecido económico e da realidade jurídico-empresarial portuguesa. Estas, apesar de se caracterizarem, essencialmente, como sociedades fechadas, têm absorvido progressivamente os princípios delineadores do governo das sociedades - normas jurídicas, práticas e comportamentos relacionados com a estrutura de poderes decisórios (incluindo a administração, a direção e demais órgãos diretivos) e a fiscalização das organizações, compreendendo nomeadamente a determinação do perfil dos titulares de órgãos e corpos organizativos e as relações entre estes, os titulares do capital, os associados ou os fundadores e os outros sujeitos relevantes para a sustentabilidade da organização.

Além do mais, quando comparadas com as suas congéneres não familiares, as empresas familiares são detentoras de um elemento muito próprio, a Família Empresária. Esta, presente em todos os domínios de atuação da empresa, influenciará a sua atividade, possibilitando que em áreas como a propriedade, a gestão e a sucessão, a empresa familiar se distinga das empresas não familiares.

1. Definição, relevância e abordagens conceptuais das empresas familiares

A Associação Portuguesa de Empresas Familiares (APEF) refere-se às Empresas Familiares como “aquelas em que uma Família detém o controlo, em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa”.

Uma empresa familiar pode ser definida como “uma empresa em que um ou mais membros de uma ou mais famílias têm uma participação significativa e compromissos significativos na direção do negócio” ou “uma empresa fundada por vários sócios, ou herdada por vários grupos familiares que partilham um número importante de traços familiares culturais”.

As empresas familiares podem ainda ser definidas através do conceito de “sucessão empresarial”, o qual é o resultado de uma das principais finalidades destas empresas, ou seja, a sua transmissão às gerações seguintes, “quando uma empresa está totalmente identificada por uma determinada família por pelo menos duas gerações, e essas influenciam na política e nos objetivos da família”.

No entanto, apesar da dificuldade em se alcançar uma definição comum de empresas familiares, os autores da área não deixam de apresentar possíveis modalidades de determinação e definição deste tipo de empresas. A grande maioria das definições encontradas tentam definir empresas familiares em torno do conceito de propriedade, enquanto outros preferem defini-las considerando a propriedade e o envolvimento na gestão por parte da família proprietária da empresa.

Neste sentido, as empresas familiares são aquelas, nas quais os detentores da propriedade, e em primeiro lugar, o seu fundador, têm a possibilidade de determinar o futuro da empresa (delineando políticas como o acesso à empresa, a retribuição dos seus membros, a transmissão e o planeamento da sucessão), permitindo que o controlo / direção da mesma se mantenha na propriedade das gerações supervenientes.

As várias definições apresentadas mostram como a empresa familiar é uma estrutura complexa, pela convergência entre a empresa e a família. A atividade empresarial é, deste modo, influenciada pela relação familiar existente, por um lado, através do controlo da propriedade e, por outro, através da gestão da sociedade simultaneamente com o controlo da propriedade, verificando-se um envolvimento direto da família nos negócios da empresa.

Alguns autores apontam seis itens que, quando presentes em uma organização, podem identifica-la como familiar:

1. o controle acionista pertence a uma família;
2. os laços familiares determinam a sucessão do poder;
3. os parentes ocupam posições estratégicas na administração;
4. os valores da organização identificam-se com os da família;
5. os atos dos membros da família repercutem-se na gestão da empresa, não importando se nela atuam;
6. ausência de liberdade para vender as participações/quotas herdadas da empresa.

É corrente confundir empresas familiares com micro ou pequena empresa o que não é de toda verdade, pois existem empresas familiares entre as maiores empresas dos vários países, apesar da maior parte das empresas familiares existentes serem pequenas ou médias empresas (PMEs).

CONTEXTO MUNDIAL

Entre 65% e 80% das empresas a nível mundial são familiares. Desde as mais pequenas às mundialmente conhecidas como é o caso da Wal-Mart e da Fidelity Investments. Das 500 maiores empresas listadas pela Fortune cerca de 40% são detidas ou controladas por famílias.

Na Europa Continental, são várias as empresas de grandes dimensões que se mantêm sob o controlo familiar. Estas representam mais de 60% das empresas europeias, nas quais se incluem empresas de diversos sectores de atividade, várias dimensões, podendo ou não ser cotadas em bolsa.

