



ANA CRISTINA **EMPRESAS FAMILIARES – A**
MARREIROS VIEGAS **SUCESSÃO FAMILIAR**
RIBEIRO

Dissertação de Mestrado em Ciências
Empresariais – Ramo de PME

JÚRI

Presidente: Professora Doutora Sandrina Moreira

Orientador: Professor Doutor Agostinho Bucha

Arguente: Professora Doutora Luísa Carvalho

Dezembro de 2023

Agradecimentos

Esta dissertação de Mestrado não teria sido possível, sem o apoio incondicional das minhas pessoas.

A todos os que me motivaram para continuar e aos que não acreditaram que conseguiria.

Um obrigado ao meu orientador, Professor Doutor Agostinho Bucha.

Aos meus colegas Miguel Correia e Pedro Azevedo, cujo apoio e amizade estiveram sempre presentes.

E por fim, e não menos importante, um agradecimento enorme e especial ao meu marido, às minhas filhas, aos meus pais e sogros, assim como a restante família por terem ajudado e motivado nesta etapa tão importante para o meu percurso académico e profissional.

Resumo

Esta investigação estudou de forma abrangente e detalhada o processo de sucessão familiar em empresas familiares, destacando a sua importância para a sustentabilidade e crescimento dessas organizações. Através da revisão da literatura e da análise de estudos de caso envolvendo uma empresa de material elétrico, que irá ocorrer uma a sucessão, e uma empresa de construção civil, onde ocorreu a sucessão

A revisão da literatura (Porfírio et al., 2020; Gagné et al., 2021) destacou que as empresas familiares têm um papel crucial na economia, mas enfrentam desafios únicos no processo de sucessão. Conflitos familiares, falta de profissionalização e planeamento inadequado foram identificados como obstáculos comuns. Os estudos de caso trouxeram o conhecimento sobre estratégias eficazes, como a descentralização da tomada de decisões, promoção baseada no mérito e inclusão de consultores externos. Essas estratégias, corroboradas pela teoria, demonstraram que a transição pode ser bem-sucedida quando planeada com cuidado e adaptada ao contexto de cada empresa.

Como método de recolha de dados, optou-se por entrevistas semiestruturadas. Esta escolha visa proporcionar uma abordagem personalizada e aprofundada, percebendo-se as experiências, percepções e opiniões dos membros das empresas familiares diretamente envolvidos na sucessão. A flexibilidade das entrevistas semiestruturadas permite explorar nuances específicas do fenómeno, adaptando-se às particularidades de cada entrevistado. A combinação destas abordagens metodológicas - estudo de caso e entrevistas semiestruturadas - é uma estratégia pensada para ajudar a revelar os intricados elementos da sucessão familiar em empresas familiares.

A comparação entre os casos e a teoria aplicada constatou a importância de adaptar as práticas recomendadas à cultura e contexto únicos de cada empresa. A reflexão sobre a eficácia dessas práticas identificou áreas de melhoria, como equilibrar a descentralização com uma visão estratégica. Por fim, a conclusão destacou que a sucessão familiar é um processo vital para a continuidade das operações, a preservação dos valores e a adaptação ao mercado em constante evolução.

Palavras-chave: Estudo de Caso, Estratégias de Sucessão Familiar, Empresas Familiares, Sucessão Familiar, Sustentabilidade.

Abstract

This comprehensive work extensively examined the process of family succession in family businesses, underscoring its significance for sustainability and growth of these organizations. Through literature review and analysis of case studies involving an electrical materials company and a construction company, challenges encountered during succession, strategies employed to overcome them, and insights garnered from real experiences were explored.

The literature review (Porfirio et al., 2020; Gagné et al., 2021) highlighted that family businesses play a crucial role in the economy but face unique challenges in the succession process. Common obstacles identified include family conflicts, a lack of professionalization, and inadequate planning. Case studies have contributed insights into effective strategies, such as decentralization of decision-making, merit-based promotion, and the inclusion of external consultants. These strategies, supported by theory, have demonstrated that a carefully planned transition, adapted to each company's context, can lead to successful succession.

As a data collection method, we opted for semi-structured interviews. This choice aims to provide a personalized and in-depth approach, capturing the experiences, perceptions, and opinions of family business members directly involved in succession. The flexibility of semi-structured interviews allows for exploring specific nuances of the phenomenon, adapting to the peculiarities of each interviewee. The combination of these methodological approaches—case study and semi-structured interviews—is a deliberate strategy to help unveil the intricate elements of family succession in family businesses.

The comparison between the cases and applied theory emphasized the importance of adapting recommended practices to the unique culture and context of each company. Reflection on the effectiveness of these practices identified areas for improvement, such as balancing decentralization with a strategic vision. Finally, the conclusion highlighted that family succession is a vital process for the continuity of operations, the preservation of values, and adaptation to the constantly evolving market.

Keywords: Family Succession, Family Businesses, Sustainability, Succession Strategies.

Índice geral

Agradecimentos	II
Resumo	III
Abstract.....	IV
Índice geral	V
Índice de ilustrações	VII
Índice de tabelas	VIII
Introdução.....	1
1. Revisão da literatura	4
1.1. Conceito e definição de empresas familiares.....	4
1.2. Importância das empresas familiares na economia.....	6
1.3. Desafios nas empresas familiares	8
1.4. Processo de sucessão familiar.....	10
1.5. Fatores de sucesso e obstáculos na sucessão familiar.....	12
1.6. Estratégias para a sucessão familiar.....	13
2. Metodologia.....	15
3. Estudos de caso	18
3.1. Descrição dos contextos e características das empresas estudadas.....	18
3.2. Análise das entrevistas realizadas	21
3.3. Discussão dos principais desafios enfrentados durante os processos de sucessão em cada caso.....	23
3.4. Identificação das estratégias adotadas e lições aprendidas com base nas experiências dos casos	24
4. Discussão e análise dos resultados.....	27
4.1. Comparação dos resultados dos estudos de caso com a revisão da literatura	27
4.2. Avaliação da relevância e aplicabilidade das estratégias.....	29

4.3. Discussão das similaridades e diferenças entre os casos estudados.....	31
4.4. Reflexão sobre a eficácia das práticas recomendadas e possíveis áreas de melhoria.....	33
Conclusão	36
Bibliografia.....	41
Anexo	44
Anexo – Guião de Entrevista	44
Apêndice.....	48
Apêndice A - Entrevista Empresa de Construção Civil.....	48
Apêndice B - Entrevista Empresa de Material Elétrico.	58

Índice de ilustrações

Figura 1 - Modelo "três círculos"	10
Figura 2 - Recomendações práticas	35

Índice de tabelas

Tabela 1 - Relação entre conceito de empresas familiares e respectivos autores	6
Tabela 2 - Características das empresas A e B.....	21
Tabela 3 - Análise literatura vs estudos de caso.....	29
Tabela 4 - Discussão Resultados Empresa A e B.....	33
Tabela 5 - Tabela resumo com as estratégias adotadas e situações vivenciadas para casa empresa.....	34

Introdução

A sucessão familiar é um tema de extrema relevância no contexto das empresas familiares, pois a transição de liderança de uma geração para outra é um momento crítico que pode determinar a continuidade e o sucesso dessas organizações. A forma como a sucessão é conduzida influencia diretamente o futuro da empresa e pode impactar tanto a esfera familiar quanto a económica (Porfírio et al., 2020; De Massis et al., 2013). Nesse sentido, este trabalho tem como objetivo analisar a sucessão familiar em empresas familiares, compreendendo as suas características distintivas, desafios e estratégias adotadas para garantir a continuidade dos negócios. A investigação procura contribuir para a compreensão desse fenómeno complexo e oferecer contributos relevantes para a gestão e liderança das empresas familiares.

As empresas familiares são uma parte significativa do setor empresarial em diversos países, e Portugal não é exceção. Estas desempenham um papel fundamental na economia, criando empregos, promovendo o desenvolvimento regional e contribuindo para o crescimento económico. Uma das contribuições mais notáveis das empresas familiares é a criação e manutenção de postos de trabalho. Essas empresas, frequentemente enraizadas nas comunidades locais, geram oportunidades de emprego, promovendo, assim, a estabilidade e coesão social (Astrachan et al., 2002; Rodrigues, 2019). Além disso, as empresas familiares desempenham um papel significativo no desenvolvimento regional ao investirem em infraestrutura, serviços e iniciativas locais. Esse envolvimento não fortalece apenas a economia local, mas também contribui para a melhoria da qualidade de vida nas áreas em que estão inseridas (Banco de Portugal, 2020). As empresas familiares são frequentemente reconhecidas por adotarem práticas de gestão a longo prazo, elegendo a sustentabilidade e a continuidade do negócio ao longo de gerações (Chrisman et al., 2005; Nave et al., 2022). Esse compromisso com a estabilidade pode gerar credibilidade nos mercados, atrair investimentos e fomentar um ambiente propício ao desenvolvimento económico sustentável (Lansberg, 1988). Além disso, a natureza muitas vezes inovadora das empresas familiares pode acelerar a introdução de novas ideias e tecnologias nos mercados locais e globais (Miller et al., 2008; Nave et al., 2022). A fácil adaptação a mudanças e a capacidade de incorporar valores familiares na estratégia de negócios muitas vezes conferem uma resiliência única, permitindo que essas

empresas enfrentem desafios e aproveitem oportunidades de um modo distinto (Gersick et al., 1997; Nave et al., 2022).

No entanto, o processo de sucessão nessas empresas apresenta desafios específicos que precisam ser compreendidos e abordados de forma adequada. A falta de profissionalização da gestão, a influência dos conflitos familiares e a dificuldade de transferência de conhecimento e valores são apenas alguns dos obstáculos vividos pelas empresas familiares durante o processo de sucessão. Compreender esses desafios é fundamental para desenvolver estratégias eficazes que permitam a continuidade dos negócios e a preservação da identidade e cultura familiar.

Atendendo a esse contexto, os objetivos desta investigação são:

- analisar os principais desafios das empresas familiares durante o processo de sucessão;
- analisar a dinâmica das relações familiares no contexto empresarial;
- identificar as estratégias adotadas para superar esses desafios;
- compreender a importância da profissionalização da gestão e do planejamento da sucessão;
- examinar a adoção de tecnologias e inovações no contexto da sucessão;
- avaliar a influência da cultura organizacional na sucessão;
- analisar a evolução das empresas familiares ao longo do tempo;
- propor diretrizes e melhores práticas para a sucessão familiar em empresas familiares.

A pergunta-chave desta pesquisa é: **Quais são os desafios enfrentados pelas empresas familiares durante o processo de sucessão?**

Este trabalho está dividido da seguinte forma: na introdução será apresentada a contextualização do tema, a importância da sucessão familiar nas empresas familiares e os objetivos da pesquisa. Segue-se então o Capítulo 1, onde será realizada uma revisão da literatura, abordando conceitos e definições de empresas familiares, bem como os desafios vividos por estas durante o processo de sucessão. No Capítulo 2, será apresentada a metodologia adotada, explicando a abordagem qualitativa e os procedimentos de recolha e análise de dados. No Capítulo 3, serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa com base nos estudos de caso realizados. Por fim, no Capítulo 4, serão

apresentadas as conclusões finais do estudo, destacando as principais contribuições, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

Este trabalho procura, assim, contribuir para a compreensão da sucessão familiar em empresas familiares, oferecendo contributos relevantes para gestores, consultores e académicos interessados no tema. A compreensão dos desafios e estratégias relacionados à sucessão familiar pode auxiliar na construção de empresas familiares sustentáveis e bem-sucedidas, que possam adaptar-se às mudanças e garantir a continuidade ao longo das gerações.

1. Revisão da literatura

Iniciaremos este capítulo por elucidar o leitor do presente relatório de alguns conceitos fundamentais, cuja compreensão é fundamental para a compreensão do tema em estudo.

1.1. Conceito e definição de empresas familiares

O conceito de empresas familiares tem sido objeto de debate e varia em diferentes contextos. Segundo Chrisman et al (2005), empresas familiares são caracterizadas por possuírem propriedade, controlo e gestão concentrados nas mãos de uma ou mais famílias ao longo do tempo. Essas empresas são moldadas por uma forte influência da família e apresentam uma série de características distintivas que as diferenciam das empresas não familiares. Estudos mais recentes, como os de Gagné et al. (2021) e Porfírio et al. (2020), contribuem para uma compreensão contemporânea do conceito de empresas familiares, considerando as nuances e dinâmicas presentes nesse tipo de organização. No trabalho "*Family Business Succession: What's Motivation Got to Do With It?*" de Gagné et al. (2021), o foco recai sobre a sucessão em empresas familiares, destacando a importância central da motivação nesse processo. Este estudo salienta a forma como os fatores motivacionais podem influenciar as decisões e dinâmicas durante a sucessão em empresas familiares. Já o estudo de Porfírio, Felício e Carrilho (2020), intitulado "*Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory*", aborda a sucessão em empresas familiares sob a perspectiva da teoria do empreendedorismo. Esta abordagem oferece uma compreensão dos fatores que impulsionam o sucesso durante o processo de sucessão, destacando a importância de abordagens empreendedoras. Ambos os estudos contribuem para uma compreensão contemporânea das empresas familiares, oferecendo conceitos práticos que podem ser aplicados em contextos de sucessão nas empresas familiares modernas. Ao considerar fatores como motivação e teoria do empreendedorismo, esses trabalhos fornecem informações valiosas para a gestão eficaz da sucessão, tendo em conta as complexidades e desafios específicos dessas organizações. Os resultados desses estudos têm aplicações práticas significativas, auxiliando empresas familiares na formulação de estratégias eficazes para enfrentar os desafios associados à sucessão e promover o sucesso contínuo.

Uma das principais características das empresas familiares é a propriedade familiar, ou seja, a propriedade maioritária ou significativa está nas mãos da família. Como afirmam Gersick et al (1997) e Leal (2023), a propriedade familiar é um elemento central na identificação de uma empresa como familiar e essa concentração de propriedade, muitas vezes resulta numa maior identificação e compromisso da família com o negócio, bem como na procura por objetivos a longo prazo, ao contrário de uma procura exclusiva pelo lucro imediato. Além disso, a presença da família na gestão da empresa é uma característica marcante das empresas familiares (Sharma et al., 2003; Nave et al, 2022). Dyer et al (2004) e Porfirio et al (2020) destacam que a gestão familiar pode incluir tanto membros da família proprietária ocupando posições de liderança quanto a contratação de executivos não familiares. Essa combinação de gestão familiar e não familiar pode criar dinâmicas complexas nas tomadas de decisão e na cultura organizacional das empresas familiares.

Outra característica distintiva das empresas familiares é a continuidade intergeracional. Segundo Chua et al (1999), uma das preocupações centrais das empresas familiares é a preservação do negócio ao longo das gerações. A sucessão familiar, ou seja, a transferência do controlo e da gestão da empresa para a próxima geração da família, é um evento crítico nessas organizações. A sucessão mal planeada ou executada pode resultar em conflitos familiares, perda de conhecimento e descontinuidade dos negócios (Leal, 2023).

Para compreender as características distintivas das empresas familiares, é importante também considerar a relação entre a família, a propriedade e a gestão. De acordo com Lansberg (1988), existe uma tripla fronteira nas empresas familiares, onde a família, a propriedade e a gestão se sobrepõem e interagem. Essa sobreposição cria um conjunto complexo de dinâmicas, influências e desafios que devem ser geridos de forma adequada para garantir a longevidade e o sucesso da empresa (Nave et al., 2022; Leal, 2023).

