



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais
Licenciatura em Sociologia
Ano Letivo 2016/2017

Maria de Fátima Pereira Ferreira

Relatório de Investigação

As Empresas Familiares no *divã sociológico* - Dilemas e tensões entre família e empresa

Trabalho elaborado sob a orientação da
Prof. Doutora Ana Paula Marques

Índice

Agradecimentos	3
Resumo	4
Introdução	4
1. Modelos de Família e de organização	6
1.1 Perspetiva sócio histórica	6
1.2 Tipos de estruturas familiares	8
2. Empresas familiares	10
2.1 Definição de Empresas Familiares	10
2.2 A importância das Empresas Familiares e suas características	14
3. Dilemas e Tensões entre Família e Empresa.....	16
3.1 Relações e trabalho.....	16
3.2 Estratégias de ação	17
4. Modelo de análise	20
5. Metodologia	22
5.1 Opção metodológica.....	22
5.2 Critérios de delimitação do objeto empírico	23
5.3 Técnicas de recolha e tratamento de informação	23
6. Perspetivas das famílias e das empresas familiares.....	26
6.1 Caracterização das empresas familiares	26
6.2 A perspetiva da Empresa.....	28
6.3 A perspetiva da Família.....	31
Considerações Finais	33
Bibliografia.....	37
Anexos:.....	40

Agradecimentos

A realização desta investigação só foi possível com a ajuda e apoio de algumas pessoas, pelo que, o resultado é também um reflexo dessa interajuda.

Assim sendo, faço questão de deixar aqui a minha gratidão, e em primeiro lugar, à família, pelo apoio incondicional e que, de todas as formas, tornaram mais fácil a realização dos meus objetivos. Agradeço também à minha orientadora, a Prof. Doutora Ana Paula Marques, por toda a disponibilidade que sempre demonstrou, assim como pelo acompanhamento e rigor nas críticas efetuadas.

A alguns amigos e colegas de curso com quem partilhei ideias e ouvi críticas construtivas, muito agradeço.

Por último, um agradecimento especial a todos os entrevistados, não só pela sua disponibilidade, mas, essencialmente, por terem partilhado e relatado os seus dilemas pessoais de relacionamento com o negócio de família, e terem permitido questioná-los sobre assuntos que por vezes não são fáceis de falar.

A todos muito obrigada!

Resumo

Perceber o fenómeno da conciliação da vida familiar e da vida empresarial foi o ponto de partida para esta investigação, incluída no quadro do projeto “Roadmap para empresas familiares portuguesas”, liderado pelo Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais – Polo Universidade do Minho (CICS-UMinho) e que conta como entidade copromotora a Associação Empresarial de Portugal (AEP), tendo o apoio do Norte 2020 e do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER). O estudo visa tentar compreender como se relacionam os diferentes tipos de estruturas familiares atuais com as empresas familiares. Pretende-se dar conta das estratégias mobilizadas pelas famílias, designadamente de conciliação, separação e sobreposição de interesses e de valores de diferentes tipos de família e as empresas familiares. A metodologia levada a cabo foi de âmbito qualitativo, através de pesquisa documental e realização de entrevistas com um guião semidiretivo.

Palavras-chave: Família; Empresas Familiares; Conciliação, Separação

Introdução

Cada vez mais o fenómeno da conciliação da vida familiar e da vida empresarial ganha visibilidade no contexto das profundas transformações e exigências do mundo de trabalho. Esta conciliação é particularmente importante quando se trata das empresas familiares. Com efeito, as conjugações das relações familiares em espaço privado com o negócio de família tornam-se extremamente importantes e alvo de interesse de muitos estudos, dado que as empresas para sobreviverem e perdurarem têm de encontrar estratégias para a manutenção de dinâmicas de equilíbrio e/ou de atenuação (eliminação) de focos de tensão ou conflito.

O estudo que pretendo desenvolver visa tentar compreender como se relacionam os diferentes tipos de estruturas familiares atuais com as empresas familiares. Como ponto de partida desta investigação procuro identificar como são geridos, no dia-a-dia,

os diferentes tipos de família e sua relação com a empresa, quais as estratégias utilizadas na tentativa de solucionar os problemas e conflitos que daí poderão surgir.

As empresas familiares representam acima dos 70% das pequenas e médias empresas no nosso país, podendo incluir também grandes empresas. Desta feita, o impacto que estes modelos de organização têm no mercado de trabalho e na economia portuguesa despertou o meu interesse em saber como se processa a conciliação destas realidades distintas, nomeadamente família e empresa, considerando as transformações profundas quer nas estruturas de famílias, quer nas empresas familiares confrontadas com os desafios da competitividade a uma escala cada vez mais global.

Neste contexto, a questão da conciliação assume contornos específicos do ponto de vista dos proprietários e/ou empresários e familiares trabalhadores, que importa aqui identifica-los e caracteriza-los. Para além das razões já mencionadas para levar a cabo este estudo, também se deve à minha experiência profissional, na medida em que trabalhei durante muitos anos em organizações do tipo familiar.

Como se sabe, ao longo dos tempos, a família tem vindo a atravessar mudanças a nível económico, político e social. Das transformações a que foi sujeita, resultou uma variedade de tipos de estruturas familiares. Estas podem ser constituídas por famílias nucleares, que incluem o casal e os filhos; por famílias alargadas ou extensas, constituídas por elementos de laços de sangue, por exemplo, primos e tios; e, ainda, por famílias complexas, sendo estas, por exemplo, as famílias monoparentais, onde apenas faz parte um pai ou uma mãe com filhos.

Para compreender como se relacionam os diferentes tipos de estruturas familiares com o negócio de família, em particular a família nuclear, a família alargada e complexa, pretende-se articular práticas e formas de agir do quotidiano em três perspetivas diferentes. A primeira tem que ver com as estratégias explícitas ou latentes de existência de conciliação de interesses entre os dois grupos sociais e saber se existe equilíbrio entre eles. A segunda perspetiva assenta na sobreposição de valores, isto é, pretende-se saber se é dada prioridade de ação da família sobre a empresa ou vice-versa. Numa terceira e última perspetiva, pretende-se retratar a separação de valores, saber se nas decisões e atitudes tomadas, nomeadamente pelos proprietários e gestores do negócio de família, não se “misturam” os interesses da família e do negócio.

O presente estudo faz parte do quadro do projeto “Roadmap para Empresas Familiares Portuguesas”. Um Projeto coordenado por Ana Paula Marques, investigadora integrada do Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais (CICS-UMinho) - Polo da Universidade do Minho, em parceria com a Associação Empresarial de Portugal (AEP) e com o apoio do programa Norte 2020 e do Fundo Europeu de Desenvolvimento (FEDER). Este projeto visa a criação de uma base de dados na região Norte que permita especificar quantas Pequenas e Médias Empresas (PME) são familiares. Tem como objetivo conhecer e avaliar o impacto das empresas familiares na economia local, nacional e internacional. Assim sendo, espero que o meu trabalho seja um contributo, ou até uma mais-valia para este projeto.

Como o intuito desta investigação é proceder a uma análise detalhada de como é gerido o dia-a-dia da relação família e empresa optou-se por uma metodologia de âmbito qualitativo. Para tal, as técnicas utilizadas foram, em primeiro lugar, a pesquisa documental para enquadrar teoricamente este objeto de estudo e a realização de cinco entrevistas aprofundadas através de um guião semidiretivo, tendo sido alvo de análise de conteúdo.

O presente relatório encontra-se dividido em duas partes para além desta introdução e das considerações finais. Na primeira parte está ilustrado o enquadramento teórico em torno dos conceitos de família e empresa familiar, suas principais características e transformações na atualidade. Na segunda parte deste trabalho, são apresentados os principais resultados das entrevistas efetuadas de modo a serem retratados relacionamentos de conciliação, separação e sobreposição de interesses e de valores de diferentes tipos de família com as suas empresas.

1. Modelos de Família e de organização

1.1 Perspetiva sócio histórica

Quando se fala em transformações e mutações nas estruturas familiares dá-se particular atenção ao século XVIII e XIX e aos processos de mudança associados à industrialização e à revolução francesa, com a conseqüente afirmação da burguesia e do ideal que estabelece que todos os homens nascem livres com direitos e deveres iguais. É

na viragem de século e à entrada do século XX que se assiste às alterações da família tradicional patriarcal e subsequentemente o aparecimento da família conjugal moderna. Na perspetiva de Durkheim, citado por Torres (2010), assiste-se a uma desvalorização do papel da herança de família, pelo que a posse e transmissão dos bens materiais e património torna-se menos relevante e o individuo passa a ser mais valorizado enquanto homem, cidadão e chefe de família.

Segundo Anália Torres (2010), a família conjugal moderna assume o modelo da família burguesa, cristã católica que se solidifica e predomina até meados dos anos 70. Neste contexto, fala-se de uma família estritamente associada ao casamento, de acordo com orientações sociais e religiosas. Ou seja, de uma família hierarquizada, com papéis sociais e de género bem definidos.

Até ao início do século XX, Portugal era um país maioritariamente rural e pouco desenvolvido. Nesse contexto, as famílias eram praticamente todas constituídas por casais de sexo diferente e casados legalmente e, em grande percentagem, também de modo religioso. O modo de vida numa sociedade para quem ainda não tinha sequer escolaridade obrigatória era de subsistência ligada à agricultura ou à pesca. As famílias que possuíam terrenos, praticavam a agricultura para eles próprios e se possível geravam excesso para tentar vender. Toda a família participava deste modo de vida, sendo que as crianças também se envolviam nas atividades desde muito cedo. Os trabalhos fisicamente mais exigentes, estavam entregues aos elementos do sexo masculino e os trabalhos menos exigentes aos do sexo feminino. O país começa a industrializar-se, ainda que num contexto político de ditadura, o que restringe bastante as liberdades individuais.

Nas décadas de 50/60 chegam também a Portugal os primeiros movimentos de emancipação da mulher e esta começa a trabalhar fora de casa, quando antes tinha por responsabilidades a lida da casa e a educação dos filhos. Os filhos começam igualmente a ir à escola com carácter obrigatório e apenas no final dessa instrução começavam a trabalhar. Mesmo assim começavam a fazê-lo com idades a partir dos 10/12 anos de idade. Nessa altura, nas cidades já existia algum comércio e indústria empregadora, e no interior do país a atividade principal continuava a ser a agricultura. Algumas famílias de maiores posses já se permitiam a dar aos seus filhos estudos universitários, sobretudo aos rapazes, ao passo que as raparigas entrariam nos estudos mais tarde.