CONTEXTO NACIONAL

Já em Portugal, estudos da Associação Portuguesa de Empresas Familiares, estimam que cerca de 70%-80% das empresas portuguesas e, provavelmente, mais de 60% do PIB e 50% do emprego está assegurado em empresas, “cuja propriedade se encontra, total ou parcialmente nas mãos de uma ou mais famílias, e a família detém o controlo sobre a gestão da empresa”.

Temos vários exemplos de grandes e conhecidas empresas familiares, como é o caso do Grupo Jerónimo Martins, Grupo Sonae, Grupo Amorim, Luís Simões ou Salvador Caetano.

As empresas familiares representam uma forma de organização empresarial transversal do tecido empresarial, estando presentes em praticamente todos os sectores de atividade e têm um importante impacto no crescimento da economia através da criação de emprego e produtividade.

A sua importância assenta, não só no papel que possuem como agentes económicos, mas também nos valores que transmitem ao longo das gerações, na estabilidade a longo prazo, no empenho, no compromisso e na responsabilidade em fazer perpetuar os valores em que se baseia.

São vários os autores e os estudos que têm chamado a atenção para a importância das empresas familiares. Apesar de desempenharem um dos pilares essenciais para a estabilidade do tecido empresarial, estas empresas são também uma realidade que reveste grande complexidade.

Diante do cenário de empresas familiares, muitos acreditam que quando a família e a empresa se unem isso acaba por enfraquecer a eficiência da gestão dos negócios, mas existem hoje no mercado grandes empresas que têm como início a gestão familiar.

Pontos fortes

- Comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em situações de emergência;
- Estrutura administrativa e operacional convergente;
- Disponibilidade de recursos financeiros e administrativos para o autofinanciamento obtido de poupança feita pela família;
- Importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado;
- Organização interna leal e dedicada;
- Forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares. A formação de laços entre empregados antigos e os proprietários exerce papel importante no desempenho da empresa;
- Grupo interessado e unido em torno do fundador;
- Sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua;

- Continuidade e integridade de diretrizes administrativas e de focos de atenção da empresa.

Pontos fracos

Primeira geração (fundador vivo)

- Dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional, tendendo mais para o primeiro;
- A postura de autoritarismo e austeridade do fundador, na forma de investir ou na administração dos gastos, alterna com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação;
- Exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesses da empresa;
- Laços afetivos extremamente fortes, influenciando as decisões, os comportamentos e os relacionamentos na empresa;
- Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- Expectativa de alta fidelidade dos empregados, o que pode gerar um comportamento de submissão, sufocando a criatividade;
- Jogos de poder, nos quais muitas vezes vale mais a habilidade política do que a característica ou a competência administrativa.

Segunda geração (transição da 1ª para a 2ª fase)

- Falta de comando central capaz de gerar uma reação rápida para enfrentar os desafios do mercado;
- Falta de planeamento para médio e longo prazo;
- Falta de preparação/formação profissional para os herdeiros;
- Conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa como um todo;
- Falta de compromisso em todos os setores da empresa, sobretudo com respeito a lucros e desempenho;
- Descapitalização da empresa pelos herdeiros em benefício próprio;



