



Herdeiros clássicos e herdeiros precoces. Heranças desejadas e heranças impostas.
Uma análise motivacional de percursos de empreendedorismo familiar em Portugal

Ana Isabel Couto

A reflexão contemplada na presente *newsletter* decorre dos resultados da vertente qualitativa da pesquisa de doutoramento desenvolvida pela autora sobre Pequenas e Médias Empresas (PME) e dinâmicas de empreendedorismo em Portugal nos últimos três decénios (Couto, 2013).¹ Com base na realização de um conjunto limitado, mas diversificado, de entrevistas de cariz biográfico a empresários de PME foi possível identificar um conjunto tipificado de percursos e contextos de empreendedorismo em Portugal. No quadro desta *newsletter* dar-se-á destaque aos *percursos de empreendedorismo tendencial*, igualmente designados de *percursos de empreendedorismo familiar*.

Os percursos de empreendedorismo tendencial (ou de continuidade) caracterizam-se por agregar iniciativas empresariais de cariz familiar, englobando casos de empresários considerados jovens (com uma média de idade de 33 anos), oriundos de famílias em que os pais eram detentores (e fundadores) das empresas que atualmente dirigem.² Ou seja, nestes casos, a assunção da condição de empresário deveu-se ao facto de ingressarem e assumirem funções de direção nas empresas criadas pelos pais (empresários *herdeiros*) e não, portanto, da fundação original de uma empresa.

A análise motivacional realizada às narrativas de empresarialidade permitiu concluir, contrariamente a expectativas iniciais, que a assunção da direção das empresas por estes

¹ Couto, Ana Isabel (2013), *As Pequenas e Médias Empresas e os seus Empresários: Diversidade de Contextos e de Percursos de Empreendedorismo em Portugal*, Dissertação de Doutoramento em Sociologia, Lisboa, ISCTE-IUL.

² Por questões de garantia de anonimato, os nomes dos empresários e empresas referidos são fictícios.

empresários não é linear. Ou seja, poderia supor-se que estes percursos, ditos tendenciais, são caracterizados por uma linearidade na transição para a condição de empresário. Contudo, a análise realizada permitiu concluir que mesmo em percursos ditos tendenciais, a linearidade de transições, motivações e opções de vida não é necessariamente uma característica agregadora deste tipo de percursos. Conforme Rodrigues chama a atenção no estudo sobre mulheres empresárias que desenvolveu e, mais especificamente, no quadro da tipologia de modalidades de acesso à empresarialidade que propôs: “evidentemente que é necessário ser mulher de empresário para que o facto exterior “viuvez” possa fazer infletir um percurso, mas, não podemos deixar de referir, que nem todas as mulheres de empresários que enviúvam assumem a função empresarial” (1989: 104). Este mesmo raciocínio se aplica quando se considera os jovens empresários de PME de cariz familiar aqui englobados: certo será, portanto, que nem todos os jovens cujos pais são empresários e detentores de uma empresa assumem a função empresarial. Ou seja, ainda que as condições sociais de partida possam ser indutoras de determinados percursos de vida, existe sempre um quadro de escolhas individuais e de forças socializadoras concorrentes, que poderão influir em escolhas consideradas, nesta perspetiva, opções ou percursos de vida dissonantes.

Alguns empresários sentiram precisamente a necessidade de explicitar que a opção pela empresarialidade surge como uma opção deliberada de vida, distanciando-se da ideia (estereotipada) de transmissão linear de empresas de pais para filhos. O caso do empresário entrevistado Ricardo Lopes, cujo cansaço do pai despoletou a questão da transmissão da direção da empresa Fabricil, é ilustrativo deste aspeto. De acordo com o entrevistado, a assunção da direção da empresa não foi uma decisão linear ou imediata, tendo apenas sido concretizada após uma reflexão ponderada e discussão conjunta com um primo, atualmente sócio e igualmente dirigente da empresa. Tratou-se de um projeto empresarial coletivo maturado, que faz deles não só “empreendedores de herança”, mas também “empreendedores de ação”.