Tabela 1 - Relação entre conceito de empresas familiares e respectivos autores

Autor	Definição e conceito
Chrisman et al (2005)	São caracterizadas por possuírem propriedade, controlo e gestão concentrados nas mãos de uma ou mais famílias ao longo do tempo.
Gersick et al (1997)	A propriedade familiar é um elemento central na identificação de uma empresa como familiar e essa concentração de propriedade, muitas vezes resulta numa maior identificação e compromisso da família com o negócio, bem como na procura por objetivos a longo prazo, ao contrário de uma procura exclusiva pelo lucro imediato.
Dyer et al (2004)	A gestão familiar pode incluir tanto membros da família proprietária ocupando posições de liderança como a contratação de executivos não familiares. Essa combinação de gestão familiar e não familiar pode criar dinâmicas complexas nas tomadas de decisão e na cultura organizacional das empresas familiares.
Chua et al (1999),	Uma das preocupações centrais das empresas familiares é a preservação do negócio ao longo das gerações. A transferência do controlo e da gestão da empresa para a próxima geração da família, é um evento crítico nessas organizações. A sucessão mal planeada ou executada pode resultar em conflitos familiares, perda de conhecimento e descontinuidade dos negócios.
Lansberg (1988)	Tripla fronteira nas empresas familiares, onde a família, a propriedade e a gestão se sobrepõem e interagem. Essa sobreposição cria um conjunto complexo de dinâmicas, influências e desafios que devem ser geridos de forma adequada para garantir a longevidade e o sucesso da empresa.

Fonte: Elaboração própria

1.2. Importância das empresas familiares na economia

As empresas familiares desempenham um papel crucial na economia global, contribuindo de forma significativa para a criação de empregos, criação de receitas e estabilidade financeira. De acordo com o Barómetro Europeu de Empresas Familiares (European Family Businesses, 2019), essas empresas representam mais de 70% de todas as empresas na Europa, e estima-se que gerem aproximadamente 60% do Produto Interno Bruto (PIB) europeu e sejam responsáveis por cerca de 50% dos empregos.

No contexto português, as empresas familiares também desempenham um papel significativo. Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (2022), estima-se que mais de 80% das empresas em Portugal são familiares e essas organizações são responsáveis por uma parcela considerável do emprego e da produção de riqueza no país. Além disso, as empresas familiares têm um impacto relevante na criação de empregos, contribuindo também para a inovação e o crescimento económico. Um estudo realizado por Miller e Le Breton-Miller (2005) revela que as empresas familiares têm uma maior tendência a investir em pesquisa e desenvolvimento, impulsionando a inovação tecnológica e a competitividade no mercado. Além disso, essas empresas tendem a ter uma abordagem a longo prazo, concentrando-se no crescimento sustentável a longo prazo, em vez de procurar ganhos imediatos. De acordo com a pesquisa de Miller et al (2008), as empresas familiares tendem a ter uma abordagem mais conservadora e virada

para a preservação do negócio ao longo das gerações, e essa mentalidade de longo prazo contribui para a estabilidade e o crescimento sustentável das empresas, criando benefícios económicos para a sociedade como um todo. Além disso, as empresas familiares têm uma forte conexão com as comunidades locais, contribuindo para o desenvolvimento regional e a coesão social. Através da sua presença local e do investimento em infraestrutura, educação e projetos sociais, as empresas familiares desempenham um papel ativo no apoio ao desenvolvimento sustentável das regiões onde estão inseridas.

A estabilidade e a resiliência das empresas familiares também são destacadas como contribuições para a economia. De acordo com um estudo realizado pelo Banco de Portugal (2020), as empresas familiares têm uma maior probabilidade de resistir a crises económicas e manter a continuidade dos negócios a longo prazo, e tal capacidade de adaptação e resiliência é um fator importante para a estabilidade económica e a manutenção do emprego. Além disso, as empresas familiares têm um impacto significativo nas comunidades locais, mantendo uma forte ligação com as suas regiões de origem, promovendo o desenvolvimento local e contribuindo para a coesão social. Através do apoio a instituições de caridade, patrocínios e outras iniciativas sociais, as empresas familiares desempenham um papel ativo no desenvolvimento das comunidades onde estão inseridas.

Zahra et al (2004) investigaram a diferença entre empresas familiares e não familiares no que diz respeito ao empreendedorismo e a sua influência na economia. No estudo "*Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture*" (Zahra et al, 2004), os autores demonstram que as empresas familiares tendem a ser mais empreendedoras e a procurar oportunidades de forma mais proativa do que as não familiares. Argumentam que a cultura organizacional das empresas familiares, que destaca valores como o compromisso a longo prazo e a confiança mútua, promove o empreendedorismo e impulsiona o desenvolvimento económico.

No que diz respeito à sucessão familiar, Sharma et al (2003) abordaram a importância desse processo para as empresas familiares e a sua influência na economia. Os autores destacam que a sucessão bem-sucedida é crucial para a continuidade e o crescimento dessas empresas, e uma sucessão adequada, baseada em critérios de competência e preparação, tem o potencial de impulsionar a inovação, a adaptação às

mudanças e a continuidade dos negócios familiares, resultando em benefícios económicos para a empresa e a economia como um todo.

1.3. Desafios nas empresas familiares

As empresas familiares experimentam uma série de desafios distintos que podem influenciar o seu desempenho e a sua sustentabilidade a longo prazo. Dois desafios particularmente comuns são os conflitos familiares e a falta de profissionalização.

Os conflitos familiares são uma questão complexa e delicada que pode afetar significativamente as empresas familiares. Chrisman et al (2008) destacam que a dinâmica familiar pode interferir nas decisões empresariais, tornando-as mais emocionais e pessoais do que racionais e baseadas em critérios estratégicos. Os conflitos podem surgir devido a diferenças de opinião, objetivos pessoais divergentes, falta de comunicação eficaz ou dificuldade em separar os assuntos familiares dos assuntos empresariais. Esses conflitos podem prejudicar a tomada de decisões, a colaboração e a harmonia dentro da empresa familiar, afetando negativamente o seu desempenho.

Um estudo realizado por Astrachan et al (*“The F-PEC Scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problema”*, 2002) sugere que a falta de profissionalização é outro desafio comum vivido pelas empresas familiares. A falta de separação clara entre a família e os negócios, bem como a falta de sistemas e processos formais, pode dificultar a adoção de práticas profissionais e a tomada de decisões baseadas em critérios objetivos. Em muitos casos, os membros da família que trabalham na empresa podem sentir dificuldade em separar os assuntos pessoais e familiares dos assuntos relacionados com os negócios, e isso pode resultar em conflitos de interesse, decisões emocionais e falta de objetividade nas tomadas de decisões (Gagné et al., 2021; Nave et al., 2022). A sobreposição de papéis familiares e empresariais também pode dificultar a implementação de sistemas de liderança adequados e a adoção de práticas profissionais de gestão (Leal, 2023). Além disso, De Massis et al (2013) realçam que a gestão da sucessão também pode ser um desafio significativo para as empresas familiares.

A passagem do poder e da liderança de uma geração para a próxima pode ser complicada devido a questões emocionais, divergências de visão e falta de preparação adequada dos sucessores. A falta de um processo claro de sucessão pode resultar em conflitos familiares e incertezas sobre o futuro da empresa. À medida que a empresa

familiar cresce e passa para as gerações mais jovens, torna-se cada vez mais complexo gerir a propriedade e garantir que todos os membros da família sejam tratados de forma justa. Questões como a distribuição de dividendos, a tomada de decisões sobre a venda de partes da empresa e a inclusão de membros não familiares na propriedade podem criar tensões e desafios. A diversidade de perspectivas e opiniões dentro da família também pode ser um desafio. Da mesma forma, perante o crescimento da empresa familiar e o envolvimento de mais membros da família, é comum haver diferentes visões e abordagens para com o negócio. Conciliar essas perspectivas e tomar decisões que sejam benéficas para a empresa e para a família pode ser um desafio delicado, sendo importante estabelecer canais efetivos de comunicação e promover um ambiente de respeito e abertura para trabalhar com essas diferenças. Por fim, a falta de acesso a recursos financeiros e a resistência à mudança também podem ser desafios enfrentados pelas empresas familiares. Em comparação com empresas não familiares, as empresas familiares podem ter acesso limitado a financiamento externo devido a questões de propriedade e controlo. Além disso, a resistência à mudança pode ser mais predominante em empresas familiares, pois existe uma maior preocupação com a preservação dos valores e tradições familiares, o que pode dificultar a adoção de inovações e a adaptação às mudanças no mercado.

De forma a enfrentar esses desafios, é fundamental que as empresas familiares adotem uma abordagem estratégica e pró-ativa. Isso inclui a implementação de sistemas formais de liderança, a adoção de práticas profissionais de gestão, o planeamento adequado da sucessão, a promoção de uma cultura aberta ao diálogo e à diversidade de perspectivas, e a procura de parcerias estratégicas e fontes alternativas de financiamento. Além disso, o apoio de consultores externos e a participação em redes de empresas familiares podem oferecer contributos valiosos e orientação especializada para superar esses desafios.

Um estudo de Zahra et al (*“Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture”*, 2004) destaca a importância da profissionalização da empresa familiar, implementando sistemas formais de liderança corporativa, estabelecendo critérios claros de desempenho e adotando práticas de gestão profissionais, o que pode ajudar a minimizar os conflitos familiares e promover a tomada de decisões baseada em critérios objetivos. Outra abordagem sugerida

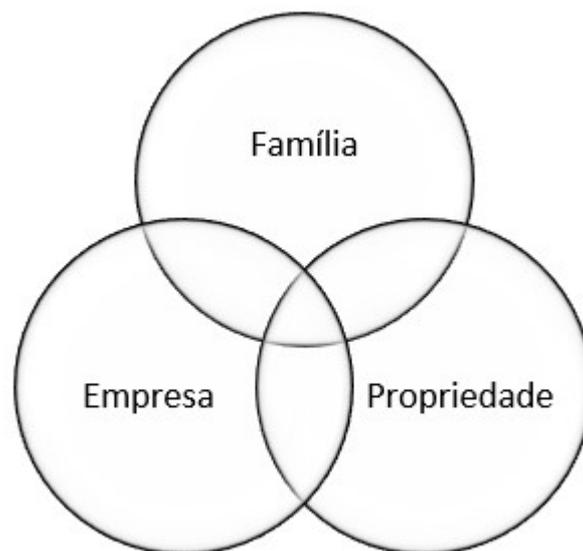
por Sharma et al (2003) é investir na preparação e desenvolvimento dos sucessores, garantindo que estes adquiram as capacidades e conhecimentos necessários para assumir a liderança da empresa, tais como a educação formal, a exposição a diferentes áreas da empresa e a orientação de mentores experientes.

1.4. Processo de sucessão familiar

O processo de sucessão familiar é um tema central nas empresas familiares, pois envolve a transição do poder e da liderança de uma geração para a próxima. É um momento crítico que requer uma preparação, planeamento e gestão cuidadosos para garantir a continuidade do negócio e a harmonia familiar.

Uma das abordagens mais conhecidas para entender o processo de sucessão é o modelo dos "três círculos" (Figura 1), proposto por Tagiuri e Davis (1996), que destaca a interseção entre a família, a propriedade e a empresa como elementos-chave na gestão da sucessão. Cada círculo possui interesses e dinâmicas próprias, e a gestão adequada das sobreposições entre eles é fundamental para um processo de sucessão bem-sucedido.

Figura 1 - Modelo "três círculos"



Fonte: Adaptado (Gemu, 2022; Tagiuri e Davis, 1996, 1992)

Outro modelo amplamente utilizado é o modelo de "três estágios", proposto por Handler (1994) que descreve o processo de sucessão em três estágios principais: preparação, transição e instalação. O estágio de preparação envolve a identificação e o desenvolvimento dos sucessores, a comunicação aberta e a criação de um plano de

sucessão. O estágio de transição refere-se à transferência gradual de responsabilidades e poder, permitindo que os sucessores ganhem experiência e desenvolvam confiança. O estágio de instalação marca a completa transferência de liderança e autoridade para os sucessores.

Além destes modelos, a teoria dos recursos e capacidades destaca a importância da combinação de recursos e capacidades da família e da empresa para garantir uma sucessão bem-sucedida (Yuan, 2019). Essa abordagem destaca a necessidade de desenvolver os recursos humanos, sociais e financeiros necessários para a continuidade dos negócios familiares. Por outro lado, a teoria da agência também tem sido aplicada para analisar o processo de sucessão, destacando a importância de mecanismos de liderança adequados para mitigar conflitos de interesse e assegurar que os interesses da empresa sejam protegidos (Chua et al., 1999; De Massis et al., 2013; Yuan, 2019). Essa abordagem destaca a necessidade de estabelecer acordos e estruturas formais, como contratos de sucessão e conselhos de família, para regular o processo de sucessão e garantir a continuidade dos negócios. Outra abordagem relevante é a teoria dos sistemas familiares, que considera a dinâmica familiar e as relações interpessoais como elementos-chave no processo de sucessão (Gersick et al., 1997; Watzlawick et al., 2011). Essa abordagem ressalta a importância de uma comunicação aberta e de uma gestão adequada dos conflitos familiares durante o processo de sucessão.

É importante ressaltar que esses modelos e abordagens teóricas são complementares e podem ser combinados de acordo com a realidade e as necessidades de cada empresa familiar. Não existe uma abordagem única que seja aplicável a todas as situações e é necessário adaptar e personalizar as estratégias de sucessão de acordo com a cultura, os valores e os objetivos específicos de cada família e empresa. Para uma sucessão bem-sucedida, é fundamental que os líderes atuais sejam proativos na preparação dos sucessores, investindo no seu desenvolvimento e oferecendo oportunidades de aprendizagem e crescimento. Além disso, uma comunicação transparente e aberta entre os membros da família é crucial para alinhar expectativas, resolver conflitos e garantir a continuidade dos negócios.

1.5. Fatores de sucesso e obstáculos na sucessão familiar

A sucessão familiar nas empresas é um processo complexo e desafiador, que requer uma série de fatores de sucesso e superação de obstáculos para garantir uma transição suave e bem-sucedida. A preparação adequada é um fator crítico para o sucesso da sucessão familiar onde os futuros sucessores precisam adquirir as capacidades, conhecimentos e experiências necessárias para assumir a liderança da empresa. Isso pode ser alcançado através de programas de desenvolvimento de liderança, educação formal, mentorias e estágios em diferentes áreas do negócio. Como destacado por Chrisman et al (2003, p. 443), “*a preparação é um fator crucial para a continuidade bem-sucedida da empresa familiar*”.

A comunicação eficaz desempenha um papel fundamental na superação dos desafios da sucessão familiar. É importante estabelecer canais abertos e transparentes de comunicação entre os membros da família, para que haja uma compreensão clara das expectativas, planos e decisões relacionadas com a sucessão. A comunicação aberta também ajuda a resolver conflitos e evitar mal-entendidos. Como mencionado por Sharma et al (2003, p. 669), “*a comunicação clara e honesta é um fator crítico para a satisfação com o processo de sucessão*”.

A cultura familiar também desempenha um papel significativo no sucesso da sucessão. Uma cultura familiar forte, baseada em valores partilhados, confiança e respeito mútuo, pode facilitar a transição suave entre as gerações. É importante promover uma cultura que valorize a inovação, o empreendedorismo e a adaptação às mudanças, para garantir a relevância e a competitividade da empresa ao longo do tempo. Zahra et al (2004, p. 370) destacam que “*a cultura organizacional desempenha um papel importante na facilitação ou inibição da eficácia da sucessão na empresa familiar*”.

Apesar desses fatores de sucesso, existem obstáculos significativos que podem surgir durante o processo de sucessão familiar, tais como conflitos familiares e rivalidades que podem acontecer devido a diferenças de opinião, interesses pessoais e percepções de tratamento desigual. A falta de uma comunicação eficaz e de uma cultura familiar aberta pode agravar esses conflitos e, além disso, a resistência à mudança por parte dos membros da família e a dificuldade em lidar com a separação entre os papéis familiares e empresariais também podem representar obstáculos à sucessão (Nave et al., 2022; Leal, 2023; Porfírio et al., 2020).