Em termos das normas, da definição dos deveres, direitos e obrigações verifica-se que, pelo menos até aos anos 60 do século XX, estavam ainda em vigor as orientações principais que Durkheim apontava como características distintivas daquela nova forma de família. Desta feita, o pai tem obrigação de alimentar os filhos, estes dependem da sua vontade até à maioridade, mas depois desta cessam todas as obrigações paternais e os filhos assumem a sua personalidade, os seus interesses e a sua responsabilidade própria (Torres, 2010).

Outro fator de grande importância e que se liga também às transformações da família é o papel do Estado na organização familiar. Ao analisar a vida familiar não se pode deixar de articular todas as políticas praticadas pelo Estado, pois todas as mudanças económicas e sociais que se vão processando intervêm na vida doméstica. “É o Estado que, na pessoa do magistrado, preside ao conselho de família” (Torres, 2010: 44). O Estado intervém no contexto privado para impor o respeito pelos direitos elementares dos indivíduos, para corrigir situações de abuso de poder e desequilíbrio familiar. As decisões do tribunal no que diz respeito, por exemplo, ao trabalho infantil; às situações de regulação do poder parental no caso do divórcio; retirar o poder parental em casos de maus tratos às crianças; casos de violência doméstica.

Economicamente começam a surgir empresas ligadas a gerações da mesma família e que são as de maior relevo no panorama nacional (por exemplo, as conhecidas empresas das famílias de Champalimaud e Espírito Santo). No entanto, devido à situação política do país, estas famílias procuram asilo no estrangeiro, pois o governo está constantemente a instaurar políticas de nacionalização das empresas industriais. Em diversas áreas de atividade começam igualmente a surgir pequenas oficinas, mercearias e outras atividades onde começam a trabalhar em muitos casos pais e filhos.

1.2 Tipos de estruturas familiares

De acordo com Leandro (2006), historicamente a família tem sabido resistir e adaptar-se a todas as transformações e mutações familiares e sociais até aos dias de hoje. Segundo a autora, desde a Idade Média existe uma predisposição para o domínio da família nuclear, pai, mãe e filhos, em detrimento de outras formas de família. No entanto, com o aumento do desemprego, da pobreza e da exclusão social

que lhe está associada, assistiu-se a um aumento das famílias complexas, que se constituem por dois ou mais núcleos familiares, ou seja, as famílias monoparentais, que integram apenas um dos progenitores e seus filhos. Nas famílias monoparentais podem integrar, para além de um pai ou mãe sozinhos com filhos, um avô ou avó com os netos. Com o aumento do divórcio aumenta também a proporção de famílias monoparentais e de famílias recompostas, sendo este tipo de família formado por um dos cônjuges e os seus filhos e outro cônjuge, que pode trazer ou não seus filhos também.

O mundo mudou, as necessidades mudaram, as ferramentas são outras e a pressão a que as famílias estão expostas é muito grande. O Observatório das Famílias e das Políticas de Família (OFAP)¹ tem como tarefa analisar e divulgar as mudanças ocorridas nas dinâmicas familiares e políticas de família na sociedade portuguesa através de relatórios anuais. No relatório anual de 2012, podemos observar as principais tendências de evolução da vida em família. Constata-se que os casamentos começaram a diminuir, as uniões de facto e as experiências de vida conjunta a aumentarem. A natalidade baixou, juntamente com o aumento da idade média das pessoas se casarem e terem filhos, centrando as suas atenções na sua formação académica e no seu desenvolvimento profissional. Aumentam os divórcios, muitos porque antes as pessoas estavam socialmente reprimidas para tomar essa decisão, entre outros fatores.

Ao estudar as famílias proprietárias e dirigentes de pequenas empresas, Guerreiro (1996) encontrou um conjunto de resultados que lhe permitiu elaborar uma tipologia das relações das famílias com as empresas, a qual identifica os vários tipos de famílias, segundo o modo de relação característico que estas tendem a estabelecer com as empresas que possuem e dirigem.

Esta tipologia teve em conta um conjunto de dimensões de análise que pode ser desdobrada nas relações entre família e empresa que são: “a rede de parentesco envolvida na relação empresarial; a composição do capital; a estrutura de direção da empresa; a presença da família na organização; os antecedentes dos empresários e a finalidade da empresa para a família” (Guerreiro, 1996:3). A investigadora conclui que as relações que as famílias estudadas estabeleceram com as respetivas empresas podem agrupar-se em diversos tipos: clã, linhagem, nuclear, conjugal, fratria e individual.

¹ <http://www.observatoriofamilias.ics.ul.pt/>

“Trata-se de construções conceptuais de carácter ideal-típico, apoiadas empiricamente numa série relativamente extensa e variada de casos concretos”(Ibidem:3).

Maria Dores Guerreiro conclui que a relação das famílias com as empresas de tipo nuclear parece ser central nas pequenas e médias empresas familiares portuguesas, e caracteriza-a da seguinte forma:

“O tipo nuclear de relação entre a família e a empresa corresponde ao envolvimento na propriedade e direção do empreendimento apenas do núcleo familiar, constituído essencialmente pelas relações diretas de conjugalidade e filiação. Incluem-se aqui empresários que, de uma maneira geral, são proprietários de empresas fundadas por eles próprios ou pelos seus pais. A relação empresarial envolve normalmente duas gerações. Nalguns casos os fundadores podem estar já retirados, mas em muitos outros ainda são eles quem está à frente dos destinos do empreendimento, embora comecem a partilhar algumas responsabilidades com os filhos. A empresa é vista como sendo meio de vida e fonte de rendimento para os membros do núcleo familiar, ao mesmo tempo que proporciona a criação de património. O capital da empresa é maioritariamente propriedade dos pais, ou destes e dos filhos, havendo por vezes alguns sócios minoritários não familiares. Os filhos dos empresários, numa significativa maioria, sempre trabalharam na empresa da família. Antes da fundação da empresa, em grande parte dos casos, estes empresários trabalharam como assalariados ou como isolados. A ligação com o empreendimento resulta, nestes casos, de uma iniciativa empresarial envolvendo de raiz apenas a família nuclear” (Guerreiro, 1996:5).

2. Empresas familiares

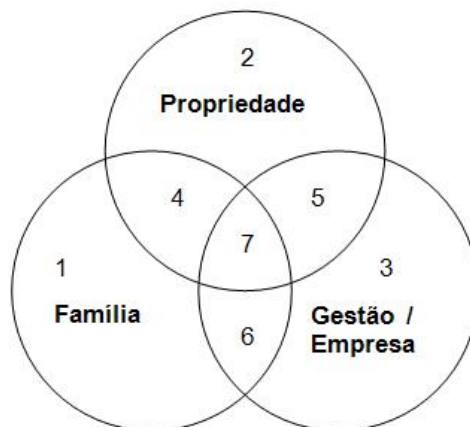
2.1 Definição de Empresas Familiares

Após a breve exposição do conceito de empresa familiar conclui-se que não há uma definição consensual e unânime para os autores que dominam estas matérias. Verifica-se que cada autor elabora um conceito próprio, ajustado à investigação que pretende desenvolver. Uns definem de acordo com o conceito de propriedade, outros,

para além da propriedade, têm em conta o envolvimento da família na gestão da empresa. De um modo geral, depreende-se que, das definições dadas pelos investigadores, estes tentam definir empresas familiares de acordo com o conceito mais clássico do tema.

Nas palavras de Leal (2011), a maior parte dos autores define empresa familiar segundo o modelo conceptual dos três círculos, articulando os principais elementos que constituem o conceito: a família, a empresa/gestão e o capital. Citando Davis e Tagiuru (1982) e Gersick *et al* (1997), Leal destaca os seus contributos, já que, na sua perspetiva, tendem a assumir maior consenso, apesar da definição se encontrar em transformação constante (cf. Figura 1).

Figura 1: Modelo conceptual dos Três círculos



Fonte: Gersick *et al.*, “Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business” (1997)

Nesta figura, cada número, inserido na imagem, corresponde ao seguinte: (1) Membros da família que não têm capital nem trabalham na empresa; (2) Detentores de participações sociais que não são membros da família e não trabalham na empresa; (3) Empregados que não são membros da família; (4) Membros da família que têm participações no capital da empresa mas que não trabalham nela; (5) Detentores de participações sociais que não são membros da família mas que trabalham na empresa;

(6) Membros da família que trabalham na empresa mas não têm participações no capital da empresa e (7) Membros da família que têm participações no capital da empresa e trabalham nela.

Segundo Leal (2011), John Davis é um dos autores especialistas na matéria dos negócios de família que define empresa familiar como aquela em que a propriedade é controlada por uma única família. A empresa é caracterizada como uma empresa familiar quando a maioria do capital ou mesmo a sua totalidade está nas mãos da família controladora/gestora. Pode ser caracterizado como um negócio de família sobre o qual uma família tem influência substancial sob o mesmo, de modo que esta influência esteja presente em termos de controlo e gestão e seja maior do que a de outras partes interessadas, como, por exemplo, outros acionistas que não fazem parte da família (Leal, 2011).

Nos últimos tempos temos assistido a um aumento do nível de interesse e de preocupação por parte dos investigadores em esclarecer o que são empresas familiares, o que as caracterizam, e de que universo é que se fala. Sousa Silva *et al.* (s.d.), numa das suas investigações elaborou um quadro comparativo das várias definições de empresas familiares (Quadro 1). As várias definições aqui apresentadas mostram como a empresa familiar é uma estrutura complexa e muito difícil de encontrar uma definição consensual.