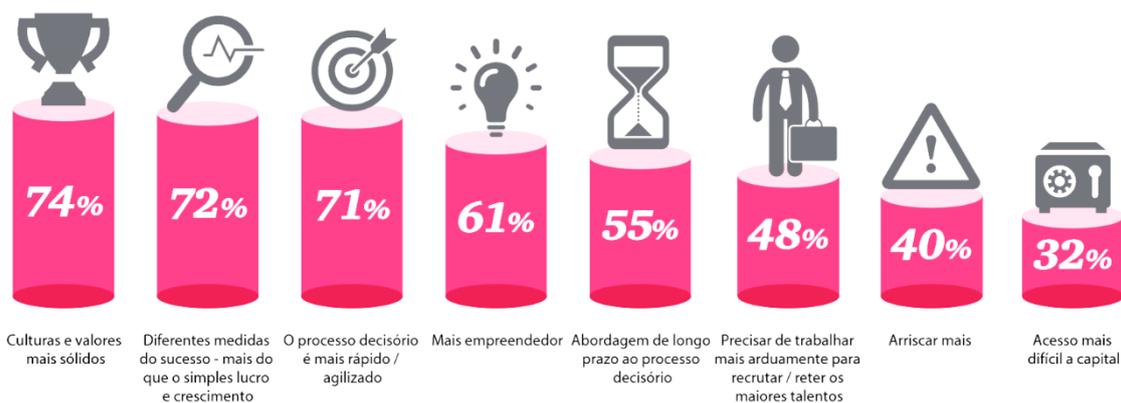
O FUTURO É HOJE

Gestão e sucessão de empresas familiares



- Situações em que prevalece o emprego de parentes, sem ser orientado ou acompanhado por critérios objetivos de avaliação do desempenho profissional;
- Falta de participação efetiva dos sócios, que legalmente constituem a empresa, nas suas atividades do dia a dia;
- Às vezes, manipulação contabilística “com o objetivo de burlar o fisco”, o que impede o conhecimento da real situação da empresa e sua comparação com os indicadores de desempenho do mercado

De acordo com um estudo realizado pela pwc, e como podemos observar na imagem infra, o que **diferencia as empresas familiares das não familiares** é:



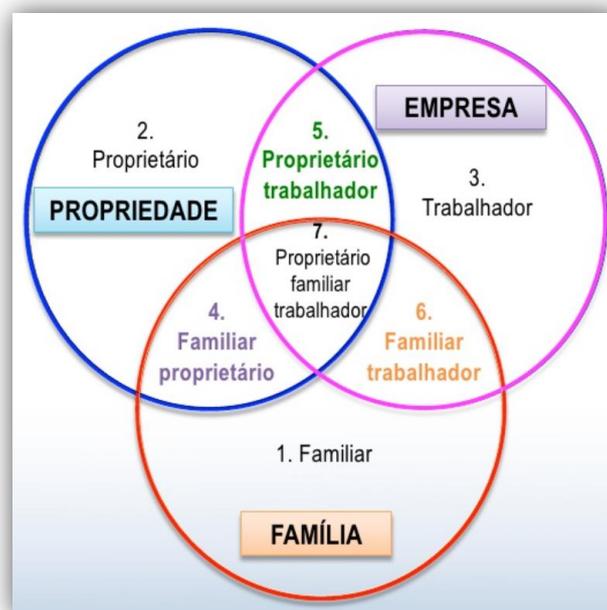
2. O modelo de três círculos: ensinamentos práticos para as empresas familiares

As empresas familiares começaram a ser estudadas, no meio académico, nos anos 60 e 70 através de artigos que salientavam as suas características, como por exemplo, o favoritismo, as diferenças de gerações, a rivalidade entre membros da família e a falta de profissionais de gestão.

Nessa altura era popular um modelo conceptual que considerava a existência de 2 subsistemas que se interrelacionavam: a família e a gestão da empresa.

Muita da investigação realizada, entretanto concluiu que a maior parte dos problemas das empresas familiares, sobretudo a partir da segunda ou terceira geração, estão nos conflitos entre o controlo de capital e o controlo da gestão.

Especialistas na área identificam três elementos independentes, mas que, quando conjugados, afetam a empresa familiar: a família, a empresa e a propriedade e é neste contexto que surge um modelo conceptual que relaciona estes 3 tipos de relação, o **modelo dos 3 círculos**.



O modelo de três círculos descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família. Assim, todos os proprietários

(sócios e acionistas) estarão no sistema propriedade. Todos os membros da família estarão no sistema família e todos os funcionários no sistema gestão/empresa.

As pessoas com mais de uma conexão com a empresa estarão em um dos setores sobrepostos, que caem dentro de dois ou três círculos ao mesmo tempo.

Por exemplo, o proprietário que também é membro da família, mas não trabalha na empresa estará num lugar diferente do proprietário que não é membro da família e trabalha na empresa.

Cada pessoa envolvida numa empresa familiar pode ser colocada num dos sete setores dos subsistemas.