Para superar esses obstáculos, é fundamental promover a colaboração, o diálogo e a resolução de conflitos dentro da família. O envolvimento de consultores externos, como *coaches* ou mediadores, pode ser benéfico para facilitar a comunicação e a resolução de questões delicadas. É também importante estabelecer processos formais de liderança, como conselhos de família, para auxiliar na tomada de decisões e na gestão dos interesses familiares e empresariais (Leal, 2023; Porfírio et al., 2020).

1.6. Estratégias para a sucessão familiar

A sucessão familiar nas empresas requer a implementação de estratégias e das melhores práticas para garantir uma transição bem-sucedida e a continuidade do negócio. Uma das estratégias-chave é a profissionalização da gestão, uma vez que muitas empresas familiares enfrentam o desafio de equilibrar a dinâmica familiar com a necessidade de competências e experiências profissionais na liderança. A profissionalização envolve a contratação de executivos externos, a implementação de práticas de liderança corporativa e a criação de estruturas de tomada de decisão objetivas e transparentes. A pesquisa de Handler (1994, p. 50) ressalta que a "*profissionalização da gestão é um fator crítico para a sobrevivência e sucesso a longo prazo das empresas familiares*". Além disso, é essencial desenvolver um plano de desenvolvimento para os sucessores, o que envolve identificar as capacidades, conhecimentos e competências necessárias para assumir as responsabilidades de liderança na empresa. Os sucessores devem ter a oportunidade de adquirir experiência em diferentes áreas do negócio, participar em formação especializada e receber mentorias. Conforme destacado por Sharma et al (2003, p. 675), "*o desenvolvimento de sucessores é um elemento crítico para a continuidade bem-sucedida da empresa familiar*".

Outra estratégia importante é a criação de uma estrutura de liderança familiar, o que envolve a definição de regras claras e procedimentos formais para lidar com questões familiares e empresariais, como a entrada de membros da família na empresa, a tomada de decisões e a resolução de conflitos. A criação de um conselho de família, por exemplo, pode ajudar a promover a comunicação e a colaboração entre os membros da família, garantindo a transparência e a inclusão na tomada de decisões. Além disso, é importante considerar a diversificação dos interesses familiares que pode envolver a criação de fundos de investimento ou aquisição de outras empresas, reduzindo a dependência de um único negócio. Isso ajuda a proteger a empresa familiar contra riscos e incertezas,

proporcionando um maior equilíbrio e segurança financeira (Chrisman et al, 2005; Leal, 2023; Porfírio et al., 2020).

2. Metodologia

O presente trabalho tem como objetivo principal analisar o processo de sucessão em empresas familiares, destacando os desafios enfrentados e as estratégias adotadas para superá-los. Para atingir esse objetivo, desdobramos os propósitos da pesquisa em objetivos gerais, objetivos específicos e uma pergunta de partida.

Assim, os Objetivos Gerais são:

- Analisar os principais desafios das empresas familiares durante o processo de sucessão;
- Identificar as estratégias adotadas para superar esses desafios;
- Compreender a importância da profissionalização da gestão e do planejamento da sucessão: um dos pontos centrais da nossa investigação é avaliar o papel da profissionalização da gestão nas empresas familiares, bem como o impacto do planejamento da sucessão;
- Propor diretrizes e melhores práticas para a sucessão familiar em empresas familiares.

Os Objetivos Específicos distribuem-se em:

- Identificar as estratégias adotadas por empresas familiares para superar desafios de sucessão: identificar e analisar as estratégias específicas que as empresas familiares implementam para enfrentar os desafios inerentes à sucessão, como a centralização do poder e os conflitos familiares.
- Propor diretrizes e melhores práticas para a sucessão familiar em empresas familiares: o nosso objetivo é oferecer recomendações práticas e melhores práticas para auxiliar empresas familiares na abordagem dos processos de sucessão, com foco na profissionalização da gestão e no planejamento adequado.

A pergunta-chave que norteia esta pesquisa é: "Quais são os principais desafios vividos pelas empresas familiares durante o processo de sucessão?". Esta pergunta serve como a âncora central da nossa pesquisa, orientando a recolha de dados, a análise e a discussão dos resultados, ao mesmo tempo em que incita uma investigação profunda sobre as dinâmicas específicas das empresas familiares e as soluções que podem ser aplicadas para garantir uma sucessão bem-sucedida.

A abordagem metodológica deste estudo adota uma pesquisa de estudo de caso, influenciada pelas perspectivas de Yin (2014), autor de referência na metodologia de estudo de caso. O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se concentra em investigar um fenómeno em profundidade, dentro do contexto em que ocorre. Neste caso, a pesquisa concentra-se na sucessão familiar em empresas familiares. A escolha pelo estudo de caso é apoiada pelas suas vantagens amplamente reconhecidas na pesquisa qualitativa (Yin, 2014):

- **Profundidade e Contextualização:** O estudo de caso permite uma investigação profunda e contextualizada dos fenómenos, o que é fundamental para compreender a complexidade da sucessão familiar em empresas familiares, uma vez que os processos e desafios podem variar significativamente de organização para organização.
- **Exploratório e Interpretativo:** Este método é particularmente adequado para investigar questões exploratórias e interpretativas, como o "como" e "por que" dos fenómenos. Este procura entender não apenas o que acontece, mas também por que acontece e como os participantes percebem esses eventos.
- **Flexibilidade:** As entrevistas semiestruturadas, que são uma parte central do estudo de caso, permitem uma abordagem flexível. Os entrevistados têm a liberdade de discutir tópicos relevantes que emergem durante as entrevistas.
- **Múltiplas Fontes de Dados:** Como sugerido por Yin (2014), o estudo de caso promove o uso de múltiplas fontes de dados, como entrevistas, observações e documentos, o que enriquece a pesquisa, permitindo a triangulação e validação das informações.

Além disso, a escolha de Natércio Afonso (2005, p.70-71), que se baseia nas contribuições de Bassegy (1999), destaca que um estudo de caso envolve uma investigação aprofundada e intensiva de um ou mais exemplos de um fenómeno específico. Isso é particularmente apropriado quando se deseja mergulhar profundamente nos detalhes do processo de sucessão familiar em empresas familiares.

A escolha das entrevistas como método de recolha de dados justifica-se pelo fato de permitirem uma abordagem personalizada e aprofundada sobre as experiências,

percepções e opiniões dos membros das empresas familiares envolvidas no processo de sucessão. As entrevistas semiestruturadas possibilitam um diálogo aberto e flexível, permitindo explorar as nuances e os detalhes do fenômeno em estudo. Ao utilizar entrevistas como método de recolha de dados, procuramos obter informações de forma direta e em primeira mão, dando voz aos participantes e permitindo a compreensão das suas perspetivas e vivências no contexto da sucessão familiar em empresas familiares. Para selecionar os entrevistados, foram adotados critérios específicos que permitissem obter uma amostra representativa e significativa. Os critérios incluíram o envolvimento direto no processo de sucessão familiar e a ocupação de cargos de liderança ou gestão nas empresas familiares selecionadas. Os entrevistados foram escolhidos tendo em consideração a diversidade de perspetivas e experiências. Dessa forma, foram selecionados dois membros de cada empresa familiar, incluindo sucessores e outros membros da família que participaram do processo de sucessão. Além disso, consideramos a heterogeneidade em relação à idade, tempo de envolvimento na empresa e nível de experiência.

As entrevistas foram conduzidas de forma semiestruturada, permitindo flexibilidade e adaptação às particularidades de cada entrevistado e empresa familiar. Foi elaborado um roteiro de questões abertas e temas a serem abordados, proporcionando uma base para a condução das entrevistas, mas também permitindo a exploração de tópicos relevantes emergentes durante o processo. As entrevistas foram realizadas individualmente, num ambiente confortável e propício à comunicação aberta. Os entrevistados foram encorajados a partilhar as suas experiências, opiniões e percepções sobre o processo de sucessão familiar, bem como os desafios sentidos e as estratégias adotadas.

Após a conclusão das entrevistas, as gravações foram transcritas (Anexo A e B) e analisadas através de análise de conteúdo, procurando identificar temas, padrões e categorias que emergiram dos dados. Essa análise permitiu uma compreensão mais aprofundada das perspetivas dos entrevistados e a identificação de contributos relevantes para a compreensão do processo de sucessão familiar em empresas familiares.

3. Estudos de caso

Este capítulo será na sua totalidade destinado ao estudo dos dois casos selecionados para elaboração desta investigação.

3.1. Descrição dos contextos e características das empresas estudadas

Neste estudo, foram selecionadas duas empresas familiares para análise: uma empresa do setor de material elétrico e outra do setor da construção civil. Essas empresas foram escolhidas devido à sua representatividade nos seus respectivos setores, bem como à importância da sucessão familiar nas suas trajetórias. Os critérios para a escolha das empresas são os seguintes:

- **Relevância Setorial:** Optou-se por escolher empresas em setores distintos, neste caso, uma no setor de material elétrico e outra na construção civil. Essa abordagem permitirá uma comparação e análise das nuances específicas vividas por empresas familiares em diferentes contextos industriais.
- **Representatividade:** As empresas selecionadas são reconhecidas pela sua representatividade nos seus setores, seja em termos de participação de mercado, histórico de desempenho ou contribuição para o desenvolvimento da indústria. Isso torna-as casos significativos para entender as dinâmicas da sucessão.
- **Histórico de Sucessão Familiar:** A escolha teve em consideração a existência de um histórico ou contexto de sucessão familiar nas empresas. Isso garante que as experiências e desafios específicos relacionados com a transferência de liderança de uma geração para outra estejam presentes nas organizações selecionadas.
- **Disponibilidade e Acesso:** A acessibilidade às informações e a cooperação das empresas foram consideradas. A disponibilidade para participar das entrevistas e partilhar informações relevantes é crucial para uma análise aprofundada.

Seguindo estes critérios, pretende-se assegurar que as conclusões derivadas do estudo sejam aplicáveis, informativas e contextualmente relevantes para o entendimento da sucessão em empresas familiares nos setores de material elétrico e construção civil.

A primeira empresa, do setor de material elétrico, encontra-se num momento em que a sucessão ainda irá ocorrer. É uma empresa de médio porte, fundada há mais de três décadas pelo fundador, que atualmente ocupa o cargo de *Chief Executive Officer* (CEO). Ao longo dos anos, a empresa conquistou uma posição de destaque no mercado, fornecendo produtos elétricos de alta qualidade para clientes em todo o país. O papel da família no âmbito da gestão e operação do negócio é de grande relevância e destaque nessa organização. Ao longo dos anos, os membros da família contribuíram ativamente para o crescimento e o sucesso da empresa. O seu fundador desempenhou um papel fundamental na construção dos alicerces da empresa, moldando a sua cultura e visão. Esse histórico de liderança e dedicação da família tornou-se parte integrante da identidade da organização. A sucessão familiar representa um marco crucial na trajetória dessa empresa. A transição da liderança do fundador para a próxima geração, quando bem-sucedida, assegurará a continuidade dos valores e princípios que sempre foram fundamentais para a empresa. Além disso, a sucessão é essencial para promover a inovação, o crescimento sustentável e a adaptação às mudanças do mercado.

Já a segunda empresa, do setor da construção civil, passou recentemente pelo processo de sucessão familiar. Foi fundada há mais de cinquenta anos pelo pai, que agora ocupa uma posição de aposentado. A empresa é reconhecida pela sua experiência e competência na execução de projetos de construção civil, incluindo obras residenciais, comerciais e industriais. A sucessão foi conduzida de forma planeada, com a transferência de liderança para o filho mais velho, que assumiu o cargo de CEO. A transição ocorreu de forma bem-sucedida, garantindo a continuidade dos negócios e a preservação dos valores e da cultura familiar. Esta empresa representa um exemplo notável de sucesso na gestão da sucessão familiar. O fato de a transição ter sido conduzida sem perturbações ou conflitos significativos destaca a eficácia do planeamento e da preparação da próxima geração. Isso demonstra que, quando bem executada, a sucessão familiar pode ser uma força motriz para a continuidade dos negócios e o crescimento sustentável. A trajetória dessa organização ilustra como a sucessão bem-sucedida não mantém apenas a identidade e os valores da família, mas também pode proporcionar uma base sólida para a inovação e o desenvolvimento futuro. Ao permitir que a próxima geração assuma papéis de liderança, a empresa mantém a sua relevância e adaptabilidade num mercado competitivo e em constante evolução. Além disso, a experiência dessa empresa realça a importância de planejar e executar a sucessão familiar de forma estruturada, antecipando potenciais

desafios e garantindo que os princípios e objetivos da família sejam mantidos. A bem-sucedida sucessão familiar é um testemunho da capacidade da família em equilibrar a herança do passado com a visão do futuro, proporcionando uma base sólida para a empresa prosperar nas décadas vindouras.

Ambas as empresas apresentam características comuns às empresas familiares, como a presença de membros da família na gestão, a importância dos valores e da cultura familiar na tomada de decisões e a preocupação com a continuidade e o sucesso a longo prazo. No entanto, cada empresa tem as suas particularidades, influenciadas pelo setor em que atuam, pelo tamanho da organização e pela dinâmica familiar específica.

Durante o processo de recolha de dados, serão realizadas entrevistas com membros-chave da família e colaboradores das empresas, com o intuito de compreender as dinâmicas familiares, os desafios enfrentados no processo de sucessão e as estratégias adotadas para garantir a continuidade dos negócios. Essa abordagem qualitativa permitirá uma compreensão aprofundada dos contextos das empresas e fornecerá contributos valiosos para a pesquisa. Abaixo, apresenta-se uma caracterização sucinta dos entrevistados.

- Entrevistados: Empresa de Construção Civil
 1. Fundador da Empresa de Construção Civil (Fundador) - emerge como uma figura notável, acumulando uma experiência de 30 anos na indústria da construção. Iniciou-se como um empreiteiro local, desenvolvendo gradualmente o negócio e superando desafios crescentes. A sua liderança visionária foi crucial para posicionar a empresa como líder no setor.
 2. Pessoa que irá suceder na empresa (Sucessor) - representa a próxima geração, trazendo uma perspectiva inovadora. Com uma sólida formação e compreensão das operações, o Sucessor está preparado para assumir um papel de liderança e continuar o legado construído pelo Fundador.
- Entrevistados: Empresa de Material Elétrico
 1. Fundador da Empresa de Material Elétrico (Fundador) - é uma figura visionária que desempenhou um papel central na criação e expansão do negócio ao longo de mais de três décadas. Reconhecido pela sua

perícia no setor, o Fundador adaptou-se com sucesso às mudanças do mercado, posicionando a empresa como uma referência no provimento de produtos elétricos.

2. Pessoa que irá suceder na empresa de material elétrico (Sucessor) - é uma presença em ascensão, dotada de profundo conhecimento das operações da empresa. Preparado para assumir responsabilidades significativas, o Sucessor representa a continuidade da visão familiar e a adoção de abordagens inovadoras para a próxima fase do negócio.

O guia de entrevista utilizado neste estudo, juntamente com as transcrições das entrevistas, está disponível para referência nos Anexos A e B, disponibilizando uma visão abrangente do processo metodológico adotado. Nestes anexos, os leitores encontrarão o roteiro estruturado que orientou as entrevistas, delineando as perguntas e tópicos abordados durante a pesquisa. Além disso, as transcrições detalhadas oferecem uma visão aprofundada das respostas e percepções dos participantes, enriquecendo a compreensão das dinâmicas da sucessão em empresas familiares.