Quadro 1: Definições de empresas familiares

AUTOR	DEFINIÇÃO	CRITÉRIOS
Bernhoeft (1989)	Uma empresa familiar é aquela que possui sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios	Direção Familiar; Tradições e valores familiares
Chadler apud Church (1996)	A firma familiar é aquela que é propriedade, controlada e gerenciada por uma família.	Propriedade Familiar Controle Familiar
Lodi (1993)	A empresa familiar deve possuir valores institucionais que se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador.	Tradições e valores familiares
Gersick et al (1997)	Mais que o nome da família sobre a porta ou o número de parentes na alta direção, é a propriedade de uma família que define a empresa familiar.	Propriedade Familiar
Tagiuri e Davis (1996)	São organizações onde dois ou mais membros da família estendida (extended family members) influenciam a direção dos negócios através do exercício de laços de parentesco, papéis de gerenciamento ou direito de propriedade.	Influência da família na direção da empresa familiar; Propriedade Familiar
Donelley (1964)	Uma empresa é considerada familiar quando tem se identificado com pelo menos duas gerações com uma família e quando essa ligação tem influenciado a política da companhia e nos interesses e objetivos da família. Tal ligação é indicada quando uma ou mais das condições a seguir existem: 1) O relacionamento familiar é um fator, entre outros, para determinar a sucessão; 2) Esposas e filhos podem estar no conselho de administração; 3) Os importantes valores institucionais da firma são identificados e influenciados com a família; 4) A posição do membro da família influência na sua posição familiar	Tradições e valores familiares; Influência da família na estratégia da empresa; Empresa de mais de duas gerações; Controle da sucessão
Barry (1975) apud Déry et al (1993)	A empresa familiar é na prática controlada pelos membros da “single family”	Controle da Família
Barnes; Hershon apud Déry (1993)	A empresa familiar é uma propriedade controlada por um indivíduo ou por membros de uma família.	Controle Familiar
Dyer (1983) apud Déry et al (1993)	A empresa familiar é uma organização onde as decisões com relação a propriedade e ou gerenciamento são influenciadas pela ligação com uma família ou famílias.	Gerenciamento influenciado pela família Propriedade familiar

Fonte: Jader Cristino de Souza Silva, Tânia Fischer e Eduardo Davel Acedido em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-org-42.pdf> (pp:4-5)

Uma outra forma de definir empresa familiar é a perspectiva da empresa PWC (Price Waterhouse Coopers & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.). Com o intuito de aprofundar as dinâmicas no universo das empresas familiares assumiu um compromisso de apoio e desenvolvimento das empresas familiares, em Portugal. É uma empresa que presta serviços de auditoria e de consultoria a centenas de empresas do tipo familiar e tem como objetivo a inovação, a “profissionalização” da família no que respeita aos negócios, pretende ligar as gerações fazendo da sucessão um sucesso. Em 2014 elaborou um inquérito global sobre empresas familiares de todo mundo, tendo incluído 40 países. Foram entrevistadas cerca de 2.400 empresas familiares, desde *start-ups* até empresas que sobrevivem há já cinco ou mais gerações. Para além das entrevistas aos membros familiares que gerem as suas próprias empresas, falaram também com *Chief Executive Officer* (CEO's) contratados externamente para gerirem empresas familiares. Para o desenvolvimento deste inquérito a PWC definiu empresa familiar como aquela em que:

1. A pessoa que fundou ou adquiriu a empresa (ou o seu cônjuge, seus pais, filhos ou respetivos herdeiros diretos) detém a maioria dos direitos de voto;
2. Pelo menos um representante da família está envolvido na gestão da empresa;
3. Tratando-se de uma empresa cotada, a pessoa que fundou ou adquiriu a mesma (ou respetiva família) possui 25% dos direitos de voto, através de ações ou quotas detidas, e há pelo menos um membro da família no conselho de administração ou gerência.

2.2 A importância das Empresas Familiares e suas características

Para Miguel Gallo e Vitor Ribeiro (1996) (Apud, Leal, 2011), uma das características que tornam únicas as empresas familiares é o “elo de ligação”, a estreita ligação entre família e empresa. Esta proposta permite também identificar as Empresas Familiares. Ou seja, são empresas familiares aquelas onde exista um elo que estabeleça uma importante relação permanente, uma união entre uma empresa e uma família. Segundo estes autores este elo de ligação deverá transcender os interesses económicos,

estar baseado em valores e pressupostos que os membros de uma geração tenham considerado como os mais acertados para conduzir a Empresa e a sua relação com a Família e se esforcem por transmiti-los às gerações futuras.

A *Associação de Empresas Familiares* (AEF)² refere-se às empresas familiares como aquelas em que uma família detém o controlo, em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa. Segundo esta associação a sobreposição das duas instituições, família e empresa, confere-lhes características específicas, que as tornam de facto únicas.

O que distingue as empresas familiares das empresas não familiares? Numa entrevista à revista *Exame* (2017), Peter Vilax, presidente da *Associação das Empresas Familiares* (AEF), diz que é uma questão de valores. O presidente diz ainda que há um nome a defender, o nome da família é posto em causa, de modo que existe uma grande preocupação em zelar pelo bom nome de família, que muitas vezes é dado ao respetivo negócio familiar. Com efeito, a obrigação de sucesso é mais forte do que nas empresas não familiares.

Segundo Peter Vilax, há quem considere as empresas familiares um modelo antiquado e pouco inovador. Porém, na sua opinião existe aqui uma incongruência dado que as considera como a espinha dorsal da economia. São transversais na economia, existem em todos os sectores de atividade e são um modelo sustentável na economia de todos os países. Vilax refere ainda que “a família traz um fio condutor, faz uma ligação do presente ao passado. E do presente ao futuro” (Exame, 2017). Segundo ele existem empresas bem geridas e mal geridas, não se limitam às pequenas e médias empresas, pois algumas das maiores empresas do mundo são dirigidas por famílias. Estas organizações empresariais de cariz familiar são vistas por muitos entendidos na matéria como pilares essenciais para a estabilidade do setor empresarial.

A capacidade de uma família influenciar nas decisões e comportamentos de negócios é também uma das formas pela qual estas empresas se distinguem das não familiares. A atividade empresarial é influenciada pela relação familiar existente através do conceito de sucessão. E, por sua vez, a sucessão parece representar um dos grandes dilemas das empresas familiares.

² <http://www.empresasfamiliares.pt/>

Outra característica que está associada aos negócios de família é a questão do nepotismo (Sue Birley *et al.*, 1999) “... when nepotism exerts a negative influence, and when a company is run more to honour a family tradition than for its own needs”. O favorecimento de familiares para ocupação de cargos de direção e/ou de chefia em detrimento de pessoas mais qualificadas, entre outras características, é também considerado uma das fragilidades das empresas de tipo familiar, particularmente quando se fala de nomeação ou progressão de cargos de direção/gestão, ressalta o problema de conflitos de interesses.

Nas palavras de Leal (2011), as práticas de remuneração são outra distinção entre as empresas familiares e não familiares. Existe uma pressão exercida pelos laços familiares sobre as práticas de remuneração. Segundo o autor, nas empresas familiares nota-se uma discriminação favorável dos membros da família proprietária que, em outras empresas, os benefícios de remuneração variável seriam menos fáceis de obter. Tendo em conta as consequências da forte influência por parte da família nesta matéria, os especialistas sugerem a remuneração com base na *performance* como tentativa de superação do problema de agência, desta forma permitirá o alinhamento dos interesses dos gestores com os do proprietário/familiar.

3. Dilemas e Tensões entre Família e Empresa

3.1 Relações e trabalho

É no trabalho onde a maioria das pessoas passa mais tempo e por isso é que as pessoas desejam passá-lo da melhor forma possível. Cada vez se valoriza mais os aspetos intrínsecos associados à atividade profissional. A variedade e desafio, a aprendizagem contínua, a autonomia/liberdade de ação, o reconhecimento, um futuro promissor e o trabalho em si mesmo são fatores influenciadores para a realização pessoal ou até de uma felicidade pessoal (Trist, 1981:30).

Esta ideia de realização pessoal associada ao desempenho profissional surge nomeadamente a partir da década de 60, com as transformações no domínio socioeconómico com a entrada da mulher no mercado de trabalho (Oliveira, 1993). Até

então, estas questões não tinham lugar no seio familiar tradicional, já que apenas competia ao homem trabalhar no exterior, pois era sua obrigação trabalhar fora do âmbito doméstico e dar sustento à família. Porém, com a emancipação da mulher e com as novas formas de organização dos processos produtivos, a imagem da mulher assume um papel diferente e passa a ser vista mais como uma companheira do homem, igual em direitos e deveres. É de referir que esta igualdade aconteceu sobretudo ao nível das alterações legislativas introduzidas nos últimos anos na lei. Apesar disso, as práticas sociais são reveladoras de desigualdades de género quer no espaço doméstico e familiar quer no contexto do mundo do trabalho.

A desigualdade salarial entre homens e mulheres é um dos exemplos a referir. Segundo a redação de Catarina Falcão (Observador, 2015), Portugal, Espanha e Itália são os países da União Europeia, que desde 2008 registaram maior disparidade salarial entre homens e mulheres. Portugal foi o país que mostrou o maior aumento (3,8%) da diferença nos salários dos homens e das mulheres entre 2008 e 2013, fazendo com que, no total, as mulheres ganhem menos 13% que os homens. Mesmo assim, este número fica abaixo da média europeia que se encontra atualmente nos 16,4%, onde países como a Estónia apresentam diferenças de quase 30%. Quanto a gestores de topo na Europa, apenas um terço são mulheres.

Segundo Sara Falcão Casaca³, estas diferenças estão ligadas ao processo de tomada de decisão dentro das próprias empresas e na dificuldade de as mulheres acederem a estes cargos (Observador, 2015).

3.2 Estratégias de ação

Segundo a investigadora Ussmane (1994), as organizações de tipo familiar são, em regra, muito marcadas pela cultura e pelos valores definidos pelo seu fundador. Para o bem e para o mal, a sua personalidade e hábitos de trabalho funcionam como um exemplo a seguir pelos restantes colaboradores. Estes sabem perfeitamente o que se espera deles e que tipo de regras e comportamentos deverão respeitar. De um modo geral não existem regras escritas para orientar e regular a relação empresa/família. Uns

³ Sara Falcão Casaca - Professora auxiliar no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) e que está atualmente a desenvolver o projeto Igualdade de Género nas Empresas

entendem que as regras não são necessárias, outros dizem que elas existem mas apenas de forma implícita.

Num grande número de empresas familiares, as relações entre família e empresa seguem a política do “laissez faire, laissez passé” (Ussmane, 1994:264). Esta é uma expressão da economia clássica que faz parte da obra “A riqueza das Nações” de Adam Smith que significa deixai fazer, deixai passar ou acontecer. Isto é, deixar a família/empresa agir com liberdade, sem interferência alguma. Nesta expressão está implícita a ideia, para Smith (apud, Mattos, 2007), que os elementos necessários para o crescimento económico estariam, em grande medida, inscritos no próprio homem. A prosperidade exigiria, basicamente, deixar os homens guiarem-se espontaneamente pela sua natureza, tomando as suas decisões com base nas suas inclinações naturais. Para Ussmane (1994), as condições de acesso e a própria entrada dos jovens da família na empresa, a sua progressão dentro da hierarquia, os critérios para a eleição para o responsável máximo, o poder dos familiares que não entram a trabalhar, etc.” são geridas dessa forma (laissez faire, laissez passé). Ou seja, “as coisas vão acontecendo sem serem pensadas numa preocupação pela sua antecipação e coordenação” (Idem, 1994:264).