“Normalmente, é difícil as pessoas acreditarem, acham geralmente que isto são heranças. Quando são famílias, pensam que tudo passa por heranças, mas foi claramente uma opção de vida. Até porque antes de tomar algumas decisões, elas

foram conciliadas com outras pessoas que ainda não estavam na empresa e que não poderiam vir de imediato para a empresa. E, portanto, só decidi assumir essa circunstância após perceber que essas pessoas viriam e que teria a possibilidade de criar uma estrutura um pouco diferente daquela que existia... houve uma conciliação de posições. Eu não teria assumido a empresa se ele não tivesse vindo depois... Portanto, se não tivesse sido com esta conciliação, eu não teria assumido sozinho. E, portanto, isto passa muitas vezes a imagem da herança, mas foi uma opção que foi feita. Dentro do nosso portefólio, nós temos algumas empresas que já foram criadas por nós, pela nossa gestão, portanto, não somos só «empreendedores por herança», mas somos também já «empreendedores por ação».” (Ricardo Lopes, 42 anos, empresa Fabricil)

A análise motivacional realizada permitiu ainda verificar que também não existe homogeneidade em termos das principais motivações para a assunção da função empresarial nos casos destes jovens *empresários herdeiros*, tendo sido possível identificar duas situações distintas dentro desta mesma categoria: por um lado, foi possível identificar os *herdeiros clássicos* e, por outro, os *herdeiros precoces*.

Na primeira subcategoria - os *herdeiros clássicos* - cabem os jovens empresários de PME cujas transições para a direção da empresa foram asseguradas de forma atempada e planeada pelos seus antecessores, ou seja, pelos pais. Para além disso, são casos que, à imagem de outros estudos realizados sobre dirigentes empresariais, confirmam a tendência para os níveis de escolarização formais dos *herdeiros* serem mais elevados do que os dos *fundadores* (Shaw, 1993 citado por Lisboa, 2002: 380).

Na segunda subcategoria – os *herdeiros precoces* – as transições para a empresarialidade foram abruptas, tendo sido originadas por motivos exteriores ao indivíduo que os impele a uma tomada de decisão, cabendo, nestes casos, situações como o falecimento do/a progenitor/a fundador da empresa. Ou seja, não estamos perante casos clássicos de transmissão linear da direção da empresa entre gerações, mas sim perante casos em que a transmissão ocorre por motivos exógenos à vontade do indivíduo. Em ambos os casos, foram *turning points* - ou seja, momentos importantes de viragem ou de inflexão nos percursos de vida dos sujeitos, cujos efeitos despoletam o direcionamento das suas trajetórias (Strauss e Corbin, 1990; Denzin e Lincoln, 2000; Nico, 2011) -, que originaram a assunção da direção das empresas que atualmente dirigem.

No caso do empresário André Rocha, de 25 anos, o falecimento do pai, quando tinha 11 anos, impeliu a que assumisse aos 18 anos a direção da empresa de pichelaria e tubagens fundada pelo pai em 1985 e gerida até então pela mãe. André Rocha assumiu a direção da empresa após concluir o equivalente ao 12º ano de escolaridade no Centro de Formação Profissional de Indústria da Construção Civil e Obras Públicas do Norte. André define-se como um aluno médio em termos de aproveitamento escolar e que nunca gostou de estudar. No seu discurso refere que “nunca quis ir para a faculdade”, tendo a mãe passado gradualmente a direção da empresa para André. Aos 18 anos assume a tempo inteiro a direção da empresa, depois de recusar uma oferta de trabalho numa grande empresa de construção civil. A empresarialidade surge como que um sentido de missão, de dar continuidade a um legado familiar (“Tive essa proposta, mas decidi ficar. Achava que tinha a missão de levar a empresa do meu pai para a frente”).