Tabela 2 - Características das empresas A e B

Empresa A – Material Elétrico	Empresa B – Construção Civil
Futura Sucessão familiar	Sucessão familiar
Transição de Liderança para a próxima geração - Não inclui gestores e Consultores externos no quadro de administração	Transferência de Liderança para o filho mais velho - Presença de Gestores e Consultores externos no quadro de administração
Enfrenta o desafio de manter a tradição e a cultura empresarial (equilíbrio adequado entre membros familiares e colaboradores externos)	Necessidade de maior delegação de responsabilidades e descentralização da tomada de decisão
Oportunidades de progressão baseadas no mérito e desempenho	Utiliza métodos de código de conduta e recompensas de grupo
Reconhecimento da importância de mecanismos de controlo de Gestão; comunicação interna fundamental	Reconhecimento da importância de mecanismos de controlo de Gestão; comunicação interna fundamental

Fonte: Elaboração própria

3.2. Análise das entrevistas realizadas

A empresa do setor de construção civil, fundada há algumas décadas, apresenta uma história rica e um crescimento significativo ao longo dos anos. A sua entrada em diferentes mercados foi um fator-chave para o sucesso, e a empresa demonstrou capacidade em adaptar-se às mudanças e aproveitar oportunidades. A diversificação dos mercados de atuação contribuiu para a estabilidade financeira da empresa, com um aumento consistente na faturação ao longo do tempo. Além disso, a presença de gestores

e consultores externos no quadro de administração permitiu uma visão mais ampla e uma abordagem profissional na tomada de decisões estratégicas. No que diz respeito à sucessão familiar, a empresa mostrou um processo cuidadoso na escolha do sucessor, tendo em consideração não apenas o parentesco, mas também o perfil pessoal, qualificações acadêmicas, experiência profissional e interesses. A formação e a transferência de responsabilidades foram conduzidas de forma estruturada, garantindo uma transição suave e eficaz. Além disso, a empresa demonstrou um forte compromisso com a cultura organizacional, utilizando métodos como código de conduta, exemplo da família fundadora e recompensas de grupo para moldar e transmitir os valores da empresa.

No entanto, a empresa enfrenta desafios, como a necessidade de maior delegação de responsabilidades e descentralização da tomada de decisões. Embora haja uma abertura para o *feedback*, parece que a centralização ainda prevalece, o que pode limitar a inovação e a agilidade nos processos decisórios. Além disso, a presença de vários familiares na empresa pode criar complexidades nas relações pessoais e profissionais, exigindo uma gestão cuidadosa para evitar conflitos e sobreposição de papéis.

A empresa do setor de material elétrico, por outro lado, apresenta um crescimento notável desde a sua fundação. Embora tenha enfrentado alguns desafios iniciais para entrar em novos mercados, demonstrou resiliência e capacidade de adaptação. A faturação tem aumentado progressivamente, refletindo o sucesso das estratégias implementadas. A empresa optou por não incluir gestores ou consultores externos no quadro de administração, confiando no conhecimento e na experiência da família para impulsionar o crescimento e a gestão da empresa. A continuidade familiar é uma perspectiva importante para a empresa, com o objetivo de manter a tradição e a cultura empresarial. A missão, visão e valores da empresa permanecem os mesmos desde a sua fundação, demonstrando consistência nas convicções e princípios que regem as operações. A empresa também mostrou cuidado na seleção do sucessor, tendo em conta não apenas o parentesco, mas também outras qualificações e competências relevantes. No entanto, a empresa enfrenta o desafio de manter um equilíbrio adequado entre os membros familiares e os colaboradores externos, garantindo que as oportunidades de progressão sejam baseadas no mérito e no desempenho, e não apenas na relação de parentesco. A promoção com base na antiguidade pode criar um ambiente onde a motivação e o esforço individual sejam comprometidos, o que pode afetar o desempenho geral da empresa.

Além disso, a empresa deve estar atenta aos conflitos que podem surgir da sobreposição de papéis entre familiares e colegas de trabalho, implementando medidas e condutas para mitigar essas situações.

Ambas as empresas têm em comum o reconhecimento da importância dos mecanismos de controle de gestão. Embora a empresa de construção civil tenha adotado uma abordagem mais estruturada e diversificada, a empresa de material elétrico também demonstrou um compromisso em utilizar esses mecanismos para monitorizar o desempenho e tomar decisões informadas.

3.3. Discussão dos principais desafios enfrentados durante os processos de sucessão em cada caso

Durante os processos de sucessão nas empresas entrevistadas, foram identificados desafios distintos que exigem atenção e estratégias específicas para serem superados.

No caso da empresa do setor de construção civil, um dos principais desafios está relacionado com a centralização da tomada de decisões. A presença do fundador como figura central na empresa pode limitar a autonomia e a capacidade de inovação dos colaboradores. Para garantir uma sucessão eficaz, é crucial promover a delegação de responsabilidades e descentralizar o processo decisório, permitindo que os membros da nova geração tenham espaço para implementar as suas ideias e contribuições. Isso pode ser alcançado através da criação de estruturas de liderança mais inclusivas e do estabelecimento de canais claros de comunicação e *feedback*, incentivando a participação ativa dos colaboradores e a troca de perspectivas. Outro desafio presente na empresa de construção civil é a gestão dos conflitos familiares. Com vários familiares envolvidos na empresa e diferentes gerações a trabalharem juntas, é natural que ocorram divergências de opiniões e possíveis conflitos de interesses. É fundamental implementar mecanismos eficazes de comunicação e resolução de conflitos, como reuniões familiares regulares, onde as preocupações e os pontos de vista de cada membro da família possam ser expressos e discutidos de forma construtiva. Além disso, a definição clara de papéis e responsabilidades, juntamente com a transparência nas decisões, pode ajudar a minimizar conflitos e promover um ambiente de trabalho harmonioso.

Já no caso da empresa do setor de material elétrico, um dos principais desafios é encontrar um equilíbrio adequado entre os membros familiares e os colaboradores

externos. A promoção baseada apenas na antiguidade pode gerar insatisfação e desmotivação entre os colaboradores não familiares, resultando num ambiente de trabalho desvantajoso. Nesse sentido, é necessário implementar um sistema de avaliação de desempenho objetivo e transparente, onde a progressão na carreira seja baseada no mérito e nas competências individuais, independentemente do parentesco. Isso ajudará a manter uma cultura de meritocracia e a atrair e reter talentos qualificados na empresa. Outro desafio enfrentado pela empresa de material elétrico é garantir a continuidade da cultura organizacional, pois com a sucessão familiar, há o risco de haver uma perda de valores e princípios que caracterizam a empresa. Para superar esse desafio, é importante investir na formação e no desenvolvimento da nova geração, transmitindo os valores e a cultura empresarial de forma clara e consistente. Além disso, a empresa pode estabelecer programas de mentoria, onde os membros mais experientes possam orientar e partilhar o seu conhecimento com os sucessores, garantindo uma transição suave e a preservação da identidade da empresa.

Em ambos os casos, a comunicação interna desempenha um papel fundamental. É essencial estabelecer canais eficazes de comunicação entre os membros familiares e os colaboradores externos, promovendo a transparência, a troca de informações e o alinhamento de objetivos. Isso ajudará a construir um ambiente de confiança e compromisso, facilitando o processo de sucessão e promovendo o crescimento sustentável da empresa.

3.4. Identificação das estratégias adotadas e lições aprendidas com base nas experiências dos casos

Neste capítulo, exploramos as estratégias e lições cruciais derivadas das experiências partilhadas pelos entrevistados nas empresas dos setores de construção civil e material elétrico. O objetivo é aprofundar a compreensão das práticas que foram bem-sucedidas, bem como identificar áreas que podem ser aperfeiçoadas durante os processos de sucessão em empresas familiares.

Para escolher os entrevistados, incluímos membros de empresas de ambos os setores. Isso foi feito para assegurar uma representação abrangente das diferentes perspetivas e desafios enfrentados por empresas nos dois setores. Através de entrevistas semiestruturadas, os participantes partilharam as suas experiências, estratégias e reflexões

sobre o processo de sucessão, proporcionando uma visão valiosa sobre os caminhos que podem ser percorridos. Ao analisar esses relatos, pudemos identificar padrões e tendências nas abordagens que tiveram êxito, assim como nas áreas em que a experiência prática revelou oportunidades de melhoria.

A análise das estratégias e lições derivadas desses casos reais fornece contributos práticos e aplicáveis, que podem beneficiar outras empresas familiares que enfrentam desafios semelhantes na preparação para a sucessão. É através dessas experiências reais e práticas que podemos enriquecer a nossa compreensão dos processos de sucessão e contribuir para o desenvolvimento contínuo de diretrizes e melhores práticas nesta área. A seguir, exploraremos em detalhe as estratégias identificadas e as valiosas lições aprendidas que surgiram a partir das experiências dos entrevistados.

- **Delegação de responsabilidades**

Ambas as empresas reconheceram a importância de descentralizar a tomada de decisões e promover a delegação de responsabilidades. Isso permite que os colaboradores tenham espaço para contribuir com as suas ideias e capacidades, promovendo a inovação e o crescimento da empresa.

- **Comunicação eficaz**

Ambas as empresas destacaram a importância da comunicação interna para garantir o alinhamento de objetivos e o compromisso dos colaboradores. A transparência na comunicação, a criação de canais abertos e a troca constante de informações são fundamentais para construir um ambiente de confiança e fortalecer os relacionamentos entre os membros da família e os colaboradores externos.

- **Resolução de conflitos**

Ambas as empresas enfrentaram conflitos familiares ao longo do processo de sucessão. A lição aprendida foi a importância de abordar os conflitos de forma construtiva e procurar soluções que tenham em consideração o bem-estar e os interesses de todas as partes envolvidas. A implementação de mecanismos eficazes de comunicação e resolução de conflitos, como reuniões familiares e mediação, pode ajudar a evitar conflitos desnecessários e promover um ambiente de trabalho harmonioso.

- **Valorização do mérito**

A empresa de material elétrico aprendeu a importância de valorizar o mérito e as competências individuais na promoção e progressão dos colaboradores. Ao adotar critérios objetivos de avaliação de desempenho e recompensar o mérito, a empresa conseguiu atrair e reter talentos qualificados, independentemente do parentesco.

- **Formação e desenvolvimento**

Ambas as empresas reconheceram a importância de investir na formação e desenvolvimento da nova geração. A transmissão dos valores, cultura organizacional e conhecimento através de programas de mentoria e capacitação ajudou a garantir uma transição suave e a continuidade do sucesso da empresa.

- **Foco na cultura organizacional**

A empresa de construção civil destacou a importância de moldar e alcançar a cultura organizacional desejada. Através de mecanismos como código de conduta, exemplo da família e recompensas de grupo, conseguiram promover uma cultura de valores e princípios partilhados, garantindo a identidade da empresa ao longo da sucessão.

4. Discussão e análise dos resultados

Identificadas as estratégias utilizadas e os desafios e lições retiradas das mesmas, torna-se pertinente fazer uma comparação entre o que foi observado nas entrevistas com o que diz a bibliografia, assim como uma avaliação de relevância e aplicabilidade das estratégias utilizadas, discussão das similaridades e diferenças entre os casos estudados e a teoria existente e uma reflexão sobre eficácia das estratégias utilizadas e possíveis áreas de melhoria.

4.1. Comparação dos resultados dos estudos de caso com a revisão da literatura

A comparação entre as entrevistas realizadas no âmbito deste trabalho e a revisão da literatura oferece uma visão abrangente e enriquecedora sobre os desafios vividos e as estratégias utilizadas pelas empresas familiares durante os processos de sucessão. Enquanto a revisão da literatura proporciona um panorama teórico e geral, as entrevistas trazem contributos práticos e experiências reais vividas por empresários e sucessores no contexto específico das empresas estudadas.

Tanto a literatura quanto as entrevistas destacaram a centralização da tomada de decisões como um desafio recorrente nas empresas familiares durante a sucessão. A literatura salienta que essa centralização pode limitar a inovação e a adaptação às mudanças, enquanto as entrevistas revelam a preocupação dos entrevistados em delegar responsabilidades e descentralizar o poder. Esse paralelismo ilustra um ponto de convergência entre a teoria e a prática, reforçando a importância de distribuir o poder de decisão para promover um ambiente mais dinâmico e responsivo.

No que diz respeito às estratégias adotadas para superar os desafios da sucessão, a revisão da literatura destaca a necessidade de implementar mecanismos de liderança eficazes e estruturas de comunicação transparentes. As entrevistas corroboram essa ideia, evidenciando a ênfase dada à comunicação aberta e à resolução de conflitos. Ambas as fontes indicam que, ao promover uma comunicação eficaz e criar canais para a expressão de preocupações e opiniões, as empresas podem evitar mal-entendidos e melhorar a colaboração entre membros da família e colaboradores externos. Assim, a revisão da literatura estabeleceu uma compreensão fundamental dos desafios comuns enfrentados pelas empresas familiares durante a sucessão. As questões identificadas, como conflitos decorrentes de sobreposição de papéis dentro da família e a luta para equilibrar dinâmicas

familiares com decisões de negócios, ecoaram continuamente em ambos os estudos de caso. Essa ressonância valida a universalidade desses desafios em setores de negócios diversos e contextos culturais.

A manutenção da cultura organizacional é outro ponto de convergência entre a literatura e as entrevistas. Ambos os recursos destacam a importância de transmitir valores, missão e visão da empresa, embora as estratégias possam variar. Enquanto a literatura destaca o uso de códigos de conduta e exemplos da liderança familiar, as entrevistas revelam a importância de programas de formação e mentoria para garantir a continuidade da cultura. Essa convergência ressalta que a cultura organizacional é uma parte essencial da identidade da empresa familiar, independentemente da abordagem adotada.

A literatura aponta para a importância de equilibrar os interesses familiares com a inclusão de colaboradores externos na gestão da empresa. As entrevistas também destacam essa questão, especialmente na empresa de material elétrico, onde a promoção baseada no mérito foi realçada como estratégia. Isso demonstra que, embora a lealdade à família seja crucial, reconhecer e recompensar o desempenho individual é fundamental para manter um ambiente de trabalho motivador e atrair talentos qualificados.

Uma ideia comum entre as entrevistas e a literatura é a importância de selecionar o sucessor com base em critérios mais amplos do que apenas o parentesco. A literatura destaca a necessidade de avaliar qualificações e competências, enquanto as entrevistas mostram que as empresas também consideram o perfil pessoal e a experiência profissional do sucessor. Isso reflete uma mudança na abordagem de sucessão, onde as empresas valorizam mais as capacidades e aptidões do sucessor em vez de confiar apenas na linhagem familiar.

Portanto, a análise comparativa dos resultados dos estudos de caso e da literatura reforça não apenas a consistência das questões e estratégias discutidas, mas também realça as nuances e complexidades inerentes aos processos de sucessão em empresas familiares. Esse encontro entre teoria e prática destaca a pertinência e aplicabilidade das estratégias sugeridas pela literatura, enriquecidas pelas experiências reais e contextuais trazidas pelas entrevistas. A junção dessas perspectivas amplia a compreensão sobre a dinâmica única das empresas familiares durante a sucessão, contribuindo para uma

abordagem mais informada e eficaz no planejamento e implementação desse processo crítico.

Tabela 3 - Análise literatura vs estudos de caso

Literatura	Estudos de Caso – Empresa A e B
A centralização da tomada de decisões são como um desafio recorrente nas empresas familiares durante a sucessão. Esta pode limitar a inovação e a adaptação às mudanças	Maior preocupação dos entrevistados em delegar responsabilidades e descentralizar o poder.
Necessidade de implementação de mecanismos de liderança eficazes e estruturas de comunicação transparentes;	Ambas as fontes, literatura e empresas, destacam a promoção da comunicação eficaz e criação de canais para a expressão de preocupações e opiniões, como ferramenta para evitar mal-entendidos e melhorar a colaboração entre membros de família e colaboradores externos.
Importância da manutenção da cultura organizacional, através de códigos de conduta e exemplos de liderança familiar	Importância de transmitir valores, missão e visão da empresa, através de programas de formação e mentoria para garantir a continuidade da cultura, outro ponto de convergência entre a literatura e entrevistas.
Importância de equilibrar os interesses familiares com a inclusão de colaboradores externos na gestão da empresa.	A lealdade à família é crucial, no entanto reconhecer e recompensar o desempenho individual é fundamental para manter um ambiente de trabalho motivador e adquirir talentos qualificados.
Importância de selecionar o sucessor com base em critérios mais amplos, para além do parentesco. Necessidade de avaliar qualificações e competências	As empresas estudadas, para além do referido na literatura, também consideram o perfil pessoal e a experiência profissional do sucessor.