A família identifica-se com a empresa, qualquer que seja a geração. Muitas vezes, a família dá o próprio nome à empresa. Desse modo, a empresa poderá ter a dupla responsabilidade de manter o bom nome de família. Em muitos casos, a história de família confunde-se com a história da empresa. A ideia desta fusão é considerada muitas vezes como um passaporte para dar credibilidade ao negócio de família e dessa forma usufruir do “bom nome” de família para tirar vantagens económicas e financeiras.

Na revisão de literatura efetuada é consensual a ideia de que preservar a intimidade e os relacionamentos de uma (empresa) é o mesmo que preservar a outra (família). Não desejam estranhos à família a tratar de certos assuntos da empresa. Os cargos de direção deixam de intervir quando os temas tocam na intimidade familiar. Por exemplo, os consultores deixam de ser chamados para apoiar o responsável máximo, quando o assunto se prende com a discussão de decisão sobre o sucessor à direção. Estes são assuntos para discutir no seio familiar (Ussmane, 1994).

A gestão das empresas familiares parece ser feita mais com o coração do que com a razão. Na opinião de António Costa⁴ existem questões pertinentes que são consideradas verdadeiras armadilhas que podem ser o motivo do fracasso ou a “morte” das mesmas. Segundo o consultor, parece existir uma certa confusão entre o que é ser proprietário e o que é ser gestor. Coloca-se aqui a situação do facto de o familiar ter ou não capacidade para gerir ou liderar a empresa. Em teoria, uma empresa familiar e uma não familiar devem ser ambas geridas por profissionais competentes. Porém, no caso da empresa familiar há coincidência, na maior parte das situações, da propriedade e da gestão. Outra situação recai sobre a confusão que se faz entre os laços contratuais e os laços de afeto, isto é, quando se pretende manter a empresa para dar emprego a membros familiares, sendo que a questão da sua competência ou profissionalismo não se coloca como o mais relevante na decisão da contratação. Sugere, por isso, que as questões de índole familiar na empresa deveriam ser resolvidas, com regras bem definidas, separando as regras contratuais dos laços afetivos. Por exemplo, no que diz respeito à sucessão, as empresas tem a tendência para retardar a sucessão. Passar a propriedade e saber quem vai liderar é uma das grandes fragilidades das empresas familiares. Considerando a importância desta, poderá ser não necessariamente por nascimento, mas sim preparada e pensada com a devida antecedência. Outro fator a ter em conta é o facto de sentirem a imunidade dos problemas. Ou seja, o fundador e os seus herdeiros sentem-se imunes às ciladas inscritas nas dinâmicas dos poderes resultantes da propriedade e gestão. Desta forma, e de acordo com os especialistas da temática, estas formas de agir parecem ser o “calcanhar de Aquiles” das empresas familiares.

Nas palavras de Ussman (1994), a empresa familiar tem estado reservada aos homens da família. Devido aos processos de socialização, o rapaz é conduzido naturalmente para se envolver na empresa. De modo que são eles que, de uma forma geral, asseguram a continuidade do negócio de família. Às mulheres é dada a livre escolha, no entanto elas preferem trabalhar fora ao invés de se envolverem, à exceção das situações onde a vida as obriga a isso, como, por exemplo, em situação de

⁴ António Nogueira da Costa, CEO (*Chief Executive Officer*) da efconsulting. Consultado em 7/07/2017 em: http://roadmapef.ics.uminho.pt/archive/doc/Empresas_Familiares_Enfrentar_os_Desafios_Assegurar_a_Continuidade_Douro_2017.pdf

desemprego. Enquanto os filhos homens, para além da herança do capital, tem poder de decisão, a filhas apenas herdam a sua parte no capital.

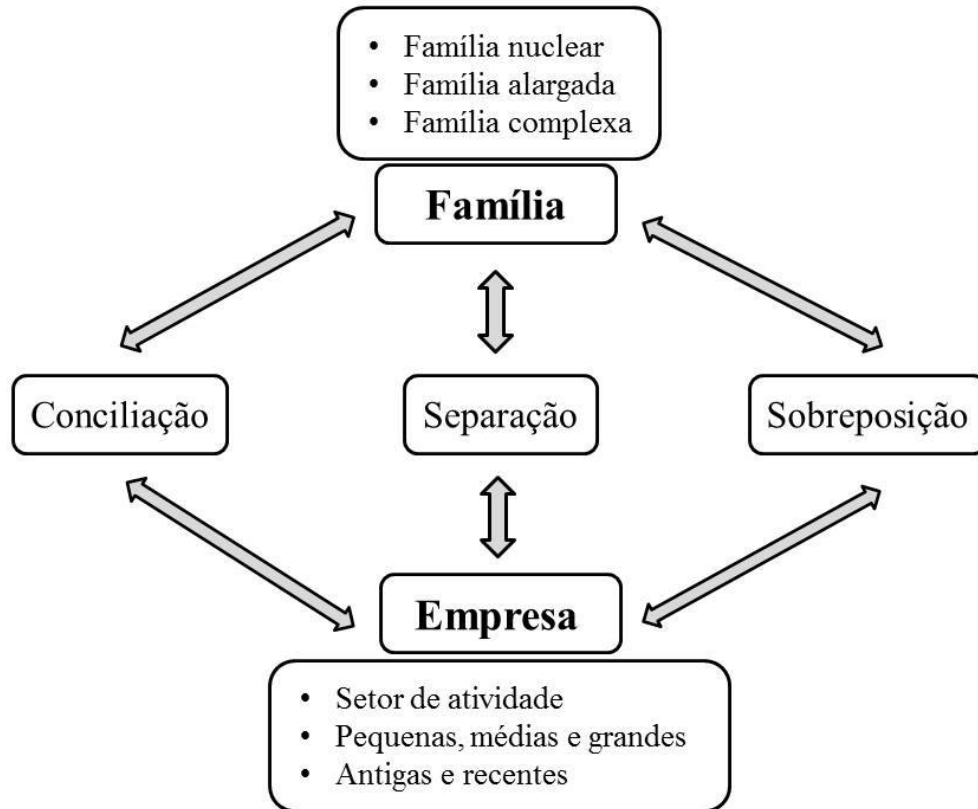
Nas empresas de tipo familiar encontramos empresas de pequeno e grande porte, que se diferenciam e assemelham em alguns aspetos. No caso das grandes empresas, embora sejam poucas, são as que tendem a demonstrar uma certa preocupação em ter regras escritas para regular a relação Família/Empresa. Desta feita, quando se fala em processos de sucessão, as grandes empresas parecem estar mais atentas a estas formalidades. Independentemente da dimensão da empresa, existe uma preocupação em manter a propriedade e direção em pessoas de família.

4. Modelo de análise

Para compreender como se relacionam os diferentes tipos de estruturas familiares com o negócio de família, em particular a família nuclear, família alargada e complexa, pretende-se articular práticas e formas de agir do quotidiano em três perspetivas diferentes. A primeira tem que ver com as estratégias explícitas ou latentes de existência de conciliação de interesses entre os dois grupos sociais e saber se existe equilíbrio entre eles. A segunda perspetiva assenta na sobreposição de valores, isto é, pretende-se saber se é dada prioridade de ação da família sobre a empresa ou vice-versa. Numa terceira e última perspetiva, pretende-se retratar a separação de valores, saber se nas decisões e atitudes tomadas, nomeadamente pelos proprietários e gestores do negócio de família, não se “misturam” os interesses da família e do negócio.

Como já foi referido anteriormente, o presente estudo delimita-se a analisar as relações entre os tipos de famílias, nomeadamente: famílias nucleares empresárias, que incluam o casal e filhos; as famílias empresárias alargadas ou extensas, isto é, que sejam constituídas por elementos de laços de sangue, por exemplo, primos e tios; as empresas geridas por duas famílias, como seja no caso de dois irmãos e suas famílias mais diretas que trabalham e gerem a empresa; e, ainda, por famílias complexas, sendo estas, por exemplo, as famílias monoparentais, onde apenas faz parte um pai ou mãe com filhos, ou até mesmo o caso de um avô e neto.

Figura 2: Modelo de análise



Fonte: Realização própria

A partir do modelo de análise proposto nesta investigação (cf. Figura 2), pretende-se analisar as relações entre as famílias e as empresas, mobilizando diversos tipos de estruturas familiares, por um lado, com as diversas modalidades de empresas familiares, como a dimensão, o setor de atividade, a antiguidade, entre outros. Visa-se responder às questões de partida formuladas, em especial aos objetivos que presidem este estudo, designadamente:

- Caracterizar os quotidianos de trabalho das empresas familiares;
- Identificar quais as estratégias utilizadas na tentativa de solucionar possíveis problemas e conflitos;
- Perceber se as famílias estão disponíveis para apoiar a empresa;
- Analisar as dinâmicas ou práticas das novas famílias que asseguram a continuidade da empresa;

- Identificar se as estratégias de ação na relação família/empresa são de conciliação, sobreposição ou separação de interesses e valores;

5. Metodologia

5.1 Opção metodológica

Estamos perante situações como as do relacionamento das famílias sujeitas a uma série de mutações já assinaladas no início deste trabalho e aos seus próprios negócios. Trata-se de uma matéria recente, que é alvo de preocupação por parte dos empresários familiares no sentido de se questionarem sobre o seu empenho na continuidade da empresa familiar. Por outras palavras, importa analisar as relações de conciliação ou de separação – das esferas familiar e empresarial – entre as dinâmicas das diversas estruturas familiares com as empresariais.

Este trabalho teve a preocupação em compreender as relações sociais e culturais que se estabelecem no interior das estruturas familiares e empresariais e não enumerar ou medir os eventos que a metodologia quantitativa dá conta. O intuito desta investigação é proceder a uma análise dos dilemas e tensões entre famílias e empresas. Visou entender o fenómeno como um todo, na sua complexidade e perceber como é gerido o dia-a-dia dos empresários que tem um negócio familiar. Para tal, optamos por uma metodologia qualitativa.

Este estudo tem por base uma análise de carácter mais exploratório, tendo em conta que não se pretende a formulação de teoria(as), nem mesmo uma generalização de resultados, mas sim obter conhecimento acerca deste fenómeno segundo a perspetiva dos sujeitos em estudo, visando uma compreensão ampla do fenómeno (Haguette, 1995).