1. Familiar – Membros da família que não possuem capital nem trabalham na empresa
2. Proprietário – Acionistas ou Sócios que não são membros da família e que não trabalham na empresa
3. Trabalhador – Trabalhadores que não são membros da família nem possuem qualquer parte do capital
4. Familiar proprietário – Membros da família que detêm ações ou quotas da empresa, mas não trabalham na empresa
5. Proprietário trabalhador – Acionistas ou Sócios que não são membros da família, as que trabalham na empresa
6. Familiar trabalhador - Membros da família que trabalham na empresa, mas não possuem ações ou quotas da empresa
7. Proprietário familiar trabalhador - Membros da família que detêm ações ou quotas da e trabalham na empresa

Os três círculos são úteis para identificar as fontes de conflito interpessoal, os dilemas, as prioridades e as fronteiras da família.

Dadas as tensões e conflitos inerentes do sistema empresarial familiar, há necessidade da existência de lugares próprios para lidar com essas tensões e aprender a geri-las.

Família – Conselho familiar

Propriedade – Assembleia-Geral

Gestão – Reunião da gerência (sociedade por quotas) ou administração (sociedade anónimas)

A forma como estes três órgãos funcionam determina a estrutura de governo da empresa familiar. Esta estrutura é a base de continuidade das empresas, pois permite preservar a estabilidade, formando os seus vários intervenientes.

O formato dos círculos justapostos pode variar bastante, conforme o momento em que se encontra a família, o capital acionário ou o negócio.

Por exemplo, no início do negócio há uma tendência de que os círculos estejam completamente sobrepostos, formando praticamente um só círculo, dado que os membros da família empreendedora, nessa fase, costumam exercer todos os papéis do sistema simultaneamente.

Por outro lado, em grandes negócios, mais longevos, normalmente é possível ver cada círculo e suas zonas de intersecção com destaque e distinção. Por isso, a análise dos três círculos precisa ser combinada com o modelo tridimensional da empresa familiar, que considera para cada círculo, uma dimensão separada de desenvolvimento.

Os sistemas da gestão, dos proprietários e da família podem criar um quadro de qualquer sistema de empresa familiar em determinado momento, o que pode ser um primeiro passo de grande importância para a compreensão da empresa.

Muitos dos dilemas enfrentados pelas empresas familiares são causados pela passagem do tempo - os pais envelhecem, os filhos casam-se, nascem os netos e estas pessoas juntam-se ao negócio e a empresa muda.

Ao longo do tempo ocorrem mudanças – lentas e constantes – na natureza da família e o mesmo ocorre com a empresa. No início, a organização é simples e pequena, porém, com o tempo, torna-se mais complexa. Em alguns casos, inclusive, pode parar de crescer e até desaparecer.

A estrutura da propriedade também se modifica. Geralmente, a empresa começa com um único dono, um único proprietário; mais tarde, a propriedade transfere-se para os filhos e em 3 ou 4 gerações, a propriedade passa para os primos.

Por tudo isso, acrescentou-se o tempo ao modelo dos 3 círculos, originando assim o modelo tridimensional do desenvolvimento das empresas familiares.