Fonte: Elaboração própria

4.2. Avaliação da relevância e aplicabilidade das estratégias

Este subcapítulo proporciona uma oportunidade valiosa para analisar como as estratégias discutidas nas entrevistas são relevantes e aplicáveis às empresas familiares estudadas. A partir das experiências partilhadas pelos entrevistados, é possível avaliar a eficácia dessas estratégias e compreender em que medida contribuem para superar os desafios da sucessão.

Na empresa de construção civil, a centralização da tomada de decisões pelo fundador foi um desafio discutido e a aplicabilidade da estratégia de descentralização ganha destaque aqui. Através de reuniões regulares com os colaboradores e a criação de comités para decisões importantes, a empresa pode avançar para um modelo mais colaborativo e aberto. Essa abordagem pode tornar a empresa mais ágil na adaptação às mudanças do mercado e, ao mesmo tempo, proporcionar um ambiente de trabalho mais inclusivo, onde as ideias inovadoras possam prosperar.

A comunicação transparente emergiu como uma estratégia crítica em ambas as empresas. A aplicabilidade dessa estratégia reside em criar canais formais e informais de comunicação, incluindo reuniões de feedback regulares, fóruns de discussão e plataformas digitais. Isso ajuda a manter todos os *stakeholders* informados sobre os desenvolvimentos da empresa, promovendo a transparência e a construção de confiança.

A possibilidade de partilhar preocupações e sugestões pode minimizar mal-entendidos e facilitar a resolução de conflitos.

Na empresa de material elétrico, a promoção baseada no mérito foi destacada. A aplicabilidade dessa estratégia reside na implementação de critérios objetivos de avaliação de desempenho e na criação de planos de carreira claros. Ao recompensar o mérito, independentemente do parentesco, a empresa pode motivar os seus colaboradores e manter um ambiente de trabalho justo e equitativo. Essa abordagem também ajuda a atrair talentos externos, enriquecendo a equipa com diversas habilidades.

A estratégia de manutenção da cultura organizacional é de extrema importância nas empresas familiares. A aplicabilidade desta estratégia está na realização de programas de formação e mentoria para transmitir valores e princípios aos sucessores. Além disso, a criação de códigos de conduta e a incorporação da cultura em práticas quotidianas fortalecem a identidade da empresa. Essas práticas ajudam a unir a equipa em torno de uma visão partilhada e a preservar os valores essenciais ao longo das transições entre gerações.

A procura pelo equilíbrio entre familiares e colaboradores externos é relevante para ambas as empresas e a aplicabilidade dessa estratégia envolve a promoção de uma cultura de meritocracia, onde as promoções e progressões são baseadas no desempenho e nas competências individuais. Isso assegura que todos os membros da equipa sejam valorizados pelo seu contributo e cria um ambiente de trabalho motivador e produtivo.

A avaliação das estratégias utilizadas pelas empresas entrevistadas destaca a importância de uma abordagem flexível e adaptativa. Cada empresa tem o seu contexto único, e as estratégias devem ser adaptadas para atender às suas necessidades específicas. Além disso, as lições aprendidas nas entrevistas reforçam a necessidade contínua de comunicação aberta, aprendizagem organizacional e aperfeiçoamento constante das práticas de sucessão. Essa avaliação minuciosa das estratégias adotadas nas empresas familiares fornece um contributo valioso sobre a sua eficácia real e como estas estão alinhadas com os desafios e as dinâmicas presentes em cada organização. A conexão entre a teoria e as experiências reais ilustra como as estratégias não são apenas conceitos abstratos, mas sim ferramentas práticas que podem moldar o sucesso e a sustentabilidade das empresas familiares durante os processos de sucessão.

4.3. Discussão das similaridades e diferenças entre os casos estudados

A discussão das similaridades e diferenças entre os casos estudados e a teoria existente permite uma análise aprofundada sobre como as práticas e desafios vividos pelas empresas familiares durante os processos de sucessão se alinham ou se desviam das abordagens teóricas.

Na empresa de construção civil, a centralização da tomada de decisões pelo fundador foi um desafio discutido e a aplicabilidade da estratégia de descentralização ganha destaque aqui. Através de reuniões regulares com os colaboradores e a criação de comitês para decisões importantes, a empresa pode avançar para um modelo mais colaborativo e aberto. Essa abordagem pode tornar a empresa mais ágil na adaptação às mudanças do mercado e, ao mesmo tempo, proporcionar um ambiente de trabalho mais inclusivo, onde as ideias inovadoras possam prosperar.

A comunicação transparente emergiu como uma estratégia crítica em ambas as empresas. A aplicabilidade dessa estratégia reside em criar canais formais e informais de comunicação, incluindo reuniões de feedback regulares, fóruns de discussão e plataformas digitais, o que pode ajudar a manter todos os *stakeholders* informados sobre os desenvolvimentos da empresa, promovendo a transparência e a construção de confiança. A possibilidade de partilhar preocupações e sugestões pode minimizar mal-entendidos e facilitar a resolução de conflitos. Os casos estudados ecoam essa importância, destacando a comunicação como uma estratégia essencial para o sucesso da sucessão. A empresa de construção civil, por exemplo, enfrentou conflitos que poderiam ter sido evitados com uma comunicação mais aberta. A empresa de material elétrico, por outro lado, adotou uma comunicação aberta como uma prática regular. Isso reforça que a comunicação transparente não é apenas uma teoria, mas uma prática fundamental para lidar com os desafios da sucessão.

Os casos estudados refletem essa premissa, embora com nuances diferentes. A empresa de construção civil destacou a importância de moldar a cultura organizacional desejada, enquanto a de material elétrico focou na transmissão dos valores através de programas de formação. Ambos os casos reforçam que a cultura é um pilar fundamental e deve ser adaptada à situação de cada empresa.

Ambos os casos destacam a necessidade de equilibrar os interesses familiares com a inclusão de talentos externos na gestão. Os casos estudados corroboram essa ideia, porém, novamente, com diferenças subtis. A empresa de construção civil demonstrou a necessidade de considerar as capacidades e competências individuais ao selecionar sucessores familiares. Na empresa de material elétrico, a promoção baseada no mérito foi destacada. A aplicabilidade dessa estratégia reside na implementação de critérios objetivos de avaliação de desempenho e na criação de planos de carreira claros. Ao recompensar o mérito, independentemente do parentesco, a empresa pode motivar os seus colaboradores e manter um ambiente de trabalho justo e equitativo. Essa abordagem também ajuda a atrair talentos externos, enriquecendo a equipa com diversas capacidades.

Além das similaridades, os casos estudados também revelam desafios únicos. A empresa de construção civil enfrentou conflitos familiares, enquanto a de material elétrico viu a necessidade de equilibrar a cultura organizacional com a inovação. Esses desafios são complexos e específicos para cada empresa, destacando que, embora a teoria ofereça diretrizes gerais, a abordagem para lidar com esses desafios deve ser adaptada à situação única de cada organização.

Em última análise, a comparação entre os casos estudados e a teoria existente ressalta a importância de uma abordagem flexível na sucessão empresarial. Enquanto a teoria fornece um alicerce sólido, a aplicação prática exige adaptação cuidadosa às particularidades de cada empresa. Isso reforça a natureza complexa e multifacetada da sucessão familiar, onde não há uma solução única, mas sim uma diversidade de estratégias que podem ser aplicadas de acordo com as necessidades e desafios individuais de cada empresa familiar.

Tabela 4 - Discussão Resultados Empresa A e B

Empresa A	Empresa B
Sucessão irá ocorrer no ano 2024	A centralização da tomada de decisões no fundador
Comunicação transparente, estratégia crítica em ambas. Adota uma comunicação mais aberta, como prática regular.	Comunicação transparente, estratégia crítica em ambas (por ex. enfrentou conflitos que poderiam ter sido evitados com uma comunicação mais aberta)
Transmissão de valores através de programas de formação. Ambos reforçam que a cultura é um pilar fundamental e deve ser adaptada à situação de cada empresa.	Importância de moldar a cultura organizacional desejada. Ambos reforçam que a cultura é um pilar fundamental e deve ser adaptada à situação de cada empresa.
Promoção baseada no mérito	Necessidade de considerar as capacidades e competências individuais ao selecionar sucessores familiares.
Equilíbrio entre cultura organizacional com a inovação	Enfrentou conflitos familiares

Fonte: Elaboração própria

4.4. Reflexão sobre a eficácia das práticas recomendadas e possíveis áreas de melhoria

As práticas recomendadas derivadas da literatura e das experiências dos entrevistados desempenharam um papel significativo na abordagem dos desafios da sucessão. A descentralização da tomada de decisões emergiu como uma estratégia eficaz para promover a inovação e a adaptação às mudanças do mercado, conforme observado na empresa de construção civil. A promoção baseada no mérito, como adotada pela empresa de material elétrico, também demonstrou ser uma abordagem positiva para equilibrar os interesses familiares e o desempenho individual.

A comunicação transparente, reconhecida em ambos os casos, resultou numa melhor compreensão entre familiares e colaboradores externos, minimizando conflitos e fortalecendo a confiança. A preservação da cultura organizacional, seja através da modelagem ativa ou da transmissão de valores, manteve a identidade das empresas ao longo das transições entre sucessores. Essas práticas recomendadas, portanto, demonstraram a sua eficácia em abordar muitos dos desafios vividos durante os processos de sucessão.

Por outro lado, embora a descentralização da tomada de decisões seja recomendada, é importante equilibrar essa abordagem com a necessidade de manter a visão estratégica da empresa. A comunicação transparente, apesar de eficaz, também deve ser gerida cuidadosamente para evitar sobrecarga de informação ou potenciais interpretações erradas. Além disso, a promoção baseada no mérito pode enfrentar desafios ao lidar com a complexidade das relações familiares. Pode ser necessário desenvolver

critérios transparentes e justos para avaliar o mérito, evitando possíveis conflitos familiares. A preservação da cultura organizacional, embora fundamental, também exige uma avaliação constante para garantir que ela seja relevante e adaptada às mudanças no ambiente de negócios.

Com base nas análises realizadas e nas experiências dos entrevistados, são evidentes algumas sugestões para melhorar a eficácia das práticas recomendadas. Em primeiro lugar, a personalização das abordagens para cada empresa é crucial. As estratégias recomendadas devem ser adaptadas ao contexto único de cada organização, tendo em consideração a sua cultura, valores e metas. Em segundo lugar, a formação contínua dos sucessores e a implementação de programas de desenvolvimento podem aperfeiçoar a eficácia das práticas recomendadas. Isso garantirá que os sucessores tenham as capacidades necessárias para enfrentar os desafios futuros. Além disso, a criação de canais formais de feedback pode ajudar a identificar áreas de melhoria e ajustar as práticas conforme necessário.

Tabela 5 - Tabela resumo com as estratégias adotadas e situações vivenciadas para casa empresa

Estratégias	Lições aprendidas
Delegação de responsabilidades	Reconhecer a importância da descentralização da tomada de decisão e promover a delegação de responsabilidades. Permitiu que os colaboradores tenham espaço para contribuir com as suas ideias e capacidades, promovendo a inovação e o crescimento da empresa
Comunicação eficaz	Transparência na comunicação, a criação de canais abertos e a troca constante de informações
Resolução de conflitos	Importância de abordar os conflitos de forma construtiva e procurar soluções que tenham em consideração o bem-estar e os interesses de todas as partes envolvidas
Valorização do mérito	Ao adotar critérios objetivos de avaliação de desempenho e recompensar o mérito, as empresas conseguiram atrair e reter talentos qualificados, independentemente do parentesco.
Formação e desenvolvimento	A transmissão de valores, cultura organizacional e conhecimento através de programas de mentoria e capacitação ajudou a garantir uma transição suave e continuidade do sucesso da empresa
Foco na cultura organizacional	Através de mecanismos como código de conduta, exemplo de família e recompensas de grupo, conseguiram promover uma cultura de valores e princípios partilhados, garantindo a identidade da empresa ao longo da sucessão

Fonte: Elaboração própria

Embora muitas práticas recomendadas tenham provado ser eficazes, estas não devem ser aplicadas de forma rígida e inflexível. A chave está em avaliar constantemente a eficácia das estratégias e ajustá-las para atender às necessidades evolutivas da empresa e aos desafios em constante mudança do ambiente de negócios. Essa reflexão serve como

um guia para as empresas familiares ao procurarem aperfeiçoar as suas práticas de sucessão e assegurar, assim, um futuro sustentável e bem-sucedido.

Figura 2 - Recomendações práticas



Fonte: Elaboração própria

Conclusão

O presente trabalho investigou o processo de sucessão em empresas familiares, com foco na sua importância, desafios vividos, estratégias adotadas e reflexões sobre as práticas recomendadas. A revisão da literatura revelou que as empresas familiares representam uma parcela significativa da economia, contribuindo para a geração de empregos e o crescimento económico. No entanto, a sucessão nessas empresas é uma fase crítica e complexa, onde desafios como conflitos familiares, falta de profissionalização e sucessão mal planeada podem surgir.

Através do estudo de casos envolvendo uma empresa de material eléctrico e uma empresa de construção civil, foram identificadas estratégias bem-sucedidas para abordar os desafios da sucessão. A descentralização da tomada de decisões emergiu como uma abordagem eficaz para promover a adaptação às mudanças do mercado, enquanto a promoção baseada no mérito equilibrou os interesses familiares e o desempenho individual. A comunicação transparente, a preservação da cultura organizacional e a inclusão de consultores externos também foram fatores-chave nas estratégias adotadas.

A análise comparativa entre os estudos de caso e a teoria existente revelou que muitas das estratégias discutidas na literatura foram corroboradas pelas experiências reais. No entanto, também foram identificadas nuances específicas de cada caso que demonstraram a importância de adaptar as práticas recomendadas à cultura e o contexto único de cada empresa. A reflexão sobre a eficácia das práticas recomendadas também apontou áreas de melhoria, como a necessidade de equilibrar a descentralização com uma visão estratégica e desenvolver critérios transparentes para uma promoção baseada no mérito.

A sucessão familiar, como revelada por este estudo abrangente, emerge como uma fase crítica e determinante para a sustentabilidade e crescimento das empresas familiares. Ao longo do relatório, ficou claro que a importância desse processo vai além da mera transferência de liderança de uma geração para outra. Na verdade, a sucessão familiar é um elemento central para a continuidade das operações, a preservação dos valores e a adaptação às mudanças do ambiente de negócios em constante evolução.

As empresas familiares, como componentes fundamentais da economia, desempenham um papel vital na geração de empregos, na inovação e no desenvolvimento

económico. No entanto, esse papel só pode ser efetivamente desempenhado quando uma sucessão bem-sucedida é garantida. Os estudos de caso discutidos neste relatório evidenciaram como a adoção de estratégias adequadas pode mitigar os desafios associados à sucessão, como conflitos familiares e falta de profissionalização.

Através da revisão da literatura e das experiências dos entrevistados, tornou-se evidente que a sucessão familiar não é apenas uma mudança de liderança, mas também uma oportunidade para revitalizar a empresa, promover inovação e garantir a continuidade dos valores essenciais. A capacidade de combinar tradição com adaptação, através da preservação da cultura organizacional e da introdução de práticas modernas, é crucial para a longevidade das empresas familiares. No entanto, essa sucessão não pode ser subestimada ou negligenciada. O estudo destacou que uma preparação antecipada, a identificação e desenvolvimento cuidadoso de sucessores, bem como a adoção de práticas recomendadas, são elementos-chave para o sucesso desse processo. A inclusão de uma comunicação transparente, a profissionalização da gestão e a consideração de consultores externos também se revelaram aspetos fundamentais.