Neste sentido, tentar compreender fenómenos segundo a perspetiva dos sujeitos em estudo, só se torna possível através de processos interativos pelo contacto direto do investigador com a situação estudada. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que se vão definindo à medida que o estudo se desenvolve, envolve a obtenção de dados descritivos na análise do mundo empírico no seu ambiente natural.

Na metodologia qualitativa, os investigadores preocupam-se com o processo e não simplesmente com os resultados. O principal objetivo deste tipo de metodologia

consiste em compreender as manifestações das atividades, os procedimentos e interações diárias em que se envolvem os atores sociais. Não é possível compreender o comportamento humano sem a compreensão do quadro referencial (estrutura) dentro do qual os indivíduos interpretam seus pensamentos, sentimentos e ações (Godoy, 1995).

5.2 Critérios de delimitação do objeto empírico

Com efeito, o objetivo deste trabalho é tentar abranger as diferentes estruturas familiares resultantes das sucessivas transformações sociais e perceber como estes grupos sociais interagem com o seu negócio de família. Na seleção dos atores a entrevistar, foi tido em conta o modelo conceptual dos três círculos de Gersick *et al.* (1997), articulando os principais elementos que constituem o conceito de empresa familiar: a família, a empresa/gestão e o capital. Deste modo, foram pré-estabelecidos alguns critérios na seleção das empresas: i) A pessoa que fundou ou adquiriu a empresa (ou o seu cônjuge, seus pais, filhos ou respetivos herdeiros diretos) deter a maioria ou pelo menos parte do capital; ii) Pelo menos um representante da família estar envolvido na gestão da empresa.

Para sinalizar este tipo de estruturas familiares foi utilizada uma rede de contactos de forma sistemática e intensa. No entanto, não foi tarefa fácil dado que as empresas e famílias não se mostraram muito recetivas à ideia, tendo, em muitos casos, recusado a sua participação. Fez-se sentir um certo receio da exposição, talvez pelo que veem nas redes sociais e revistas cor-de-rosa. Relativamente à estrutura familiar sabíamos de antemão que não existiria problemas de localização, visto que os estudos efetuados nesta temática apontam que este tipo de estrutura familiar é dominante no mercado.

5.3 Técnicas de recolha e tratamento de informação

Para a recolha de informação, num primeiro momento é realizado um estudo documental. De acordo com Bailey (Apud, Godoy, 1995)⁵, a pesquisa documental é

⁵ Arilda Schmidt Godoy (1995) consultado em 7/7/2017 em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>

uma técnica que se mostra pertinente e vantajosa para a investigação. Para Bailey, uma das vantagens básicas é que possibilita uma leitura aprofundada das fontes, permitindo o estudo de pessoas às quais não temos acesso físico. Neste trabalho recorreu-se a fontes diversificadas para enquadrar teoricamente o objeto de estudo, tais como: relatórios, revistas, jornais, tabelas estatísticas e vídeos, para além da pesquisa bibliográfica, onde o material já é científico.

Seguidamente, optou-se pela realização de entrevistas aprofundadas a partir de um guião semidiretivo. Como refere Haguette (1995) a entrevista pode ser definida como um processo de interação social entre duas pessoas, tendo como objetivo a obtenção de informações por parte do entrevistador. As informações são obtidas através de um guião de entrevista constando de uma lista de pontos ou tópicos previamente estabelecidos e de acordo com o enquadramento teórico central.

A entrevista enquanto instrumento de recolha de dados, assim como qualquer outro instrumento de investigação, está submetida aos cânones do método científico. A tentativa de captar o real reflete-se na procura da objetividade, sem as contaminações da subjetividade do investigador. Sabe-se que o real não pode ser captado como num espelho, pelo contrário assumimos uma postura relativista de cunho weberiano, de que se faz “leituras” do real. Uma das formas para minimizar as possibilidades de desvio é dedicar atenção a todas as possíveis limitações inerentes ao método científico. É a partir da aceitação dos limites que o investigador toma atenção e pode prevenir o enviesamento (Haguette, 1995).

No total, foram realizadas cinco entrevistas, tendo sido dada autorização para se gravar apenas quatro delas. Para efeitos deste estudo, iremos considerar apenas as quatro entrevistas gravadas. Cada entrevista demorou cerca de uma hora e trinta minutos a duas horas. Atendendo a este facto, as entrevistas aos atores participantes ocorreram nos gabinetes das próprias empresas. A “palavra” escrita ocupa um lugar de destaque nesta abordagem, pela disseminação dos resultados. O significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida são a preocupação essencial do investigador (Idem, 1995).

Conforme já foi referido anteriormente e tendo em conta que, o presente estudo faz parte do quadro do projeto “Roadmap para Empresas Familiares Portuguesas”. Um Projeto coordenado por Ana Paula Marques, investigadora integrada do Centro

Interdisciplinar de Ciências Sociais (CICS) - Polo da Universidade do Minho, em parceria com a Associação Empresarial de Portugal (AEP) e com o apoio do programa Norte 2020 e do Fundo Europeu de Desenvolvimento. Este projeto visa a criação de uma base de dados na região Norte que permita especificar quantas Pequenas e Médias Empresas (PME) são familiares. Foi elaborado um guião de entrevista modelo, contendo quatro grupos de perguntas chave, com temáticas comuns, e posteriormente ajustados aos trabalhos individuais de cada um. Com o primeiro grupo de questões pretende-se a caracterização da empresa familiar, tais como: quem e quando a empresa foi fundada, qual a sua missão e visão; que relação tem o fundador com a empresa e qual a sua história na mesma; quem são e quantos são os familiares na empresa. O segundo grupo do guião representa a perspetiva da empresa no que diz respeito a indicadores como, por exemplo, a tomada de decisões e qual o seu circuito, a planificação, o financiamento da empresa, a distribuição de lucros, investimentos e informação. Quanto ao terceiro grupo, analisa-se a perspetiva da família, no tocante à influência da mesma nos assuntos da empresa. As questões abordam domínios como a questão do controlo e propriedade da empresa nas mãos da família, a hierarquia, a sucessão e a disponibilidade da família para apoiar a empresa. Por último, o quarto grupo de questões que permite caracterizar o entrevistado.

Na codificação e análise dos dados tentou-se captar e compreender o ponto de vista dos entrevistados. Para tal, foi feita uma análise de conteúdo segundo a perspetiva de Bardin⁶. Segundo este investigador, a análise de conteúdo consiste num processo metodológico que se pode aplicar a discursos diversos e a todas as formas de comunicação.

⁶ BARDIN, L Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977

6. Perspetivas das famílias e das empresas familiares

6.1 Caracterização das empresas familiares

A partir dos critérios pré-estabelecidos, as empresas que foram selecionadas para fazer parte deste estudo identificam-se entre os sectores secundário e terciário, ou seja, entre empresas industriais e de prestação de serviços ao consumidor final. Foram entrevistadas duas empresas do setor têxtil, uma de artes gráficas e outra de prestação de serviços na área da restauração. Estas empresas não serão referidas pelo nome próprio, de modo a garantir o anonimato e serão identificadas no decorrer do texto como sendo o entrevistado um, dois, três e quatro⁷.

Uma das empresas já é bicentenária, estando a sua posse nos proprietários atuais há quase 50 anos, sendo que as restantes variam a sua existência ente os 26 e os 40 anos.

Quanto à sua dimensão, as empresas classificam-se entre pequenas, médias ou grandes em função do seu número de colaboradores ou volume de negócios. As empresas de tipografia e a de restauração são pequenas empresas, possuindo menos de 50, e as têxteis são médias.

No que diz respeito ao perfil dos entrevistados, proprietários/fundadores das empresas familiares, a maioria destes provém de estruturas familiares do tipo nuclear referido por Maria Dores Guerreiro no enquadramento teórico deste trabalho. A relação entre a família e a empresa corresponde ao envolvimento na propriedade e direção apenas do núcleo familiar, constituído essencialmente pelas relações diretas de conjugalidade e filiação. Os laços familiares envolvidos nas empresas são entre pais, casais, filhos e cônjuges dos filhos. Incluem-se aqui empresários que, de uma maneira geral, são proprietários de empresas fundadas por eles próprios ou pelos seus pais. A relação empresarial envolve normalmente duas gerações. Os gestores/fundadores têm

⁷ (E1) Empresa de Serviços na área da restauração. (E2) Empresa de Artes Gráficas. (E3) e (E4) Setor Têxtil.

entre 50 e 92 anos de idade, são de ambos os sexos e com habilitações entre o ensino básico e a formação superior.

“A empresa existe desde 1796, portanto há quase 220 anos, é uma empresa que está na família há quase 50 anos. (...) Quanto à gestão (...) são os meus pais e o meu marido, eu apoio, também faço parte da sociedade” (E1).

“(...) Tem cerca de 40 anos de idade, começou com o meu pai e comigo (...)” (E2)

Uma das empresas do setor têxtil empresa (E3) tem uma estrutura completamente diferente e com algumas particularidades. Esta empresa é composta por dois irmãos de género diferente, sendo que, a gestão está a cargo do elemento feminino. Nesta estrutura, existe ainda um terceiro elemento que não é da família, mas que foi considerado como tal. Um dos funcionários mais antigos foi premiado pela sua dedicação e esforço, com uma pequena quota da empresa. A mulher foi a fundadora desta empresa e por motivos de saúde e excesso de trabalho, convidou o irmão para sócio.

“ Eu tinha que ter alguém que me ajudasse ao meu nível, para isso tinha que ter um sócio, mas não queria um sócio! (...)” (E3)

A ideia de que as empresas familiares são um modelo antiquado e pouco inovador, não faz qualquer sentido neste estudo. De acordo com os resultados obtidos, verificamos que para além das empresas em causa serem transversais à economia e em todos os setores de atividade, como refere Peter Vilax, são no geral empresas sustentáveis à economia. Quer pelo número de postos de trabalho que oferecem, quer pelo facto de serem empresas com alguma estabilidade financeira, nomeadamente as empresas que se enquadram no setor têxtil, sendo que no geral todas apresentam um cariz inovador e empreendedor.