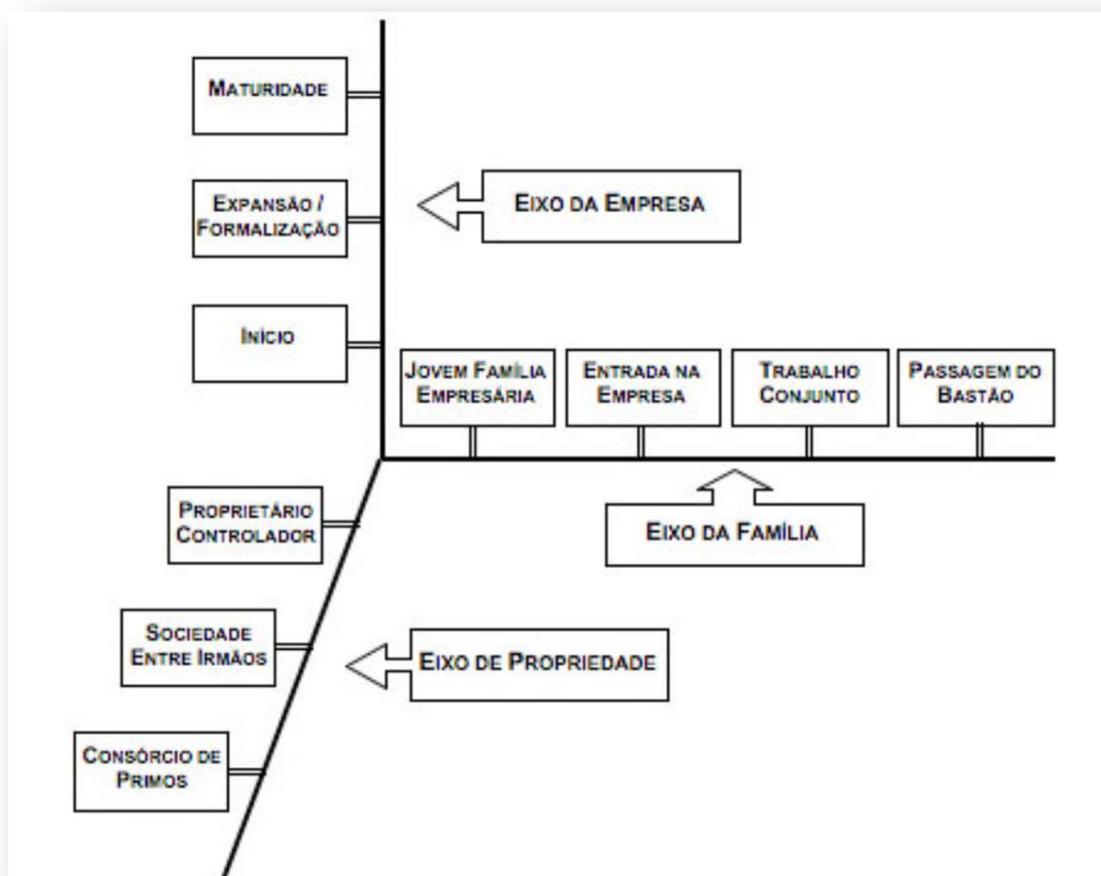
Modelo Tridimensional do Desenvolvimento das Empresas Familiares

Para cada um dos três subsistemas – propriedade, família, gestão/empresa – existe uma dimensão separada de desenvolvimento. Cada parte muda ao seu próprio ritmo e numa sequência própria, e isso se define como o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar.

Sobre a propriedade existem três etapas básicas – proprietário controlador, sociedade entre irmão e consórcio de primos.

Sobre a família são quatro as principais etapas – jovem família empresária, entrada na empresa, trabalho conjunto, passagem do bastão.

Sobre a empresa são três as etapas básicas – início do negócio, expansão/ formalização e maturidade.



Os subsistemas da Empresa Familiar

Os conflitos familiares tornam-se mais intensos quando não está claro o papel de cada pessoa nos subsistemas da empresa familiar. E o grande desafio de sobrevivência e de crescimento dessas empresas é exatamente considerar a complexidade da relação entre a família, a propriedade e a gestão, e a distinção entre esses três papéis.

Estabelecer fronteiras

O governo das sociedades, nas empresas familiares, estabelece as fronteiras e o relacionamento entre a família, a propriedade e a gestão. Boas práticas de gestão realçam as vantagens do controle familiar, ao mesmo tempo em que ajudam a evitar vícios muito comuns - a confusão do património familiar e pessoal dos sócios com o da empresa, a contratação de amigos e parentes sem a devida preparação, a falta de planeamento ou as decisões que levam em conta exclusivamente o interesse de membros da família, em detrimento dos interesses da empresa.

Os grandes problemas existentes nas empresas familiares são aqueles ligados ao relacionamento, como a falta de um código de ética, a cultura organizacional vista com sentimentalismo e paternalismo e por essa razão a função de cada membro da família tem que ser definida com muita objetividade.

Os erros mais comuns cometidos em empresas familiares são:

- ausência de qualificação profissional;
- centralização do poder;
- misturar contas pessoais e corporativas;
- permanecer na zona de conforto;
- demora para iniciar o processo de sucessão;
- dois profissionais dirigindo a mesma área e
- não buscar ajuda externa de empresas especializadas em administração.