No caso do empresário João Cardoso, foi o falecimento abrupto do pai, quando João tinha 21 anos, que obrigou a interromper a frequência do 3º ano do curso de engenharia química do Instituto Superior de Engenharia do Politécnico do Porto para assumir a direção da empresa de mobiliário fundada pelo pai. João Cardoso é o irmão mais velho de quatro irmãos (tem duas irmãs e um irmão mais novo) e acredita que isso pesou para ser ele a assumir a direção da empresa. Os restantes três irmãos concluíram o ensino superior e encontram-se a exercer nas áreas em que estudaram. A empresa que atualmente dirige foi reedificada sob a empresa fundada pelo pai há 20 anos, tendo sido esta uma estratégia explícita para evitar encargos fiscais acrescidos. Sendo um setor de atividade com forte enraizamento local, importa referir que existe na família de João uma tradição familiar empresarial na área de produção e comercialização de madeiras e produtos derivados, tendo os tios de João uma loja de móveis. Os tios de João foram, de resto, determinantes para encaminhar João para o setor e função empresarial, após o falecimento do pai. Para além destes aspetos, João não hesita em afirmar que, apesar de ter sido o episódio de falecimento a precipitar a assunção da função empresarial, sempre se sentiu atraído por esta área de atividade e sempre veiculou o desejo de, no futuro, vir a trabalhar na empresa da família, devido à influência do pai e à proximidade, desde a infância, com a atividade e desenvolvimento da empresa. Ou seja, neste caso, ainda que tenha sido uma herança,

em certa medida, *imposta*, também foi, simultaneamente, *desejada*. Na verdade, João podia ter optado pela venda da empresa após o falecimento do pai, mas escolheu dar continuidade ao negócio, ao “legado” da família, como refere. Nestes casos, é particularmente evidente o peso preponderante de dimensões afetivas e simbólicas no quadro global das motivações para a entrada na empresarialidade.

Transversal a todos os casos englobados no percurso tipo de empreendedorismo familiar é o facto de estes empresários remeterem para momentos do processo de socialização as razões que justificam a assunção da condição de empresários. Com efeito, a socialização desde cedo com a empresa ou área de atividade da empresa da família assume particular e evidente importância nos casos destes jovens empresários de PME familiares. Por exemplo, muitos referiram que durante as férias iam com o pai para a empresa; outros referem que as horas de refeição em família constituíam momentos de discussão de assuntos variados sobre a empresa, etc.). Por outras palavras, as disposições e aptidões para a empresarialidade, de que nos fala Guerreiro (1996), foram, nestes casos, inculcadas desde cedo e, para além disso, permanentemente ativadas e atualizadas no quadro do contexto familiar.

O caso do empresário Vasco Veloso é aquele que melhor ilustra a subcategoria de *herdeiro clássico* em que a empresa surge no seu percurso pessoal e profissional como uma *herança desejada* (*versus herança imposta*, como nos casos dos *herdeiros precoces*). A assunção da direção da empresa surgiu na sequência do desejo assumido de dar continuidade à empresa fundada pelo pai, tendo sido a assunção da direção da empresa, aos 24 anos de idade, previamente planeada. Ainda assim, Vasco Veloso, licenciado em economia pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto e com um curso de gemologia, não deixa de referir que gostava de ter tido uma primeira experiência profissional fora da empresa da família, o que acabou por não ser possível (“A minha irmã é mais nova e o meu pai já precisava de ajuda aqui, já tinha uma certa idade na altura... e tive de entrar.”)

A tradição da família no setor de atividade é referida como um fator favorável à história e desenvolvimento da empresa (“A empresa Boavista nasceu em 1984...A história da

família no seio da ourivesaria remonta a meados do século XIX. O meu pai já é a quarta geração na família que está envolvida neste ramo de atividade. Portanto, já está bastante enraizado na família”). Segundo Lisboa, a estrutura empresarial portuguesa revela uma dificuldade estrutural em formar aquilo que designa de “dinastias industriais”, ou seja, de acordo com o autor, a fixação das empresas não resiste a mais de três décadas, pelo que não favorece a constituição de dinastias (2002:540). No quadro global das empresas estudadas, as empresas atualmente dirigidas por Vasco Veloso, fundada em 1985, e por Ricardo Lopes, fundada em 1965, encontram-se entre aquelas que revelam maior antiguidade e enraizamento na estrutura empresarial, confirmando, nesta perspetiva, a exceção e não a regra.

No caso da empresa de Vasco Veloso, não só a existência de tradição da família no setor de atividade, mas também o envolvimento crescente dos seus membros constituem fatores explicativos do desenvolvimento favorável observado.