“(...) nós temos que estar muito atentos ao mercado (...) abriram aqui muitas, à nossa volta (...) Temos que estar muito atentos, desde as nossas indumentárias (...) umas plantas para a esplanada, é importante tudo isto, porque temos que ir acompanhando a evolução (...) estar atentos ao que vai acontecendo ao lado e não nos deixar ultrapassar (...) temos que estar sempre à frente (...) por exemplo os *cake design*, fazer parcerias com alguém que faça uma parte, nós fazemos outra (...)”. (E1)

“(...) podemos plissar, isto é um soler normal (...) podemos pintar o vinco (...) criar losângulos no meio (...) com a prega deitada, fazer a sublimação por cima (...) Quando misturamos os trabalhos todos é que nos dá trabalhos terrivelmente originais” (E3)

“(...) sempre na expectativa de melhorar o nosso serviço e atualizarmos acerca da qualidade e também a nível de equipamento. A tecnologia também já há uns anos que chegou à estamperia e nós estamos sempre na linha da frente no que diz respeito a tecnologias.” (E4)

6.2 A perspetiva da empresa

Nas palavras de John Davis, pode ser caracterizado como um negócio de família sobre o qual uma família tem influência substancial sob o mesmo, de modo que esta influência esteja presente em termos de controlo e gestão e seja maior do que a de outras partes interessadas, como, por exemplo, outros acionistas que não fazem parte da família. No que diz respeito à gestão, as empresas podem ser geridas por membros da família ou por gestores externos. Neste estudo é comum serem os seus fundadores ou proprietários a fazê-lo, o que não significa que estes não possam achar vantajosa uma gestão externa. Segundo o entrevistado 1:

“(...) acho que uma solução mista é sempre vantajosa, ou seja uma empresa familiar tem aquele vínculo emocional e afetivo que tem muitas vantagens, na medida em que há uma entrega e uma preocupação muito grande. Não há dúvidas que o empenho é imenso para que as coisas funcionem, no entanto demasiada proximidade também nos tira alguma objetividade e lucidez, que é necessário no negócio. A demasiada carga afetiva nem sempre é gerida a favor da empresa”. (E1)

“Todos os sectores deveriam ser feitos por profissionais competentes e de preferência externos.” (E2)

Outro fator que muitos consideram determinante no sucesso das empresas é o seu planeamento. “...A nossa exigência deve ser cada vez maior na qualidade, serviço, eficácia e bom planeamento...”. (E4) Com isto, não significa que existam empresas que consigam funcionar sem esta componente devidamente organizada:

“(…) É um dos problemas que esta empresa tem, eventualmente por ser uma empresa familiar. Não tem muito o hábito de planear”. (E1)

Conforme referem Peter Vilax e Ussmane a família identifica-se com a empresa, qualquer que seja a geração. Muitas vezes, a família dá o próprio nome à empresa. Desse modo, a empresa poderá ter a dupla responsabilidade de manter o bom nome de família. Em muitos casos, a história de família confunde-se com a história da empresa. A ideia desta fusão é considerada muitas vezes como um passaporte para dar credibilidade ao negócio de família e dessa forma usufruir do “bom nome” de família para tirar vantagens económicas e financeiras. Ao que pudemos constatar, hoje em dia essas vantagens já não se verificam. O “bom nome” não é suficiente para dar credibilidade às empresas, dado que o sistema financeiro de hoje atua apenas com garantias, não correndo riscos.

“(…) nós neste momento estamos numa sociedade liquida, achei que sim, mas neste momento já não sei. Portanto a forma como a banca neste momento está organizada, já não sei se valoriza muito isso. É tudo muito efémero, a segurança dos bancos já não é ... Está a passar uma crise muito grande... Em tempos acreditei que sim, que a empresa familiar dava credibilidade, mas agora já não lhe sei dizer. Mas não me parece que seja uma grande vantagem.” (E1)

O modo como as empresas se financiam e como investem o seu património é um indicador forte no que diz respeito à sua sustentabilidade e durabilidade. O recurso ao financiamento pode ser muito prejudicial para as empresas, dependendo de muitas variáveis como a procura do mercado, as crises e a instabilidade política.

“O que eu acho é que os investimentos para a indústria nunca foram devidamente corretos, nem os apoios que dão à indústria, nomeadamente às PME's. Repare se eu faço ou meto um PME investimento para comprar uma máquina que custa 70000 euros e eu peço 75000 euros, eu invisto na máquina e eu não posso pagar aquilo em 4 anos, certo... Os PME's deviam ser muito mais diluídos no tempo, pagar em 10 anos por exemplo. Neste caso faz-se leasing, mas o leasing só pode ser em 4 anos. Também é extremamente penoso, não é (...). O apoio pode ir até 7 anos, eu comprei uma máquina de meio milhão de euros, paguei durante 7 anos e

apanhei a crise toda cima, tudo a fechar, tudo a fechar e a dever dinheiro, não é? Há aqui muita coisa misturada, a justiça, as falências, os PER'S⁸, tudo mexe não é?”. (E2)

Contrariamente a estas dificuldades são as empresas que possuem estabilidade financeira que lhes permite encarar o presente e o futuro de modo muito mais otimista.

“Somos uma empresa que paga tudo quando nos entregam! Onde é que vê isso? (...) eu tenho 4 médias empresas, são ativas, a saúde é fantástica...Os ordenados, último dia útil de cada mês (...) (E3)

“ (...) porque a empresa criou um património e uma capacidade financeira onde será intocável essa capacidade financeira a não ser para investir e para melhorar o nosso serviço, sempre na base de melhorar a nível de lucros...”. (E4)

Uma das áreas sensíveis no contacto com as empresas é a divulgação de informação sobre as mesmas, sendo que nas empresas familiares, além da informação legal que está disponível, o nível de privacidade é elevado. É consensual a ideia de que preservar a intimidade e os relacionamentos de uma (empresa) é o mesmo que preservar a outra (família). Não desejam estranhos à família a tratar de certos assuntos da empresa. Os cargos de direção deixam de intervir quando os temas tocam na intimidade familiar. Por exemplo, os consultores deixam de ser chamados para apoiar o responsável máximo, quando o assunto se prende com a discussão de decisão sobre o sucessor à direção. Estes são assuntos para discutir no seio familiar (Ussmane, 1994). Estes comportamentos foram igualmente observados nos sujeitos em estudo.

“ (...) há reservas e cuidados. Há aqui algum pudor e algum cuidado. E de proteção até.” (E1)

Na vida das empresas existem diversos momentos de mudança, seja por adaptação ao mercado, combate à concorrência, seja pela necessidade de aumentar a sua notoriedade e afirmação e crescimento. Estes momentos de viragem são normalmente associados com o desenvolvimento de novos produtos, com um reposicionamento da empresa ou marca e nalguns casos com a internacionalização da mesma. Como testemunhou o entrevistado 1:

⁸ PER - Plano Especial de Recuperação

“(…) este espaço era só vender frigideiras, sopa e vinho. Abriu a oportunidade de se criar aqui uma pastelaria. Passaram a ter pasteis, bolos, bolos de noiva, etc (….) temos de estar muito atentos ao mercado (….) desde as nossas indumentárias (….) à inovação com os pasteleiros (….) temos de estar sempre à frente (….)”.(E1)

6.3 A Perspetiva da Família

Cabe agora olhar para a perspetiva da família e perceber como esta lida com a empresa ou empresas às quais está ligada pelos mais diversos laços. A primeira dimensão que se nos apresenta tem a ver com a hierarquia na empresa e no seio familiar, serão iguais ou diferentes? Apesar da manifestação inicial que fora da empresa se tente separar a mesma da vida familiar, termina-se por admitir que as duas se misturam e que a empresa está sempre presente, o que por vezes pode criar situações indesejadas. Como manifestou o entrevistado 4:

“É uma maçada (….) às vezes temos um tema, ou um cliente ou umas propostas que no meu parecer estão mal, os meus familiares ou a minha filha não estão de acordo comigo (….) e estamos juntos fora do trabalho (….) e por vezes a gente chateia-se.” (E4)

Segundo Peter Vilax a capacidade de uma família influenciar nas decisões e comportamentos de negócios é também uma das formas pela qual estas empresas se distinguem das não familiares. Esta abordagem conduz-nos para a questão do nível de influência nas decisões da empresa que a família detém. Apesar de parecer que os membros da família envolvidos diretamente na empresa possam todos intervir e opinar sobre essas decisões, na maior parte das vezes termina aí a sua influência, pois as decisões finais são guardadas para os gestores/proprietários.

“(…)quem participa são as pessoas que trabalham diretamente comigo, os filhos, o meu genro...mas no final é evidente que a decisão será sempre minha (….)”. (E4)

“ (….) as decisões mais importantes... são tomadas em família, sempre...as decisões mais complexas, decidimos eu e o meu marido...”. (E1)

A temática do nível de influência na tomada de decisões pelos familiares não gestores direciona-nos para o tema da sucessão, questão presente e muito pertinente nas

empresas de cariz familiar. Estará a sucessão planeada nas empresas familiares ou pelo contrário, não há qualquer tipo de definição nesse sentido? Nas palavras de Ussmane, no que diz respeito à sucessão, as empresas têm a tendência para retardar a sucessão. Passar a propriedade e saber quem vai liderar é uma das grandes fragilidades das empresas familiares. Considerando a importância desta, poderá ser não necessariamente por nascimento, mas sim preparada e pensada com a devida antecedência.

Na generalidade das empresas entrevistadas não estão definidos critérios claros quanto à sucessão. A continuidade não está decidida e assegurada. Existe uma diversidade de situações nestes casos, que abrangem diferentes dinâmicas. É um sentimento geral por parte dos gestores que já têm filhos a colaborar diariamente no trabalho das empresas, afirmarem que não os vão obrigar a assumir a continuidade, mas sim que a vão propor e estes serão livres de a aceitarem ou não.

“Nós não sabemos (...) não podemos impor-lhes, nem chantageá-los para ficar (...) Os herdeiros são os meus quatro filhos (...) não chegou a hora de com eles tomar decisões (...)”. (E1)

“(...) é simples, enquanto eu puder vou manter-me aqui, quando achar que não posso prosseguir (...) entregarei nas mãos dos meus filhos se eles quiserem, se não será a alguém externo, tão simples como isto..”. (E4)

Para concluir este item relativo à perspectiva da família falta perceber se, tendo em consideração os temas tratados anteriormente, a família se mostra disponível para apoiar a empresa seja na resolução de conflitos ou noutros esforços que lhe sejam pedidos. De acordo como entrevistado 1:

“(...) nós pedimos para vir ajudar, eles vem, mas vem com gosto. Com vontade, não é uma coisa imposta. Eles têm um orgulho, sentem-se orgulhosos da empresa, é muito natural deles, eles virem ajudar”. (E1) Esta afirmação acrescenta ainda a questão do orgulho na empresa, situação que não pareceu muito comum.