Com o decorrer do tempo, nota-se que a empresa familiar passa por algumas fases no seu desenvolvimento que são:

- **a criação da empresa**, que é o momento em que o fundador tem a ideia de um produto, desenvolve o produto com o seu lançamento e recruta pessoas familiares ou não para auxiliar na produção



- **o crescimento** onde o fundador percebe que é incapaz de gerir todos os setores da empresa, e então tem o início da divisão de responsabilidades, a transição de poder e a distribuição de valores
- **a maturidade** que é quando o sucessor começa a ter uma visão da empresa diferente da visão do fundador, por questões de formação académica e ideologias pessoais e isso gera conflitos internos, ocasionando problemas na comunicação entre esses dois cargos,
- **a profissionalização** que é aquela fase onde é encontrada a necessidade de abandonar práticas antigas de gestão para atender exigências atuais de mercado, e com isso a empresa passa de uma gestão com características familiares para ser uma gestão profissional, com recrutamento de profissionais que não sejam membros da família.

Há também três tipologias básicas usadas para classificar as empresas familiares, e estas são:

- **a tradicional** onde basicamente a família detém o poder por completo, com pouca transparência administrativa e o capital é fechado,
- **a híbrida** que a família ainda detém o controle dos negócios, mas pelo capital ser aberto, há mais transparência e participação de pessoas que não fazem parte de família,
- **a de influência familiar** em que família está afastada do poder, mas tem participação acionária e o seu capital está investido em ações do mercado.

Transformar uma empresa familiar do tipo tradicional em uma organização de influência familiar é um processo de longo prazo que requer a profissionalização efetiva da gestão.

Nesse âmbito, as empresas familiares também têm várias formas e classificações, e nessa vertente podemos destacar três formas diferentes:

- **proprietário controlador:** nesta fase apenas o fundador tem o controle total e está no comando dos negócios, é o estagio inicial da empresa e todos os outros estágios serão afetados por esta fase;
- **sociedade entre irmãos:** esta segunda fase a empresa começa a sua expansão, e então o poder não é mais de apenas um controlador, e sim compartilhado entre irmãos, ou é passado de pai para filho;
- **propriedade de primos:** fase da empresa em que já está em um nível maduro de desenvolvimento, onde a maioria dos acionistas já não está na empresa, apenas alguns membros da família têm acesso direto aos negócios.



O FUTURO É HOJE

Gestão e sucessão de empresas familiares



Normalmente as empresas familiares começam como porte pequeno, com um ou dois membros da família como fundadores e gestores de negócios, e conforme vão ampliando, outros membros da família são nomeados com cargos de confiança. Na maioria dos casos, essas pessoas que são nomeadas não são capacitadas para os cargos, e isso acaba gerando vários problemas estruturais, principalmente quando ocorre o crescimento da empresa.

3. Compreender as dinâmicas familiares e os seus impactos nas empresas familiares

A família é uma das formas de organização social mais difundida no mundo, podendo ser encontrada em diferentes sociedades e épocas, contudo no decorrer dos anos, foi assumindo diferentes formas. Dessa maneira, é possível encontrar, numa mesma sociedade, a coexistência de diferentes modelos de sistema familiar, em determinados contextos históricos.

Existem duas formas mais usuais:

- a família restrita (pai, mãe e filhos), e
- a família extensa (que agrega os parentes)

A família pode ser vista como unidades de relações sociais e de reprodução tanto biológica quanto ideológica, e é nesse espaço que os hábitos, costumes, valores e comportamentos são socialmente construídos. É uma instituição composta por indivíduos de sexos e grupos etários distintos, que interagem quotidianamente, produzindo uma complexa pluralidade de sentimentos e emoções. Por permanecer imersa em diferentes contextos culturais, sociais, afetivos, políticos e financeiros, essa instituição é diretamente influenciada pelo ambiente externo que a circunda.

O grupo que compõe a instituição familiar defronta-se diariamente com um 'jogo de poder' que se fundamenta na distribuição de direitos e deveres a cada um dos indivíduos.

Dado que são organizações que interagem com o ambiente no qual estão imersas, verifica-se que as famílias foram sofrendo transformações em decorrência das mudanças demográficas, em especial a maior longevidade humana, a participação crescente da mulher no mercado de trabalho, o divórcio, a diminuição da taxa de fecundidade e as mudanças nos papéis parentais e de género.