“É assim, nós nos últimos anos crescemos muito. Inicialmente, o nosso crescimento, foram só os meus pais, depois foram-me buscar a mim, entretanto eu fui buscar a minha irmã (risos). Depois, ainda consegui trazer a minha mulher, mas, entretanto, também já não damos conta do recado. Para continuar a crescer temos que delegar.” (Vasco Veloso, 34 anos, empresa Boavista)

O papel da família permanece, portanto, fundamental (ou seja, para além do momento de fundação) pelo envolvimento concreto e objetivo na atividade da empresa de vários dos seus membros (os pais, a irmã, um tia e a esposa). Segundo o empresário, o facto de possuírem formações distintas possibilita que a coordenação de diferentes áreas da empresa seja assegurada por familiares (“O meu pai e a minha mãe são gerentes da empresa. Eu sou diretor-geral. A minha esposa é responsável de marketing, o meu tio é responsável administrativo e financeiro, e a minha irmã, que é arquiteta, trata da imagem da empresa e é a criativa, é a responsável pela parte criativa!”). Com efeito, o que emerge da análise da trajetória socioprofissional de Vasco e da estrutura e forma organizacional da empresa que dirige é a forte comunhão entre empresarialidade e família.

Tomando por referência os casos englobados neste percurso-tipo foi, com efeito, possível concluir que a família, pelo(s) papel(éis) que desempenha, emerge de entre a constelação de fatores explicativos, como o fator mais preponderante para uma vivência positiva da empresarialidade.

A importância da família na construção de percursos de empresarialidade pode ser pensada por referência a dois momentos distintos: o momento inicial de criação e o momento posterior de desenvolvimento da empresa. Estudos anteriormente realizados revelam que a família pode influir ao nível das condições de constituição da empresa e da capacidade crescimento e sobrevivência (Rodrigues, 1989, 1991; Guerreiro, 1996), destacando a este respeito diferentes *formas de herança* e de transmissão de património: “ (...) pode não se herdar uma empresa, mas herdar-se o capital necessário à sua criação e financiamento inicial, bem como o “nome” e o “crédito” no mercado de clientes e fornecedores” (Rodrigues, 1989: 74). Estas dimensões mais subjetivas de herança foram com efeito referidas pelos empresários de PME englobados neste percurso-tipo quando questionados sobre os principais fatores favoráveis, não à criação da empresa – na medida em que todos os casos constituem a 2ª geração na direção da empresa, não tendo, por este motivo, protagonizado o momento específico de fundação –, mas à vivência da empresarialidade.

Na pesquisa realizada, os percursos de empreendedorismo tendencial são, portanto, caracterizados por agregar casos reveladores de *heranças* a vários níveis, ou seja, não só de *heranças* objetivas, de cariz material (como a unidade económica em si, ou seja, a empresa), mas também de *heranças* mais subjetivas, de cariz imaterial (como sejam, as predisposições e aptidões para a empresarialidade inculcadas desde cedo, o “bom nome” e reputação junto da banca, dos clientes ou fornecedores, etc.), que, conforme se viu, influem de forma muito clara nas primeiras.

Referências bibliográficas

- Couto, Ana Isabel (2013), *As Pequenas e Médias Empresas e os seus Empresários: Diversidade de Contextos e de Percursos de Empreendedorismo em Portugal*, Dissertação de Doutoramento em Sociologia, Lisboa, ISCTE-IUL.
- Denzin, Norman S. e Yvonne S. Lincoln (orgs.) (2000), *The handbook of qualitative research*, Londres, Sage.
- Guerreiro, Maria das Dores (1996), *Famílias na actividade empresarial. PME em Portugal*, Oeiras, Celta Editora.
- Lisboa, Manuel (2002), *A indústria portuguesa e os seus dirigentes: crescimento na segunda metade do século XX e potencial de inovação das funções capitalista, empresarial e de gestão*, Lisboa, Educa.
- Nico, Magda Lalanda (2011), *Transição biográfica inacabada. Transições para a vida adulta em Portugal e na Europa na perspectiva do curso de vida*, Dissertação de Doutoramento em Sociologia, Lisboa, ISCTE-IUL.
- Rodrigues, Maria de Lurdes (1989), *Mulheres empresárias: resultados de uma investigação empírica sobre as mulheres empresárias em Portugal*, Provas de Aptidão Pedagógica e Científica, Lisboa, ISCTE.
- Rodrigues, Maria de Lurdes (1991), “Mulheres empresárias”, *Organizações e Trabalho*, 5/6, pp. 115-126.
- Strauss, A. E J. Corbin (1990), *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*, Londres, Sage.