Considerações Finais

É importante refletir neste momento sobre a relação entre os dados obtidos através da interpretação dos resultados deste estudo e os objetivos que presidem ao mesmo. Assim, foi possível captar aspetos comuns e fundamentais às empresas no que diz respeito ao seu quotidiano e dos seus membros. Nas empresas familiares é muito difícil fazer a separação das mesmas da vida das famílias, pois as empresas e os seus interesses sobrepõem-se aos da família e é também muito difícil separar o criador da sua criação. Os fundadores mais idosos, em geral, não se retiram da atividade, estão presentes de forma mais ou menos ativa, mas a sua presença é sentida no dia a dia das empresas. Para estes o vínculo emocional e o sentimento de utilidade é um fator motivacional que os ajuda a manter-se vivos. A propriedade e o desenvolvimento de uma empresa criam um vínculo não só de finalidade económica, mas também sentimental, possivelmente fruto da dedicação de anos de trabalho. Daí termos ouvido empresários a dizer “aqui ninguém se reforma” (E1), levando-nos a crer que continuarão a sua atividade empresarial até ao fim das suas vidas. A dedicação e entrega dos fundadores/administradores às empresas familiares faz com que os interesses da empresa se sobreponham à sua vida pessoal e familiar, estando a empresa sempre em primeiro lugar, seja na decisão de dias de férias a gozar ou a abdicar, ou no tempo dedicado ao trabalho, que segundo os entrevistados é muito maior que num trabalhador por conta de outrem. Outra dificuldade desta separação é a associação do nome da empresa ao seu criador/fundador, o que faz que, quando se refere a pessoa, está-se a referir igualmente à empresa, a separação não existe. Isto obriga a que o fundador/administrador tenha uma preocupação cuidada com o seu comportamento social e moral, pois estes serão sempre ligados à empresa.

O diálogo entre os membros da família dentro da empresa surge como uma das formas possíveis de resolução e ou eliminação de conflitos. É prática corrente das empresas reunirem os seus membros para discutirem os assuntos e decisões mais importantes. Apesar deste hábito, neste estudo conseguimos apurar duas situações diferentes como consequência deste comportamento. A primeira é que apesar de reunirem para obter consensos, quando estes não são possíveis o fundador/administrador chama a si o poder de decisão de forma independente. O

segundo comportamento que é perceptível, é que estas reuniões também têm como objetivo resolver os problemas da empresa dentro da mesma como meio de forçar os seus membros a separar a vida familiar da vida da empresa, mas não é fácil concretizar. O desejo e a vontade de fazer esta separação existe, mas é inevitável, no seio familiar a empresa está sempre presente. Numa das empresas entrevistadas este comportamento é justificado pelo sentimento de posse, ou seja, como fazer a separação daquilo que é dos próprios? Nos outros casos, é manifestada uma vontade verbal de que com os diálogos estabelecidos entre os membros na empresa, permitam sair dela e conciliar as suas vidas pessoais, mas reconhecem que tal não acontece e que a sobreposição da empresa à família é mais forte que as suas vontades.

Esta atitude de sobreposição leva-nos a tentar compreender se, com este comportamento por parte dos fundadores/administradores, é possível aos mesmos ter o apoio das famílias no seu dia a dia de gestão das empresas. Neste ponto as atitudes são diversas, ou seja, há casos onde as famílias se envolvem com todos os seus elementos neste apoio, como afirmado pela empresa da área da restauração, e neste caso em particular todos trabalham e ajudam no seu tempo disponível. Nestas entrevistas temos ainda um caso onde a fundadora/administradora convidou um irmão para sócio depois de já possuir a empresa há alguns anos, e essa parceria é traduzida precisamente por um sentimento de apoio mútuo no dia-a-dia e do qual tanto as pessoas como a empresa saem beneficiadas na partilha de ideias e conquista de objetivos. Mas existe também o outro lado, onde os fundadores/administradores se sentem desapoitados e muitas vezes sozinhos. A explicação para esta falta de apoio reside em dois aspetos essenciais: um é o desinteresse por parte da família nas questões que dizem respeito à gestão da empresa, pois olham para esta apenas do ponto de vista económico. Com isto pretende-se dizer que veem a empresa como o meio de onde provém o seu sustento e qualidade de vida, e não estabelecem nenhuma relação nem profissional nem afetiva com a empresa. Neste papel encontramos conjugues e filhos dos fundadores. Em outros casos existe ainda o sentimento que os familiares ao redor do fundador fazem muitos comentários e críticas à gestão do mesmo, mas ficam-se por aí, não assumem um papel ativo nas mudanças que manifestam ser necessárias fazer, e isto cria um sentimento forte de falta de apoio aos fundadores/administradores.

Esta temática do apoio e envolvimento da família na empresa é intrinsecamente associada à questão da continuidade da empresa para além do seu fundador/administrador, ou seja, estão ou não definidas práticas e princípios para assegurar a continuidade da empresa? Na generalidade das empresas não estão definidos critérios claros quanto à sucessão. A continuidade não está decidida e assegurada. Existe uma diversidade de situações nestes casos, que abrangem diferentes dinâmicas. É um sentimento geral por parte dos gestores que já têm filhos a colaborar diariamente no trabalho das empresas, afirmarem que não os vão obrigar a assumir a continuidade, mas sim que a vão propor e estes serão livres de a aceitarem ou não. Mas, mesmo estas propostas de continuidade têm um cariz diferente entre as empresas, que está ligado à forma como os filhos entraram nas empresas. Num dos casos deste estudo, que é a empresa de restauração, a gestora atual vai-se tornar proprietária por herança e pretende fazer o mesmo com os seus filhos, apesar de referir que ainda não foram tomadas decisões de sucessão, mas evidencia o facto de os filhos terem já uma participação ativa na vida da empresa. No caso da empresa têxtil da entrevista 4, os filhos foram convidados a trabalhar na empresa como forma de o pai/fundador os ajudar economicamente em determinados períodos das suas vidas. Daí, neste caso, o fundador não ter tanto a certeza da continuidade, pois também a associa ao fator económico e não ao emocional, ou seja, acredita que se financeiramente houver interesse na continuidade para os filhos, a empresa será mantida na família, caso contrário não será. Nos dois casos onde ainda não existem filhos ligado à atividade, num existe a expectativa que isso venha a acontecer e para a fundadora seria gratificante poder dar continuidade à empresa, mantendo-a na família. No caso da E2, o atual gestor não mostra preocupação com a continuidade da empresa, e assume que provavelmente passará por a empresa mudar de mãos, pois não vê os seus filhos como garantia da continuidade da mesma. Em primeiro lugar porque os filhos estão em áreas de formação diferentes e em segundo lugar, não quer que os filhos passem pela pressão constante a que a sua atividade empresarial está sujeita.

Para finalizar interessa refletir sobre quais são as estratégias de ação presentes nas empresas, se de Conciliação, Sobreposição ou Separação de interesses e valores. Analisando os dados que foram recolhidos neste estudo, a tendência mais marcante são os comportamentos de sobreposição dos interesses da empresa em relação à família e

que estão presentes em todos os casos que estudamos. Os fundadores/administradores reconhecem e mostram vontade em fazer a separação dos interesses e valores, mas na prática o melhor que conseguem é aproximar-se da conciliação em alguns momentos da vida da empresa, mas, a sobreposição é sem dúvida o comportamento mais presente em todas as empresas.

Bibliografia

BARDIN, L. (2013). *Análise de Conteúdo*, Lisboa, Edições 70

BURGESS, R.G. (2001). *A Pesquisa de Terreno: Uma introdução*, Oeiras, Celta

BIRLEY, S., DENNIS NG, GODFREY, A. (1999). *Long Range Planning*. Pergamon. Vol. 32, nº6. pp. 598-608. Printed in Great Britain

DE SOUSA SILVA, J. C., FISCHER, T., & DAVEL, E. (S.D.). *Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da organização Odebrecht*. Acedido em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-org-42.pdf>

EXAME, (2017). *As Empresas Familiares São a Espinha Dorsal da Economia*. Consultado em 11/06/2017 em: <http://www.empresasfamiliares.pt/noticias?article=13249-as-empresas-familiares-sao-a-espinha-dorsal-da-economia>

GALLO, M. A. & RIBEIRO, V. S. (1996). *A Gestão das empresas familiares*. Lisboa: Cadernos Iberconsult.

GERSICK, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *De Geração para geração. Ciclos de vida das empresas familiares* (3.^a ed., Trad. de Nivaldo Montingelli Jr.). São Paulo: Negócio Editora.

GOMES, A. D. (2000). *Cultura organizacional: comunicação e identidade*. Coimbra:

GODOY, A.S. (1995). *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n.2, p. 57-63. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>

GREENWOOD, E. (1965). *Métodos de Investigação Empírica em Sociologia. Análise Social*, vol. III, n.º 11, pp. 313-345

GUERREIRO, M.D. (1996). Pequenas e Médias Empresas Familiares: Tipos de relações das famílias com as empresas. *In práticas e processos da Mudança Social*. III Congresso Português De Sociologia. Lisboa: Celta/APS

HAGUETTE, T. M. F. (1995). O Objeto das Metodologias Qualitativas. *In Teresa Maria Frota Haguette. Metodologias Qualitativas na Sociologia* (pp. 63-170). Petrópolis: Vozes

LEAL, J.S. (2011). Empresas Familiares –Reflexão sobre o seu Governo e Sucessão. Dissertação de Mestrado em Direito e Gestão. Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Direito – Escola Lisboa. Lisboa

LEANDRO, M.E. (2006). Transformações Da Família Na História Do Ocidente. *Theológica*, 2ª Série, 41, 1.

LIMA, Marinús Pires (1995), *O Inquérito Sociológico: Problemas de metodologia*, Lisboa, Presença Disponível em <http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1224260943V6zYE4uv8Ef71FH8.pdf>

MATTOS, L. V. (2007). As razões do laissez-faire: Uma análise do ataque ao mercantilismo e da defesa da liberdade econômica na Riqueza das Nações. *Revista de Economia Política*, 27(1), 108-129. Disponível em <https://dx.doi.org/10.1590/S0101-31572007000100006>

MARQUES, A. P.; SARMENTO, J. M; FERREIRA, F. I. (2009). *Administração Local. Políticas e Práticas de Formação*. ed. 1. Braga: Braga Books.