Consequentemente, a importância da sucessão familiar para a sustentabilidade e crescimento das empresas familiares é inegável. É uma transição que não deve ser vista como uma obrigação, mas como uma oportunidade de transformar desafios em triunfos. O legado da empresa e a contribuição para a economia são perpetuados através de uma sucessão eficaz. Portanto, as empresas familiares devem encarar esse processo com seriedade, adaptando-se às mudanças, preparando-se para os desafios e mantendo uma visão de longo prazo para garantir um futuro próspero e sustentável.

As empresas familiares enfrentam desafios únicos no processo de sucessão, mas também têm a vantagem de poderem aproveitar os valores familiares e a cultura organizacional para garantir uma transição suave e bem-sucedida. Com base nas experiências dos casos estudados, na revisão da literatura e nas melhores práticas identificadas, é possível identificar algumas recomendações práticas para empresas familiares em relação ao processo de sucessão:

1. **Planeamento Antecipado:** Iniciar o processo de sucessão com bastante antecedência. Identificar potenciais sucessores e começar a prepará-los para as

responsabilidades futuras. Isso permitirá uma transição gradual e evitará pressões de última hora.

2. **Avaliação Objetiva:** Avaliar os membros da família com base em méritos e qualificações, não apenas em laços familiares. Certificar-se de que os sucessores possuam as capacidades necessárias para liderar a empresa de forma eficaz.

3. **Comunicação Transparente:** Promover uma comunicação aberta e honesta sobre os planos de sucessão. Envolver todos os membros da família e colaboradores relevantes para garantir que todos estejam alinhados com a visão e os objetivos da empresa.

4. **Desenvolvimento de Sucessores:** Oferecer programas de desenvolvimento e formação para os sucessores, o que pode incluir treino em liderança, aquisição de capacidades técnicas e mentoria por parte dos membros mais experientes da família ou gestores externos.

5. **Equilíbrio entre Família e Profissionalismo:** Encontrar um equilíbrio saudável entre interesses familiares e profissionais. Estabelecer políticas claras para lidar com conflitos e sobreposição de papéis, garantindo que a empresa seja administrada de forma eficiente.

6. **Profissionalização da Gestão:** Considerar a inclusão de gestores ou consultores externos para trazer novas perspectivas e *expertise* à gestão da empresa. Isso pode ajudar a evitar a estagnação e promover a inovação.

7. **Sucessão Gradual:** Considerar uma sucessão gradual, onde o fundador e o sucessor trabalham juntos por um período de tempo. Isso permitirá a transferência de conhecimento e experiência valiosa, além de facilitar a adaptação do novo líder.

8. **Avaliação Contínua:** Avaliar regularmente o progresso do sucessor e a sua adequação para a função. Estar disposto a ajustar os planos e a fornecer suporte adicional, se necessário.

9. **Planeamento Financeiro:** Certificar-se de que há um plano financeiro sólido para a transição. Isso inclui considerar questões de impostos, partilha de ativos e garantir a sustentabilidade financeira da empresa após a transição.

10. Respeito às Tradições e Valores: Manter o respeito pelas tradições e valores familiares, mas estando aberto a ajustá-los de forma a responder às exigências do ambiente de negócios em constante mudança.

11. Foco em Resultados: O foco deve ser nos resultados e no crescimento sustentável da empresa, e não na satisfação individualmente de cada membro da família. É necessário colocar o sucesso da empresa em primeiro lugar.

12. Aprendizagem Contínua: Estar disposto a aprender com sucessos e fracassos. É necessário manter-se atualizado sobre as melhores práticas de gestão e adaptar-se às mudanças no mercado.

Há uma série de questões adicionais que poderiam ser exploradas em pesquisas futuras relacionadas com a sucessão em empresas familiares. Por exemplo, considerando o crescente interesse nas mudanças climáticas e na sustentabilidade, uma pesquisa mais aprofundada poderia investigar como as empresas familiares incorporam práticas sustentáveis nos seus processos de sucessão e operações quotidianas. Outro tópico relevante é o papel das redes de apoio para empresas familiares, como associações e grupos de *peer-to-peer*. De que forma essas redes afetam as decisões de sucessão e a partilha de experiências? Além disso, uma investigação mais aprofundada sobre os desafios específicos que os sucessores enfrentam durante o processo de sucessão, especialmente em relação à pressão e às expectativas da família e dos *stakeholders*, seria valiosa para ajudar a desenvolver estratégias de apoio mais eficazes. Também, como as empresas familiares estão a adaptar-se às mudanças demográficas e às novas dinâmicas familiares em relação à sucessão? Muitas famílias estão a lidar com questões como famílias não tradicionais e padrastos ou madrastas como potenciais sucessores. Investigar como as empresas familiares estão a responder a tendências macroeconómicas, como globalização, digitalização e volatilidade económica, também poderia fornecer contributos sobre como estas planeiam e executam a sucessão num ambiente de negócios em constante mudança. Além disso, a pesquisa futura pode explorar o impacto das crises, como a pandemia de COVID-19, na sucessão e nas estratégias de continuidade em empresas familiares. De que forma as empresas familiares estão a adaptar-se a situações inesperadas e a lidar com a interrupção dos negócios? É evidente que a sucessão em empresas familiares é um campo de pesquisa rico e em constante evolução.

No decorrer deste estudo, foram adotadas diversas boas práticas metodológicas com o intuito de assegurar a qualidade e validade da investigação. A seleção criteriosa das empresas participantes, oriundas de setores distintos, proporcionou uma perspectiva abrangente sobre as dinâmicas de sucessão familiar. A utilização de entrevistas semi-estruturadas permitiu uma abordagem aprofundada, capturando percepções e experiências diretamente dos intervenientes-chave. Contudo, como em qualquer pesquisa, este estudo enfrenta limitações inerentes. A generalização dos resultados pode ser restrita devido à natureza específica das empresas estudadas. Adicionalmente, a subjetividade inerente às entrevistas pode introduzir vieses, apesar dos esforços para manter uma abordagem imparcial.

Para investigações futuras, algumas pistas emergem deste estudo. Explorar mais a fundo o papel das tecnologias emergentes na sucessão familiar, considerando como a digitalização pode afetar a transição entre gerações, representa uma área promissora. Além disso, a análise comparativa de empresas familiares em diferentes contextos culturais poderia oferecer uma compreensão mais profunda das variáveis culturais na dinâmica da sucessão. Em termos de boas práticas, recomenda-se que futuras pesquisas incorporem abordagens mistas, integrando métodos quantitativos e qualitativos para uma visão mais holística. Adicionalmente, a expansão da amostra para incluir um número mais significativo de empresas familiares de diversos setores poderia reforçar a validade externa dos resultados.

Bibliografia

- Afonso, Natércio. (2005). *Investigação Naturalista em Educação: um guia prático e crítico*. Porto: Asa.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC Scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15, pp. 45-58.
- Banco de Portugal. (Outubro de 2020). Famílias proprietárias de negócios em Portugal e na área do euro. Obtido em maio de 2023, de https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/papers/re202012_pt.pdf
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, pp. 555-576.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2003). An introduction to theories of family business. *Entrepreneurship Theory and Practice* 18, pp. 441-448.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2008). The influence of national culture and family involvement on entrepreneurial perceptions and performance at the state level. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, pp. 200-219.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), pp. 19-39.
- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., & Petruzzelli, A. M. (2013). The impact of family involvement on the investments in human capital by family firms: A longitudinal perspective. *Academy of Management Perspectives* 26, pp. 176-199.
- Dyer Jr., W. G., Sharma, P., & Handler, W. (2004). Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, pp. 337-350.
- European Family Businesses. (2019). Barómetro Europeu de Empresas Familiares. (8). (K. Enterprise, Ed.) Obtido a 5 de outubro de 2023, de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pt/pdf/kpmg-barometro-europeu-empresas-familiares-2019.pdf>

- Gagné, M., Marwick, C., Brun de Pontet, S., & Wrosch, C. (2021). Family Business Succession: What's Motivation Got to Do With It? *Family Business Review*, 34(2), 154-167. doi:10.1177/0894486519894759
- Ge, B., & Campopiano, G. (2021). Knowledge management in family business succession: current trends and future directions. *Journal of Knowledge Management*. Obtido em 15 de dezembro de 2023, de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-09-2020-0701/full/html>
- GEMU, Aliyu Audu; BUGAJE, Idris Bashir; ADAMU, Abubakar Ado; SAHNUOON, Ladan – Leadership succession and privately-owned family businesses: Literature review. *International Journal of Intellectual Discourse*. Nigéria. ISSN 2636-4832. 5:2 (2022) 112-124
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). Generation to generation: Life cycles of the family business.
- Handler, W. (1994). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, pp. 39-56.
- Instituto Nacional de Estatística. (2022). Empresas em Portugal : 2020. Lisboa. Obtido em maio de 2023, de <https://www.ine.pt/xurl/pub/15413305>>. ISSN 0872-9514
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1, pp. 119-143.
- Leal, A. C. (2023). *A Influência da Sucessão Geracional na Utilização de Sistemas de Controlo de Gestão nas Empresas Familiares: Estudo de Caso*. Universidade do Porto. Obtido em 15 de dezembro de 2023, de <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/154954/2/649537.pdf>
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses. 83, pp. 1-11.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. 45, pp. 51-78.

- Nave, E., Ferreira, J., Fernandes, C., Paço, A., Alves, H., & Raposo, M. (2022). A review of succession strategies in family business: Content analysis and future research directions. *Journal of Management & Organization*, 1-25. doi:10.1017/jmo.2022.31
- Porfírio, J. A., Felício, J. A., & Carrilho, T. (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Journal of Business Research*, 115, 250-257. doi:10.1016/j.jbusres.2019.11.054
- Rodrigues, J. (2019). Liderança e sucessão em contexto de empresas familiares. *ISLA Multidisciplinary e-Journal*, 2(1). Obtido em 15 de dezembro de 2023, de <http://hdl.handle.net/10400.26/29251>
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing* 18, pp. 667-687.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9, pp. 199-208.
- Yuan, X. (2019). A Review of Succession and Innovation in Family Business. *American Journal of Industrial and Business Management*, 9(4). doi:10.4236/ajibm.2019.94066
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, pp. 363-381.

Anexo

Anexo – Guião de Entrevista

1. Como surgiu a sua empresa?
2. Em que setor atuam e em que mercados estão presentes? Como tem conseguido entrar nesses mercados?
3. Qual a evolução da faturação da empresa?
4. Qual o número total de trabalhadores?
5. Qual o número total de familiares presentes atualmente na empresa? E quantas gerações existem? Qual a razão da sua contratação?
6. Qual a relação dos familiares com o fundador?
7. A tomada de decisão está centralizada apenas numa pessoa ou existe delegação de responsabilidades? Qual o processo de análise do feedback das decisões tomadas?
8. No que respeita à forma de estar na vida do fundador, de que forma ainda pode ou não influenciar a empresa? E em relação à forma de estar da família, de que forma influencia a empresa?
9. Há perspetivas de continuação da empresa na família?
10. A missão, visão e valores da empresa continuam os mesmos desde a sua constituição ou procederam a alguma alteração?
11. Familiares e colegas de trabalho já algum vez tiveram algum conflito? Como foi resolvido?
12. Existe alguma conduta familiar de forma a evitar conflitos que surjam da sobreposição de papéis?
13. Já existiu necessidade de o consultar?
14. Quais as principais vantagens e desvantagens de trabalhar numa empresa familiar?
15. O quadro de administração conta com a presença de gestores ou consultores externos? Se sim, qual a vantagem que encontram? Se não, porque não consideram fundamental incluir?

16. Como é feita a escolha do sucessor? Como é feita a formação e a transferência das responsabilidades?

17. Em alguma situação, a lealdade entre trabalhadores, clientes, fornecedores mostrou ser um fator determinante para ajudar a ultrapassar desafios durante o processo de sucessão familiar?

18. Os objetivos da empresa são comunicados aos trabalhadores através dos gestores da empresa ou são publicados de forma visível em local onde todos têm acesso?

19. Os funcionários dedicam-se menos à empresa que os familiares?

20. Os colaboradores da empresa são recompensados, independentemente do nível do seu desempenho, ou utilizam algum fator? (ex: lealdade, antiguidade, mérito, relação de parentesco)

21. Os funcionários são penalizados quando os seus comportamentos não estão de acordo com as políticas da empresa? Como é controlado o comportamento na empresa? (exemplos: Avaliação de desempenho, Sistema de recompensas, Restrição comportamental, Observação direta aos trabalhadores e respetiva recompensa/castigo, Processo de seleção, Formação, Disponibilização da descrição detalhada das funções, Código de conduta, Recompensa de grupo)

22. A promoção dos trabalhadores é feita maioritariamente com base na sua antiguidade na empresa, ou a empresa identifica e promove os trabalhadores que apresentem o melhor desempenho?

23. A seleção de um membro da família para um determinado cargo é feita pela relação de parentesco apenas, ou a empresa analisa outros fatores como perfil pessoal, qualificações académicas, experiência profissional e interesses?

24. Qual o método que utilizam para moldar e alcançar a cultura organizacional desejada? De que modo partilham com a empresa? (ex: código de conduta, exemplo da família, recompensas de grupo, mecanismos físicos e sociais: roupa, decoração, arquitetura)

25. O desempenho da empresa é analisado apenas em caso de sucesso/fracasso, ou de forma contínua com o objetivo da melhoria constante? É comunicada a todos os trabalhadores?

15. O quadro de administração conta com a presença de gestores ou consultores externos? Se sim, qual a vantagem que encontram? Se não, porque não consideram fundamental incluir?

16. Como é feita a escolha do sucessor? Como é feita a formação e a transferência das responsabilidades?

17. Em alguma situação, a lealdade entre trabalhadores, clientes, fornecedores mostrou ser um fator determinante para ajudar a ultrapassar desafios durante o processo de sucessão familiar?

18. Os objetivos da empresa são comunicados aos trabalhadores através dos gestores da empresa ou são publicados de forma visível em local onde todos têm acesso?

19. Os funcionários dedicam-se menos à empresa que os familiares?

20. Os colaboradores da empresa são recompensados, independentemente do nível do seu desempenho, ou utilizam algum fator? (ex: lealdade, antiguidade, mérito, relação de parentesco)

21. Os funcionários são penalizados quando os seus comportamentos não estão de acordo com as políticas da empresa? Como é controlado o comportamento na empresa? (exemplos: Avaliação de desempenho, Sistema de recompensas, Restrição comportamental, Observação direta aos trabalhadores e respetiva recompensa/castigo, Processo de seleção, Formação, Disponibilização da descrição detalhada das funções, Código de conduta, Recompensa de grupo)

22. A promoção dos trabalhadores é feita maioritariamente com base na sua antiguidade na empresa, ou a empresa identifica e promove os trabalhadores que apresentem o melhor desempenho?

23. A seleção de um membro da família para um determinado cargo é feita pela relação de parentesco apenas, ou a empresa analisa outros fatores como perfil pessoal, qualificações académicas, experiência profissional e interesses?

24. Qual o método que utilizam para moldar e alcançar a cultura organizacional desejada? De que modo partilham com a empresa? (ex: código de conduta, exemplo da família, recompensas de grupo, mecanismos físicos e sociais: roupa, decoração, arquitetura)

25. O desempenho da empresa é analisado apenas em caso de sucesso/fracasso, ou de forma contínua com o objetivo da melhoria constante? É comunicada a todos os trabalhadores?

26. Sentem necessidade de utilizar mecanismos de controlo de gestão? Porquê?

27. Quais aqueles que mais utiliza e porquê?

Apêndice

Apêndice A - Entrevista Empresa de Construção Civil.