Compreender o significado da família, bem como os atuais debates sobre o tema é relevante, à medida que possibilita analisar a dinâmica social e, conseqüentemente, a dinâmica empresarial.

A família é constituída pelas estruturas de parentesco, as quais irão determinar as relações familiares, mas também pelas relações de afinidade com determinadas pessoas que não representam parentes consanguíneos, mas com os quais podem estabelecer padrões de comportamento similares às relações familiares.

O importante ao compreender a lógica do parentesco é analisar como se dão as relações entre os integrantes da estrutura familiar, quais são as regras, normas e obrigações necessárias para a manutenção desse sistema.

A família transmite os seus valores e ideologias aos descendentes, de forma que eles tendem a assumir naturalmente aquilo que é instituído pelos familiares e essa visão tende a ser perpetuada de geração para geração. Considerando a família como um espaço de manifestação simbólica, verifica-se que essa instituição se torna um palco de sentimentos e afetividades múltiplas. A família representa um local de laços marcados por solidariedade, afetividade, segurança e estabilidade. Em contrapartida, é possível encontrar, nesse mesmo espaço, relações conflituosas, competitivas e desagregadoras. Isso evidencia o seu caráter dualístico.

A empresa familiar é vista não apenas como um sistema de produção de mão-de obra, mas como um projeto instituído pelo fundador, que deve ser perpetuado para a conservação da tradição de uma família. A organização permeada pela dinâmica familiar possui um significado simbólico para seus integrantes: o trabalho na organização representa, acima de tudo, a reprodução e a perpetuação de uma cultura familiar no âmbito organizacional.

As dinâmicas da família e os sistemas de parentesco imprimem, no âmbito familiar, os papéis e obrigações de cada sujeito.

Muitas das funções, estabelecidas no seio familiar, são confundidas com os papéis desenvolvidos no âmbito organizacional, quando tratam da simultaneidade de papéis, vivenciada por muitas pessoas que trabalham em organizações familiares.

A existência de parentes envolvidos na gestão torna as relações muito mais complexas, dado que não são meros funcionários, mas sujeitos que possuem laços de afetividade. Portanto, quando os problemas emergem nas organizações familiares, está em jogo não apenas a sobrevivência organizacional, mas, sobretudo, a sobrevivência de valores familiares.

Um segundo ponto a ser explorado relaciona-se à dualidade do universo familiar. A família, tanto pode ser palco de relações afetivas e solidárias, como também pode ser espaço para disputas e conflitos. Diante dessa pluralidade de sentimentos e afetos, verifica-se que, por meio da interação família e empresa, esses aspetos também se manifestam no ambiente da organização familiar. No caso de relações afetuosas, elas podem ser traduzidas, por exemplo, em benefícios a determinados funcionários. No caso de relações conflituosas, elas podem gerar transtornos ao longo do ciclo de vida da organização.

Por fim, como explorado nas relações de parentesco, é verdade que a preexistência de laços consanguíneos não é caráter determinante para se estabelecer uma união familiar. Entretanto, verifica-se que as organizações familiares, muitas vezes, desempenham uma fonte de união entre os parentes distantes, mais até do que a própria estrutura de parentesco. Mesmo ocorrendo desentendimentos entre os membros da família empresária, é comum que não ocorra um rompimento total dos laços, quando está em jogo a manutenção de um negócio familiar.

A empresa familiar deve ser visualizada como uma extensão da família, ou seja, muitas relações no âmbito empresarial só serão devidamente compreendidas quando se conhece a história, os relacionamentos e o quotidiano da família empresária.

Como ocorre a inter-relação da dinâmica organizacional de uma empresa familiar com os membros da família proprietária?

Essas duas dimensões – família e empresa – interagem e produzem uma dinâmica única, gerando a necessidade de compreender aspetos da empresa e da família.

A partir da tomada de consciência das divergências nos princípios entre família e empresa, é possível desenvolver procedimentos de gestão e estratégias construtivas para enfrentar os problemas que muitas vezes se tornam responsáveis pela definição das razões que direcionam a vida da empresa e dos membros da família empresária.

A família, que está na base da estruturação do sujeito, tem sofrido alterações que resultam no reposicionamento de seus elementos, e é a partir dos arranjos familiares existentes que pode emergir a noção de organizações familiares.