MARQUES, A. P. (2005). *Trajectórias de Qualificação Profissional: Processos de Dualização Um estudo de caso da Industria Têxtil*. Porto: Edições Afrontamento.

MARQUES, A. P. (2009). *Trajectórias Quebradas: A Vivência do Desemprego de Longa Duração*. Universidade do Minho: Profedições/CICS-UM.

OBSERVADOR (2017), Portugal é o país da UE onde a desigualdade salarial entre homens e mulheres mais aumentou com a crise. consultado em 10/07/2017

<http://observador.pt/2015/03/05/portugal-e-o-pais-da-ue-onde-a-desigualdade-salarial-entre-homens-e-mulheres-mais-aumentou-com-a-crise>

OLIVEIRA, J.G. (1993). O Lugar Do Trabalho Nas Sociedades Contemporâneas. Cadernos de Ciências Sociais, nº 12/13. Janeiro

PIMENTEL, D. (2012). As Aprendizagens Culturais no Trabalho. In Duarte Pimentel, Sociologia da Empresa e das Organizações: Uma breve introdução a problemas e perspectivas (pp. 103-130). Lisboa: Escolar Editora

TORRES, A.C. (2004). Vida Conjugal e Divisão Do Trabalho entre Homens e Mulheres. In Anália Cardoso Torres. *Vida conjugal e trabalho: Uma perspectiva sociológica* (pp. 5-18). Oeiras: Celta Editora.

TRIST, E.L. (1981). The Evolution of socio-technical systems: A conceptual Framework and an action research program. Ontario Quality of Working Life Center, Occasional Paper nº2

VALA, J.; Torres, A. (2007). *Contextos e atitudes sociais na Europa*, Lisboa, Instituto de Ciências Sociais.

WALL, K. (ED). (2005). *Famílias em Portugal. Percursos, interações, redes sociais*. Lisboa: Imprensa das Ciências Sociais.

USSMAN, A. M. (1994). *Empresas familiares*. Lisboa: Edições Sílabo.

Anexos:

Anexo 1

GUIÃO DE ENTREVISTA

Esta entrevista tem como finalidade recolher informação para tentar compreender como se relacionam os diferentes tipos de estruturas familiares com o negócio de família.

I – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR

1. Esta empresa existe há quanto tempo? E quais são as atividades principais?
 - Descrever as funções da empresa;
 - O que faz a empresa e que objetivos se propõe a atingir;
 - Relacionar com a missão/visão inicial da empresa no momento da sua criação.

2. Quem foi o fundador da empresa? O seu fundador mantém-se ativo na empresa? Que função atualmente desempenha (ou desempenhou)?
 - Recuperar o percurso do fundador da empresa, desde o início, descrevendo o grau de parentesco;
 - A natureza jurídica da empresa;
 - O nº de trabalhadores inicialmente e atualmente;
 - Propriedade e/ ou cargos de gestão;
 - Evolução das funções/ cargos, etc.

3. Quais as principais razões para a fundação/ criação da empresa?
 - Oportunidade de negócio;
 - Recuperação de um negócio/ marca dos pais (importância moral da família);

- Sobrevivência económica (alternativa de emprego e/ou manutenção de um negócio);
- Estímulo a um projeto empresarial por políticas públicas (linhas de financiamento específicas),
- Contributo para o desenvolvimento local.

4. A empresa é gerida por quem? (Caracterização breve do modelo de gestão):

- Organigrama da empresa;
- Identificar variáveis sociodemográficas, como sexo, idade, habilitações, antiguidade, etc.).

5. Quantos membros da família trabalham na empresa?

- Caracterizar os graus de parentesco;
- Cargos e principais funções na empresa.

II – PERSPECTIVA DA EMPRESA

6. Qual é o circuito normal para a tomada de decisões? Que pessoas tomam as decisões estratégicas que definem o futuro da empresa?

7. Acha que a empresa seria melhor gerida se a gestão estivesse a cargo de um gestor externo? Ou pensa que a gestão deve ficar a cargo dos proprietários?

8. Considera que a empresa familiar pode oferecer ou oferece melhores condições de trabalho que a empresa não familiar? Que qualidades mais valorizam nos seus colaboradores?

9. Nesta empresa faz-se algum tipo de planificação?

- Com que prazos?
- Em que atividades?
- Quando começou a realizar a planificação de forma metódica?
- Quem elabora? Quem é responsável pela sua aprovação?

10. Considera que à empresa familiar é mais fácil ou mais difícil conseguir financiamento? Pode dizer em traços gerais quais as principais fontes de **financiamento** desta empresa?

11. Existe alguma regra relativamente à **distribuição de lucros**? Se existe, está relacionada com a preferência pelo autofinanciamento?

12. Crê que a necessidade crescente de novos **investimentos** juntamente com as novas modalidades de financiamento (Capital e risco) constitui uma ameaça à continuidade da empresa familiar?

13. Pode dizer se existe circulação de **informação** sobre a empresa a nível da família, a nível da empresa em si, e a nível do exterior?

14. Considera que as empresas familiares têm tendência a ser **mais reservadas** na difusão da sua situação económica e financeira do que as empresas não familiares?

15. Ao longo da existência da empresa, quais as **principais alterações** que a empresa familiar enfrentou? Momentos de viragem, readaptação ou transformação do negócio de família (Perceber os contextos).

- Necessidade de fabricar novos produtos;
- Posicionamento face à concorrência;
- Internacionalização;

16. Na sua opinião que vantagens e desvantagens existe em ser uma empresa familiar?

III – PERSPECTIVA DE FAMÍLIA

17. Quais têm sido as **estratégias para a manutenção** da empresa familiar nas “mãos” da família?

18. De que forma a família tem **influenciado** a vida da empresa? Existem decisões estratégicas da empresa que só são tomadas depois de ter considerado as condicionantes familiares?

19. Existem decisões do foro **exclusivamente familiar** que só são tomadas depois de ver qual a sua implicação sobre a empresa?

20 – A **hierarquia** que se estabelece na empresa é de alguma forma transportada para a família? Existe uma extensão das relações profissionais para o campo exclusivamente familiar?

21. Como se aborda os assuntos da empresa aos familiares mais jovens? São influenciados ou pressionados para que venham trabalhar para a empresa? (**sucessão**)

22. Existem regras que regulamentam o processo de entrada dos membros da família na empresa? (**sucessão**)

23. Existe o desejo de que a empresa continue dentro da família ou este sentimento desaparece com o tempo e as gerações? (**sucessão**)

24. Que condições pensa que são necessárias para que a família possa manter o **controlo** e a **propriedade** da empresa?

- Se existem na empresa
- O que foi feito no sentido de criar essas condições

25. Que razões aponta para que uma empresa familiar perdue no tempo?

- Razões de tipo emocional
- Razões de tipo económico

26. A família está disponível para apoiar a empresa?

- Sente lealdade com a empresa
- Tem orgulho em declarar que pertence a uma empresa familiar
- Preocupa-se com o destino da empresa
- Suporta as decisões tomadas sobre o futuro da empresa
- Concorda com os objetivos, planos e práticas da empresa
- Está disposta a grandes esforços para ajudar no sucesso da empresa
- Partilha os mesmos valores e cultura do (atual) líder da empresa

- Permite resolver os conflitos decorrentes do negócio
- Tem ganhos a médio e longo no seu envolvimento com a empresa

IV – CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

27. Confirmar as variáveis explicativas:

- Sexo
- Idade
- Habilitações
- Ano da empresa

28. Enquanto proprietário e membro de família como vê a sua relação “Família e Empresa”?

- Estratégias de ação: Conciliação/Sobreposição/Separação

Anexo 2

Quadro de Operacionalização de conceitos: Como se relacionam as diferentes estruturas familiares com o seu negócio de família?

CONCEITOS	DIMENSÕES	CATEGORIAS	INDICADORES	UNIDADES DE CONTEXTO
Empresa	Caracterização da Empresa	Atividade Antiguidade Dimensão	Setor primário, secundário, terciário Antigas e Recentes Grandes; Pequenas e Médias	3 empresas pertencem ao sector secundário, 2 do sector têxtil e 1 de tipografia No sector terciário uma empresa de restauração que é bicentenária(220 anos) . As outras 3 existem entre os 26 e os 40 anos de actividade, sendo que 2 são pequenas empresa(menos de 50 colaboradores) e duas são médias empresas (dos 50 aos 250 trabalhadores).
	Perspetiva da Empresa	Gestão Planificação Financiamento e Investimento Informação Momentos de Viragem	Tipo Existe ou não existe. Capitais próprios/Empréstimos Como circula; Reservadas ou Abertas Novos produtos Reposicionamento Internacionalização	A gestão das empresas é interna, feita pelos fundadores e ou familiares. Existem 2 empresas que planeiam as suas actividades e 2 que não o fazem. Quanto ao financiamento 2 recorrem unicamente a capitais próprios e 2 afirmam recorrer a financiamento. Todas consideram importante o investimento na empresa. A informação relativa às empresas é em 3 delas reservada, só uma se considera aberta neste sentido. No que diz respeito a momentos importantes de mudança nas empresas, todas identificam o desenvolvimento de novos produtos como a medida mais utilizada.
Família	Perspetiva da Família	Hierarquia na vida familiar Nível de influência Sucessão Controlo e Propriedade Apoio à Empresa	Igual ou diferente da empresa Tomada de decisões Planeada; Regras escritas Estratégias p/manter empresa na família Disponibilidade na resolução de conflitos; Que esforços Lealdade e Orgulho	A hierarquia na vida familiar é comum á das empresas, existe muita dificuldade em separar as duas situações. As tomadas de decisões são muitas vezes discutidas em família mas normalmente a decisão final cabe ao gestor. A questão da sucessão não está claramente planeada nem definida , apesar de já estarem presentes nas empresas membros da 2ª geração. A manutenção da empresa na família não é preocupação para 3 das empresas, o futuro ditará o que vai acontecer. Na empresa mais antiga essa manutenção funciona como herança. Normalmente as famílias estão disponíveis para o apoio na resolução de problemas e conflitos na empresa, umas mais que outras. As famílias demonstram igualmente orgulho pelas suas empresas
	Caracterização do Entrevistado	Estrutura familiar Fundador	Tipo de família Laços de família Características Sociodemográficas	As estruturas familiares são de tipo nuclear e os laços familiares envolvidos nas empresas são entre pais , filhos e cônjuges dos filhos. Os gestores têm entre 50 e 92 anos de idade, de ambos os sexos e com habilitações entre o ensino básico e a formação superior. 45