Entrevistados: Fundador da Empresa de Construção Civil (Fundador) e Pessoa que irá suceder na empresa (Sucessor)

1. Como surgiu a sua empresa?

Fundador: A nossa empresa surgiu há 30 anos, quando decidi utilizar a minha experiência e conhecimento na área da construção civil para fundar um negócio próprio. Comecei como um pequeno empreiteiro, realizando pequenas obras locais, e gradualmente fui expandindo o negócio, conquistando a confiança dos clientes e desenvolvendo projetos cada vez mais desafiantes.

2. Em que setor atuam e em que mercados estão presentes? Como têm conseguido entrar nesses mercados?

Fundador: Atuamos no setor da construção civil e estamos presentes em vários mercados, tanto a nível nacional como internacional. Ao longo dos anos, temos procurado diversificar a nossa carteira de projetos, abrangendo desde a construção residencial e comercial até obras de infraestrutura. A nossa entrada nos mercados tem sido possível graças à nossa reputação sólida, ao cumprimento rigoroso dos prazos e à qualidade dos nossos trabalhos. Além disso, temos investido em parcerias estratégicas e na participação em concursos públicos e privados.

3. Qual a evolução da faturação da empresa?

Fundador: Desde a nossa fundação, temos conseguido um crescimento consistente e sustentável na faturação. Inicialmente, começamos com um volume de negócios modesto, mas à medida que fomos conquistando novos clientes e expandindo as nossas operações, a faturação aumentou significativamente. Ao longo dos anos, temos registado um crescimento médio anual de 10%, o que nos tem permitido reinvestir na empresa e enfrentar novos desafios.

4. Qual o número total de trabalhadores?

Fundador: Atualmente, contamos com uma equipa de cerca de 50 colaboradores, incluindo engenheiros, arquitetos, operários, administrativos e pessoal técnico. A nossa equipa é o nosso maior ativo, e valorizamos muito a dedicação e o profissionalismo de cada membro.

5. Qual o número total de familiares presentes atualmente na empresa? E quantas gerações existem? Qual a razão da sua contratação?

Fundador: Na nossa empresa, temos atualmente 10 familiares envolvidos em diferentes funções e departamentos. Esses familiares representam duas gerações, sendo que alguns ocupam cargos de gestão e outros estão envolvidos em funções técnicas e operacionais. A razão da sua contratação baseou-se no seu mérito e competência, bem como no seu alinhamento com os valores e visão da empresa. Procuramos sempre garantir que as nomeações sejam justas e que todos os familiares tenham as qualificações adequadas para as suas funções.

6. Qual a relação dos familiares com o fundador?

Sucessor: Como sucessor do fundador, tenho uma relação próxima e de confiança com ele. Trabalhamos em estreita colaboração, discutindo estratégias, partilhando conhecimentos e tomando decisões importantes para o crescimento e sucesso da empresa. A relação é marcada pelo respeito mútuo, pela abertura ao diálogo e pelo objetivo comum de garantir a continuidade e prosperidade do negócio.

7. A tomada de decisão está centralizada apenas numa pessoa ou existe delegação de responsabilidades? Qual o processo de análise do feedback das decisões tomadas?

Sucessor: A tomada de decisão não está centralizada apenas numa pessoa. Na nossa empresa, procuramos promover uma cultura participativa e de delegação de responsabilidades. Embora o fundador ainda tenha um papel ativo na tomada de decisões

estratégicas, envolvemos os gestores-chave e as equipas nos processos de decisão. Acreditamos na importância de ouvir diferentes perspetivas e aproveitar a experiência coletiva para tomar as melhores decisões. Quanto ao *feedback*, realizamos reuniões regulares para avaliar os resultados das decisões tomadas, analisando os impactos positivos e negativos e identificando áreas de melhoria.

8. No que respeita à forma de estar na vida do fundador, de que forma ainda pode ou não influenciar a empresa? E em relação à forma de estar da família, de que forma influencia a empresa?

Sucessor: O fundador, mesmo após delegar algumas responsabilidades, ainda influencia a empresa de forma significativa. A sua experiência e conhecimento acumulados ao longo dos anos continuam a ser valorizados e utilizados na definição de estratégias e na resolução de desafios. A sua presença e orientação ajudam a manter a visão e os valores que foram estabelecidos desde o início. Quanto à família, a influência é também relevante. A unidade e o compromisso da família em relação à empresa refletem-se numa cultura organizacional forte e coesa, onde todos estão alinhados com os objetivos comuns e trabalham em harmonia para o sucesso da empresa.

9. Há perspetivas de continuação da empresa na família?

Sucessor: Sim, existem perspetivas de continuação da empresa na família. Temos um plano de sucessão estruturado, no qual estou a ser preparado para assumir gradualmente as responsabilidades de liderança. Além disso, temos outros membros da família que demonstram interesse e potencial para desempenhar papéis-chave na empresa no futuro. O objetivo é garantir uma transição suave e assegurar a continuidade da empresa como uma empresa familiar de sucesso.

10. A missão, visão e valores da empresa continuam os mesmos desde a sua constituição ou procederam a alguma alteração?

Fundador: A nossa missão, visão e valores permanecem essencialmente os mesmos desde a constituição da empresa. A nossa missão é fornecer serviços de

construção de qualidade, superando as expectativas dos nossos clientes. A visão é sermos reconhecidos como uma empresa de referência no setor da construção civil. Quanto aos valores, estes incluem a integridade, o profissionalismo, o compromisso com a qualidade e a responsabilidade social. Embora possam ter sido ajustados ao longo do tempo para se adaptarem às mudanças no mercado, esses princípios fundamentais continuam a guiar as nossas ações e decisões.

11. Familiares e colegas de trabalho já tiveram algum conflito? Como foi resolvido?

Fundador: Conflitos são naturais em qualquer ambiente de trabalho, e a nossa empresa não é exceção. Tanto familiares como colegas de trabalho já enfrentaram situações de conflito. No entanto, a abordagem adotada é sempre de resolução construtiva. Encorajamos a comunicação aberta e honesta, incentivando todas as partes envolvidas a expressarem as suas preocupações e pontos de vista. Procuramos soluções baseadas no diálogo, na compreensão mútua e no compromisso, visando o bem-estar da empresa e das relações interpessoais. Quando necessário, também contamos com a ajuda de mediadores externos para facilitar o processo de resolução.

12. Existe alguma conduta familiar de forma a evitar conflitos que surjam da sobreposição de papéis?

Sucessor: Sim, adotamos algumas medidas para evitar conflitos decorrentes da sobreposição de papéis familiares. Estabelecemos regras claras e procedimentos bem definidos para evitar qualquer favoritismo ou tratamento preferencial dentro da empresa. Também realçamos a importância de separar as relações familiares das relações profissionais, garantindo que todos os membros da família sejam avaliados com base no seu desempenho e competências. Além disso, promovemos uma cultura de respeito mútuo, comunicação aberta e transparência, onde todos são incentivados a agir de forma profissional e imparcial.

13. Já houve necessidade de consultar o fundador em decisões importantes?

Sucessor: Sim, em algumas situações, consultamos o fundador em decisões importantes. Embora a responsabilidade pela tomada de decisões esteja a ser gradualmente transferida para a próxima geração, valorizamos a experiência e o conhecimento do fundador, especialmente em questões estratégicas que possam ter um impacto significativo na empresa. Procuramos equilibrar a incorporação de novas ideias e abordagens com a sabedoria acumulada ao longo dos anos, procurando sempre o melhor resultado para a empresa.

14. Quais as principais vantagens e desvantagens de trabalhar numa empresa familiar?

Fundador: Uma das principais vantagens de trabalhar numa empresa familiar é o sentimento de pertença e de uma cultura de proximidade. Os colaboradores sentem-se parte de uma grande família e têm a oportunidade de desenvolver relações pessoais e profissionais mais próximas. Além disso, as empresas familiares tendem a ter uma maior flexibilidade e agilidade na tomada de decisões, devido à redução de burocracia. No entanto, também existem desafios, como a necessidade de estabelecer fronteiras claras entre a vida profissional e pessoal, evitar conflitos familiares e garantir oportunidades justas para todos os colaboradores, independentemente das suas relações familiares.

15. O quadro de administração conta com a presença de gestores ou consultores externos? Se sim, qual a vantagem que encontram? Se não, porque não consideram fundamental incluir?

Fundador: Atualmente, contamos com a presença de gestores externos no nosso quadro de administração. Optamos por essa abordagem para trazer novas perspetivas, conhecimentos especializados e uma visão imparcial para a empresa. Os gestores externos trazem consigo uma vasta experiência em diferentes áreas de negócio, permitindo-nos beneficiar das suas competências e conhecimentos específicos. Além disso, a presença de consultores externos ajuda a manter-nos atualizados sobre as melhores práticas do setor e a enfrentar os desafios de forma mais eficaz.

16. Como é feita a escolha do sucessor? Como é feita a formação e a transferência das responsabilidades?

Sucessor: A escolha do sucessor é um processo cuidadoso e bem pensado. Temos em consideração uma série de critérios, como competências profissionais, qualificações acadêmicas, experiência na empresa e capacidade de liderança. A formação e a transferência de responsabilidades são realizadas de forma gradual e estruturada. O sucessor passa por um programa de desenvolvimento, que inclui treino em diferentes áreas da empresa, orientação por parte do fundador e participação em projetos estratégicos. Durante esse período de transição, trabalhamos em conjunto para garantir uma transferência suave e eficiente das responsabilidades.

17. Em alguma situação, a lealdade entre trabalhadores, clientes e fornecedores mostrou ser um fator determinante para ajudar a ultrapassar desafios durante o processo de sucessão familiar?

Fundador: Sim, a lealdade tem sido um fator determinante em várias situações ao longo do processo de sucessão familiar. A confiança estabelecida ao longo dos anos com os nossos colaboradores, clientes e fornecedores tem desempenhado um papel fundamental na superação de desafios. A nossa reputação de integridade, qualidade e compromisso tem sido uma base sólida para manter relacionamentos duradouros e enfrentar as adversidades. A lealdade e a confiança mútua têm sido essenciais para garantir a continuidade dos negócios e fortalecer o apoio dos nossos *stakeholders*.

18. Os objetivos da empresa são comunicados aos trabalhadores através dos gestores da empresa ou são publicados de forma visível em local onde todos têm acesso?

Sucessor: Os objetivos da empresa são comunicados de forma abrangente e transparente. Além de serem comunicados pelos gestores da empresa em reuniões e sessões de alinhamento, também são publicados de forma visível em locais onde todos os colaboradores têm acesso. Acreditamos na importância de manter todos os colaboradores informados sobre os objetivos da empresa, pois isso cria um sentimento de propósito

partilhado e permite que cada indivíduo contribua de forma significativa para o alcance desses objetivos.

19. Os funcionários dedicam-se menos à empresa do que os familiares?

Fundador: Não necessariamente. Embora seja verdade que os familiares possam ter um compromisso emocional mais profundo com a empresa devido aos laços familiares, isso não significa que os funcionários se dedicam menos. Temos uma cultura empresarial que valoriza e reconhece o empenho de todos os colaboradores, independentemente do seu relacionamento familiar com a empresa. Encorajamos a colaboração, o crescimento profissional e a participação ativa de todos os membros da equipa. Acreditamos que o sucesso da empresa depende do esforço coletivo e do compromisso de todos os colaboradores, familiares e não familiares.

20. Os colaboradores da empresa são recompensados independentemente do nível do seu desempenho, ou utilizam algum fator como lealdade, antiguidade, mérito ou relação de parentesco?

Sucessor: A nossa política de recompensas baseia-se no desempenho individual e no mérito. Reconhecemos e valorizamos o esforço e os resultados alcançados por cada colaborador, independentemente do seu relacionamento familiar com a empresa. As recompensas são atribuídas com base em critérios claros e transparentes, como objetivos atingidos, contribuições significativas, competências desenvolvidas e impacto no desempenho global da empresa. Acreditamos na importância de reconhecer e recompensar o mérito, incentivando assim a excelência e o crescimento profissional de todos os colaboradores.

21. Os funcionários são penalizados quando seus comportamentos não estão de acordo com as políticas da empresa? Como é controlado o comportamento na empresa? (exemplos: Avaliação de desempenho, Sistema de recompensas, Restrição comportamental, Observação direta aos trabalhadores e respetiva recompensa/castigo, Processo de seleção, Formação, Disponibilização da descrição detalhada das funções, Código de conduta, Recompensa de grupo)

Fundador: Sim, aplicamos uma abordagem de gestão que promove a responsabilidade individual e o alinhamento com as políticas e valores da empresa. Quando ocorrem comportamentos que não estão de acordo com as políticas estabelecidas, implementamos medidas corretivas adequadas. O controlo de comportamento na empresa é realizado através de diversos mecanismos, como avaliação de desempenho, sistema de recompensas e reconhecimento, orientação e formação contínua, além da disponibilização da descrição detalhada das funções e do código de conduta. Acreditamos que é importante estabelecer diretrizes claras e fornecer suporte adequado para garantir que todos os colaboradores estejam alinhados com os valores e as políticas da empresa.

22. A promoção dos trabalhadores é feita principalmente com base na sua antiguidade na empresa, ou a empresa identifica e promove os trabalhadores que apresentam o melhor desempenho?

Sucessor: A promoção dos trabalhadores é baseada tanto na antiguidade na empresa quanto no desempenho individual. Reconhecemos a importância da experiência e do conhecimento acumulado ao longo dos anos, valorizando a contribuição dos colaboradores com maior antiguidade. No entanto, também valorizamos e promovemos aqueles que demonstram um desempenho excepcional, destacando-se pela sua competência, dedicação e resultados alcançados. Acreditamos numa abordagem equilibrada que reconheça tanto a experiência como o mérito, promovendo assim um ambiente de crescimento e oportunidades para todos os colaboradores.

23. A seleção de um membro da família para um determinado cargo é feita apenas com base na relação de parentesco, ou a empresa analisa outros fatores como perfil pessoal, qualificações académicas, experiência profissional e interesses?

Fundador: A seleção de um membro da família para um cargo na empresa é uma decisão estratégica que considera diversos fatores. Embora o relacionamento de parentesco seja um critério relevante, não é o único considerado. Valorizamos o perfil pessoal, as qualificações académicas, a experiência profissional e os interesses dos membros da família que desejam ingressar na empresa. Realizamos um processo de avaliação rigoroso, onde os candidatos são analisados com base em critérios objetivos e

submetidos a entrevistas e avaliações de competências. Acreditamos na importância de escolher os candidatos mais qualificados e capazes de contribuir efetivamente para o sucesso e o crescimento da empresa.

24. Qual método utilizam para moldar e alcançar a cultura organizacional desejada? De que forma partilham com a empresa? (ex: código de conduta, exemplo da família, recompensas de grupo, mecanismos físicos e sociais: roupa, decoração, arquitetura)

Sucessor: Para moldar e alcançar a cultura organizacional desejada, utilizamos diversos métodos. Em primeiro lugar, definimos claramente a missão, a visão e os valores da empresa, que servem como base para a cultura que queremos promover. Também estabelecemos um código de conduta que orienta o comportamento de todos os colaboradores. Além disso, promovemos ações de formação e capacitação para transmitir os princípios e os valores da empresa. Valorizamos o exemplo da família fundadora, que atua como referência de conduta ética e profissional. Também incentivamos a participação dos colaboradores na definição da cultura organizacional, através de programas de comunicação interna e feedback aberto. A cultura organizacional é partilhada com a empresa através de eventos, reuniões regulares, publicações internas e atividades que reforçam os valores e os princípios da empresa.

25. O desempenho da empresa é analisado apenas em caso de sucesso/fracasso, ou de forma contínua com o objetivo da melhoria constante? É comunicada a todos os trabalhadores?