A inter-relação da empresa familiar com os membros da família proprietária influenciam a adaptabilidade e o direcionamento da empresa, bem como a vida pessoal dos familiares envolvidos. As empresas familiares têm origem em ações desenvolvidas por um empreendedor familiar que vai, gradualmente, envolvendo outros membros da família. As relações familiares e empresariais mesclam-se no quotidiano dessas empresas e exercem significativa influência sobre a trajetória de vida de cada membro da família empresária, assim como as relações familiares influenciam as ações no âmbito organizacional. As expectativas, os conflitos, a inclusão de membros ligados à família e outros acontecimentos não previstos constituem fatores que podem configurar experiências afetivas, tanto positivas quanto negativas.

Conclui-se, pois, que o conjunto de fatores que regulam a interação entre família e negócios não só influenciam como, também, determinam a adaptabilidade do sistema empresa assim



O FUTURO É HOJE

Gestão e sucessão de empresas familiares



como da vida pessoal do grupo familiar. Nas empresas familiares, a construção do modelo de gestão que lhes permite sobreviver é um processo desenvolvido nas relações familiares e influenciado pelos conflitos e pelas soluções encontradas no seio da família.

Conclusões do *Focus Group*

Nesta sessão estiveram presentes membros de 9 empresas familiares, dos quais:

- 6 membros são os fundadores da empresa, na qual ainda trabalham;
- 3 membros pertencem a uma segunda geração de empresários.

Destes 3 membros que pertencem a uma segunda geração:

- 2 membro já assumiram a gestão do negócio; e
- 1 membro trabalha na empresa familiar.

Apenas um dos membros presentes já pensou no processo de sucessão e considera que o mesmo será bem assegurado pelo filho, que se encontra devidamente preparado.

Na generalidade todos concordam que:

- As empresas familiares são importantes no contexto económico, visto que a maioria das empresas começam como familiares, podendo depois crescer até se tornarem referências a nível nacional e até internacional;
- É difícil distinguir e separar as relações familiares das relações empresariais e que maioritariamente das vezes esta situação interfere na gestão da empresa e que têm implicações familiares;

Verificou-se ainda que:

- em alguns casos existe a centralização do poder;
- é difícil estabelecer fronteiras entre a família e a gestão;
- que há tendência para permanecer na zona de conforto;
- na maior parte dos casos ainda não pensaram na sucessão;
- na maior parte dos casos existe demora para iniciar o processo de sucessão;



- na maior parte dos casos não há ajuda externa de empresas especializadas em administração, sendo a própria família a realizar a gestão, muitas vezes recorrendo à prática adquirida ao longo dos anos.

Quando se procedeu à realização do modelo dos 3 círculos, verificou-se que:

- Atualmente, nas empresas presentes, a propriedade pertence apenas à família, pelo que existe sobreposição do subsistema Família com o subsistema Propriedade;
- Em algumas das empresas presentes apenas trabalham os proprietários e respetiva família, mas também empresas que possuíam trabalhadores fora da família empresarial;
- Verificou-se que em alguns casos presentes, os membros da família empresária, apesar de não trabalharem na empresa, conseguem influenciar a gestão da mesma.

Os empresários presentes, quando questionados como gostariam de ser recordados enquanto empresários ou família empresária, obtiveram-se várias respostas, as quais se podem sintetizar:

- Pessoa ou família empreendedora
- Preocupação em manter a imagem que possuem atualmente na comunidade / sociedade onde estão inseridos
- Perpetuar o nome da família empresária, o trabalho desenvolvido e os valores que foram inculcados pelo fundador
- Recuperar a tradição local e perpetuar a tradição para não cair no esquecimento
- Ajudar as empresas a transformarem-se para atingirem os seus objetivos
- Ajudar as pessoas a atingirem os seus objetivos, motivação e satisfação pessoal
- Deixar um legado familiar e forma de subsistência familiar para as futuras gerações

Foi unânime a importância que dão às iniciativas deste âmbito prestadas pela AEPVZ, assim como a necessidade crescente de formação, informação e conhecimentos na gestão das empresas, devido a constante evolução do mercado e aumento da concorrência que se apresenta cada vez mais competitiva e agressiva.