Fundador: O desempenho da empresa é analisado de forma contínua, com o objetivo de melhoria constante. Não nos limitamos apenas a avaliar os resultados em termos de sucesso ou fracasso, mas acompanhamos indicadores-chave de desempenho e estabelecemos metas claras e realistas para cada área do negócio. Essas informações são partilhadas com todos os colaboradores através de reuniões, relatórios periódicos, comunicações internas e ferramentas de gestão. Acreditamos que é fundamental manter todos os colaboradores informados sobre o desempenho da empresa, para que possam compreender o impacto do seu trabalho e contribuir ativamente para o sucesso coletivo.

**26. Sentem necessidade de utilizar mecanismos de controlo de gestão?
Porquê?**

Sucessor: Sim, sentimos a necessidade de utilizar mecanismos de controlo de gestão para garantir a eficiência e a eficácia dos processos internos. Esses mecanismos permitem monitorizar e avaliar o desempenho das diferentes áreas da empresa, identificar oportunidades de melhoria e tomar decisões informadas com base em dados objetivos. Além disso, os mecanismos de controlo de gestão ajudam a assegurar o cumprimento de metas e objetivos, bem como a manter a transparência e a responsabilidade na tomada de decisões. Consideramos esses mecanismos como uma ferramenta essencial para a gestão e o crescimento sustentável da empresa.

27. Quais são aqueles que mais utilizam e porquê?

Fundador: Utilizamos uma combinação de mecanismos de controlo de gestão, adaptados às necessidades específicas da nossa empresa. Alguns dos mecanismos que mais utilizamos incluem a definição de indicadores de desempenho e metas claras para cada área, o estabelecimento de procedimentos e processos bem definidos, a análise regular de relatórios financeiros e operacionais, e a realização de reuniões de acompanhamento e avaliação. Além disso, promovemos uma cultura de feedback e comunicação aberta, onde os colaboradores são encorajados a partilhar ideias, identificar oportunidades de melhoria e contribuir para a gestão eficaz da empresa. Acreditamos que a combinação desses mecanismos nos permite monitorizar e controlar o desempenho de forma abrangente e tomar decisões informadas em todos os níveis da organização.

Apêndice B - Entrevista Empresa de Material Elétrico.

Entrevistados: Fundador da Empresa de Material Elétrico (Fundador) e Pessoa que irá suceder na empresa de material elétrico (Sucessor)

1. Como surgiu a sua empresa?

Fundador: A empresa foi fundada há mais de três décadas por mim e alguns familiares próximos. Começamos com uma pequena loja, fornecendo produtos elétricos para clientes locais. Ao longo dos anos, expandimos as nossas operações e conquistamos uma posição de destaque no setor.

2. Em que setor atuam e em que mercados estão presentes? Como tem conseguido entrar nesses mercados?

Fundador: Atuamos no setor de material elétrico e estamos presentes em diversos mercados, tanto a nível regional como nacional. Para entrar nesses mercados, investimos em parcerias estratégicas com fornecedores de renome, oferecendo produtos de alta qualidade e mantendo um bom relacionamento com os clientes. Além disso, o nosso histórico de excelência e credibilidade ajuda-nos a conquistar a confiança dos mercados em que atuamos.

3. Qual a evolução da faturação da empresa?

Fundador: Ao longo dos anos, a nossa empresa registou um crescimento consistente em termos de faturação. Iniciamos como uma pequena empresa local e, gradualmente, expandimos as nossas operações e aumentamos a nossa base de clientes. Hoje, podemos dizer que somos uma empresa de médio porte, com uma faturação sólida e em constante crescimento.

4. Qual o número total de trabalhadores?

Fundador: Atualmente, temos cerca de 26 colaboradores na nossa equipa.

5. Qual o número total de familiares presentes atualmente na empresa? E quantas gerações existem? Qual a razão da sua contratação?

Fundador: Atualmente, temos três familiares a trabalhar na empresa, incluindo eu mesmo. Representamos duas gerações diferentes. A razão da contratação de familiares está relacionada com a confiança mútua e o compromisso com a continuidade do negócio. Além disso, os membros da família possuem capacidades e experiências complementares que contribuem para o crescimento e desenvolvimento da empresa.

6. Qual a relação dos familiares com o fundador?

Fundador: A relação entre os familiares é baseada na confiança, respeito e trabalho em equipa. Somos uma família unida e partilhamos os mesmos objetivos em relação ao sucesso e crescimento da empresa. Trabalhamos em estreita colaboração, tomando decisões importantes em conjunto e procurando sempre o melhor para a empresa.

7. A tomada de decisão está centralizada apenas numa pessoa ou existe delegação de responsabilidades? Qual o processo de análise do feedback das decisões tomadas?

Fundador: Ao longo dos anos, implementamos um processo de delegação de responsabilidades, permitindo que diferentes membros da equipa assumam funções e tomem decisões nas suas áreas de expertise. No entanto, decisões estratégicas e de grande impacto ainda são tomadas em conjunto, com base em discussões e análises detalhadas. O feedback das decisões é analisado de forma aberta e construtiva, procurando aprender com os erros e aperfeiçoar as nossas práticas.

8. No que respeita à forma de estar na vida do fundador, de que forma ainda pode ou não influenciar a empresa? E em relação à forma de estar da família, de que forma influencia a empresa?

Fundador: Como fundador, ainda mantenho um papel ativo na empresa, mas procuro equilibrar isso com a delegação de responsabilidades para a próxima geração. A minha influência ocorre através da transmissão dos valores e princípios que nortearam a criação da empresa, bem como da partilha da minha experiência e conhecimento acumulado ao longo dos anos. Em relação à família, a influência ocorre através da nossa participação ativa na gestão e da contribuição das diferentes perspetivas e capacidades dos membros da família.

9. Há perspetivas de continuação da empresa na família?

Fundador: Sim, há perspetivas de continuação da empresa na família. Estamos a preparar-nos para o processo de sucessão, garantindo que os próximos líderes estejam prontos para assumir responsabilidades e dar continuidade aos negócios. Valorizamos a continuidade familiar e temos o objetivo de manter a empresa como um património familiar a longo prazo.

10. A missão, visão e valores da empresa continuam os mesmos desde a sua constituição ou procederam a alguma alteração?

Fundador: A missão e os valores fundamentais da empresa permanecem os mesmos desde a sua constituição. Eles são a base da nossa cultura organizacional e orientam todas as nossas decisões e ações. No entanto, com o passar do tempo, adaptamos a nossa visão de forma a refletir as mudanças no mercado e nos desafios que enfrentamos.

11. Familiares e colegas de trabalho já algum vez tiveram algum conflito? Como foi resolvido?

Sucessor: Conflitos são uma parte natural das dinâmicas familiares e profissionais. Na nossa empresa, já tivemos alguns momentos de divergência, mas procuramos abordá-los sempre de forma construtiva e colaborativa. Estabelecemos canais abertos de comunicação e promovemos o diálogo para resolver conflitos de forma justa e imparcial. O respeito mútuo e o foco nos objetivos comuns ajudaram-nos a superar essas situações.

12. Existe alguma conduta familiar de forma a evitar conflitos que surjam da sobreposição de papéis?

Sucessor: Sim, procuramos estabelecer uma clara separação entre os papéis familiares e profissionais. Entendemos que a sobreposição de papéis pode levar a conflitos, portanto, promovemos a transparência e a definição de responsabilidades claras para cada membro da família que trabalha na empresa. Além disso, incentivamos a comunicação aberta e honesta, procurando soluções que sejam benéficas para todos os envolvidos.

13. Já existiu necessidade de o consultar?

Sucessor: Sim, tenho procurado constantemente o conselho e a orientação do fundador. A sua experiência e conhecimento são valiosos e têm sido fundamentais para a minha formação como sucessor. Sempre que me deparo com situações desafiadoras, recorro ao fundador para obter perspectivas adicionais e aprender com as suas experiências.

14. Quais as principais vantagens e desvantagens de trabalhar numa empresa familiar?

Sucessor: Uma das principais vantagens de trabalhar numa empresa familiar é o sentimento de propósito e pertença. Sentimos que estamos a contribuir para algo maior, construindo um legado familiar. Além disso, a confiança e a comunicação próxima entre os membros da família podem facilitar a tomada de decisões e a implementação de mudanças mais ágeis. Por outro lado, uma desvantagem pode ser a necessidade de lidar com conflitos familiares e separar as relações pessoais das profissionais, mas quando bem geridos, esses desafios podem ser superados com sucesso.

15. O quadro de administração conta com a presença de gestores ou consultores externos? Se sim, qual a vantagem que encontram? Se não, porque não consideram fundamental incluir?

Sucessor: Atualmente, contamos com a presença de gestores externos no nosso quadro de administração que trazem uma perspectiva imparcial, conhecimento especializado e experiência em gestão. A presença de gestores externos ajuda a trazer novas ideias, promove a profissionalização da empresa e contribui para a implementação de melhores práticas de gestão. Acreditamos que essa diversidade de perspectivas é essencial para garantir o crescimento sustentável e a adaptação às mudanças do mercado.

16. Como é feita a escolha do sucessor? Como é feita a formação e a transferência das responsabilidades?

Sucessor: A escolha do sucessor é um processo cuidadoso e baseado em critérios estabelecidos. Levamos em consideração não apenas o parentesco, mas também o perfil pessoal, qualificações acadêmicas, experiência profissional e interesse genuíno na continuidade e crescimento da empresa. A formação é realizada de forma gradual, permitindo que o sucessor adquira conhecimento e experiência em diferentes áreas da empresa. A transferência de responsabilidades é feita progressivamente, com orientação e supervisão do fundador e outros membros experientes da equipa.

17. Em alguma situação, a lealdade entre trabalhadores, clientes, fornecedores mostrou ser um fator determinante para ajudar a ultrapassar desafios durante o processo de sucessão familiar?

Sucessor: Sim, a lealdade tem sido um fator determinante em diversos momentos desafiantes que enfrentamos durante o processo de sucessão. A relação de confiança estabelecida ao longo dos anos com os nossos trabalhadores, clientes e fornecedores foi fundamental para superar obstáculos e manter a estabilidade da empresa. Essa lealdade mútua fortaleceu os laços e permitiu-nos enfrentar adversidades com mais resiliência.

18. Os objetivos da empresa são comunicados aos trabalhadores através dos gestores da empresa ou são publicados de forma visível em local onde todos têm acesso?

Sucessor: Os objetivos da empresa são comunicados de forma transparente e acessível a todos os colaboradores. Além da comunicação direta entre gestores e equipa, também utilizamos meios de comunicação interna, como murais ou intranet, para partilhar informações sobre os objetivos estratégicos da empresa. Valorizamos a participação de todos os colaboradores na definição e alcance desses objetivos, promovendo uma cultura de envolvimento e alinhamento com a visão da empresa.

19. Os funcionários dedicam-se menos à empresa que os familiares?

Sucessor: Na nossa empresa, procuramos criar um ambiente de trabalho onde todos os colaboradores, sejam familiares ou não, se sintam comprometidos com o sucesso da empresa. A dedicação e o empenho não são atributos exclusivos dos familiares, e valorizamos o contributo de todos os colaboradores para o crescimento e desenvolvimento da empresa.

20. Os colaboradores da empresa são recompensados, independentemente do nível do seu desempenho, ou utilizam algum fator? (ex: lealdade, antiguidade, mérito, relação de parentesco)

Sucessor: Procuramos adotar um sistema de recompensas que valorize o mérito e o desempenho dos colaboradores. Reconhecemos e recompensamos aqueles que se destacam pelas suas contribuições significativas para a empresa, independentemente do seu relacionamento familiar. Consideramos importante criar um ambiente onde o mérito e a dedicação sejam reconhecidos e incentivados.

21. Os funcionários são penalizados quando os seus comportamentos não estão de acordo com as políticas da empresa? Como é controlado o comportamento na empresa? (exemplos: Avaliação de desempenho, Sistema de recompensas, Restrição comportamental, Observação direta aos trabalhadores e respetiva recompensa/castigo, Processo de seleção, Formação, Disponibilização da descrição detalhada das funções, Código de conduta, Recompensa de grupo)

Sucessor: Na empresa, adotamos uma abordagem que prioriza o desenvolvimento e a correção de comportamentos inadequados. Em caso de desvios das políticas da empresa, procuramos primeiro identificar a causa do problema e fornecer orientação e formação adequadas para ajudar o colaborador a melhorar. Valorizamos a comunicação aberta e um ambiente de aprendizagem contínuo, onde os colaboradores têm a oportunidade de desenvolver as suas competências e alinhar as suas ações aos valores e princípios da empresa.

22. A promoção dos trabalhadores é feita maioritariamente com base na sua antiguidade na empresa, ou a empresa identifica e promove os trabalhadores que apresentem o melhor desempenho?

Sucessor: A promoção dos colaboradores é baseada no mérito e no desempenho. Embora a antiguidade na empresa seja tida em consideração, valorizamos principalmente a competência e o compromisso dos colaboradores. Procuramos identificar e promover aqueles que demonstram capacidades, dedicação e resultados consistentes, incentivando a meritocracia e a evolução profissional dentro da empresa.

23. A seleção de um membro da família para um determinado cargo é feita pela relação de parentesco apenas, ou a empresa analisa outros fatores como perfil pessoal, qualificações académicas, experiência profissional e interesses?

Sucessor: A seleção de um membro da família para um cargo na empresa não é baseada apenas na relação de parentesco. Procuramos avaliar outros fatores relevantes, como o perfil pessoal, as qualificações académicas, a experiência profissional e os interesses do indivíduo. Acreditamos na importância de encontrar o equilíbrio certo entre o encaixe familiar e a capacidade de contribuir de forma eficaz para o sucesso da empresa.

24. Qual o método que utilizam para moldar e alcançar a cultura organizacional desejada? De que modo partilham com a empresa? (ex: código de conduta, exemplo da família, recompensas de grupo, mecanismos físicos e sociais: roupa, decoração, arquitetura)

Sucessor: Para moldar e alcançar a cultura organizacional desejada, utilizamos uma abordagem multifacetada. Além de um código de conduta claro e partilhado, procuramos ser exemplos vivos dos valores e princípios da empresa, tanto eu quanto os outros membros da família. Também incentivamos e recompensamos a colaboração e o trabalho em equipa, promovendo a participação em atividades de grupo e eventos sociais que fortalecem os laços entre os colaboradores. Além disso, investimos em mecanismos físicos, como a decoração e a arquitetura dos espaços de trabalho, que refletem a identidade e os valores da empresa.

25. O desempenho da empresa é analisado apenas em caso de sucesso/fracasso, ou de forma contínua com o objetivo da melhoria constante? É comunicada a todos os trabalhadores?

Sucessor: O desempenho da empresa é analisado de forma contínua, com o objetivo de alcançar a melhoria constante. Realizamos avaliações regulares e utilizamos indicadores-chave para monitorizar o progresso e identificar áreas de oportunidade. Essas análises são partilhadas com todos os colaboradores de forma transparente, procurando promover a consciência coletiva sobre os desafios e objetivos da empresa.

26. Sentem necessidade de utilizar mecanismos de controlo de gestão? Porquê?

Sucessor: Sim, utilizamos mecanismos de controlo de gestão para garantir que as operações da empresa estejam alinhadas com os objetivos estratégicos e para monitorizar o desempenho e a eficiência em diversas áreas. Esses mecanismos de controlo permitem uma gestão mais precisa e informada, fornecendo dados e informações que orientam as decisões e permitem uma resposta ágil a eventuais desafios ou oportunidades.

27. Quais aqueles que mais utiliza e porquê?

Sucessor: Entre os mecanismos de controlo de gestão que utilizamos, destacam-se a definição de indicadores de desempenho, a análise de custos e orçamentos, a monitorização de fluxo de caixa e a análise de rentabilidade por produto ou serviço. Esses

mecanismos permitem uma visão clara e abrangente do desempenho da empresa em diferentes áreas-chave, auxiliando na tomada de decisões estratégicas e na identificação de oportunidades de melhoria.