

Roadmap para  
Empresas Familiares  
Portuguesas



## X Congresso Português de Sociologia

*Na era da “pós-verdade”? Esfera pública, cidadania e qualidade da democracia no Portugal contemporâneo*

Universidade da Beira Interior, 10-12 julho 2018

# Empresas familiares e representações face à *profissionalização* da gestão

**Ana Paula Marques** | CICS.NOVA (Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais /Polo da Universidade do Minho - CICS-UMinho)

**Ana Isabel Couto** | CEOS.PP (Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do P. Porto) e IS-UP (Instituto de Sociologia da Universidade do Porto)

**José Machado** | Centro de Estudos em Comunicação e Sociedade (Universidade do Minho)

# Tópicos de reflexão

- O projeto “*Roadmap* para empresas familiares portuguesas” (NORTE 2020/ FEDER): principais ações
- Porquê mapear as Empresas Familiares (EF)?
- Perfis das EF na Região Norte: tendências emergentes
- Resultados preliminares: questionário e entrevistas
- *Profissionalização* da gestão: representações do/as empresário/as

# Concretização do projeto:

**Ação 1** | Base de dados de empresas familiares da região Norte

- Base de dados *Roadmapef*;

**Ação 2** | Construção do questionário *online* (N=1148)/ e realização de 23 entrevistas aprofundadas;

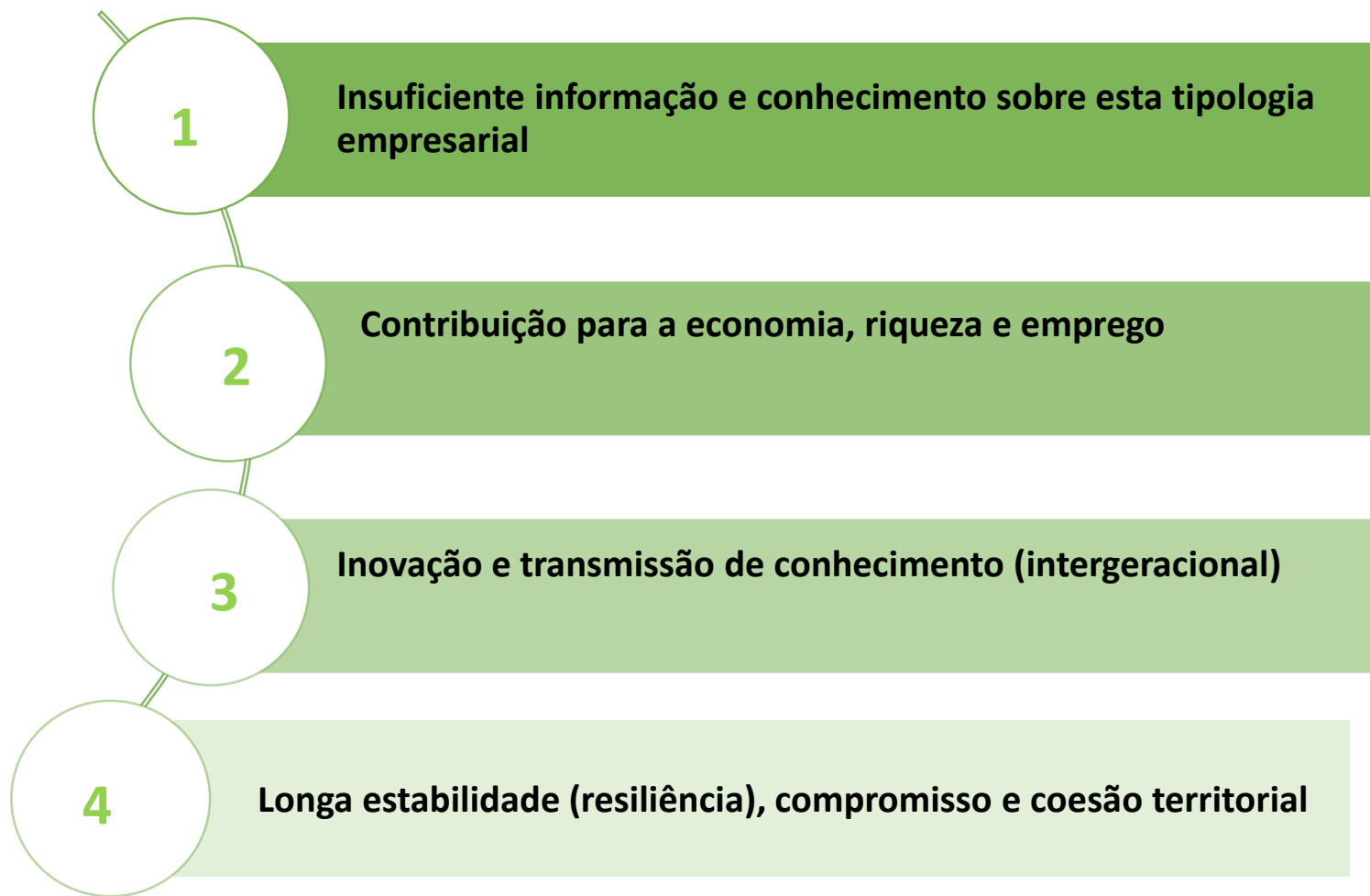
**Ação 3** | Disseminação e divulgação da informação no *website* próprio: [roadmapef.ics.uminho.pt](http://roadmapef.ics.uminho.pt);

**Ação 4** | *Workshops* e seminários: 19 Setembro UM 2018

Roadmap para  
Empresas Familiares  
Portuguesas



# Porquê mapear as EF?



# Principais desafios das EF

## Meio empresarial

- Necessidade de constante inovação para se manter na liderança;
- Concorrência no setor e internacionalização do mercado;
- Política financeira favorável ao reinvestimento dos lucros, redes de I&D, etc.

## EF

- Menor atenção dos **decisores políticos** sobre as especificidades das EF e sua contribuição económica e social;
- Menor preparação das EF para o **planeamento da sucessão/ estratégico**;
- Desafio da **profissionalização do negócio**, mantendo o equilíbrio entre família, propriedade e negócio;
- **Maior vulnerabilidade à expansão da inovação digital**;
- Dificuldades em atraírem e reterem **mão-de-obra qualificada (talento)/ profissionalização das carreiras**.

## Educacional

- Educação empreendedora e orientada para EF;
- Treino específico em domínios internos às EF;
- Maior investigação sobre as EF (com enfoque multidisciplinar).

# **Base dados Roadmapef** **(N= 41.496 Empresas Familiares da região Norte)**

## **Nota metodológica**



Base de dados *Roadmapef* mapeou **41.496** empresas familiares na região Norte.

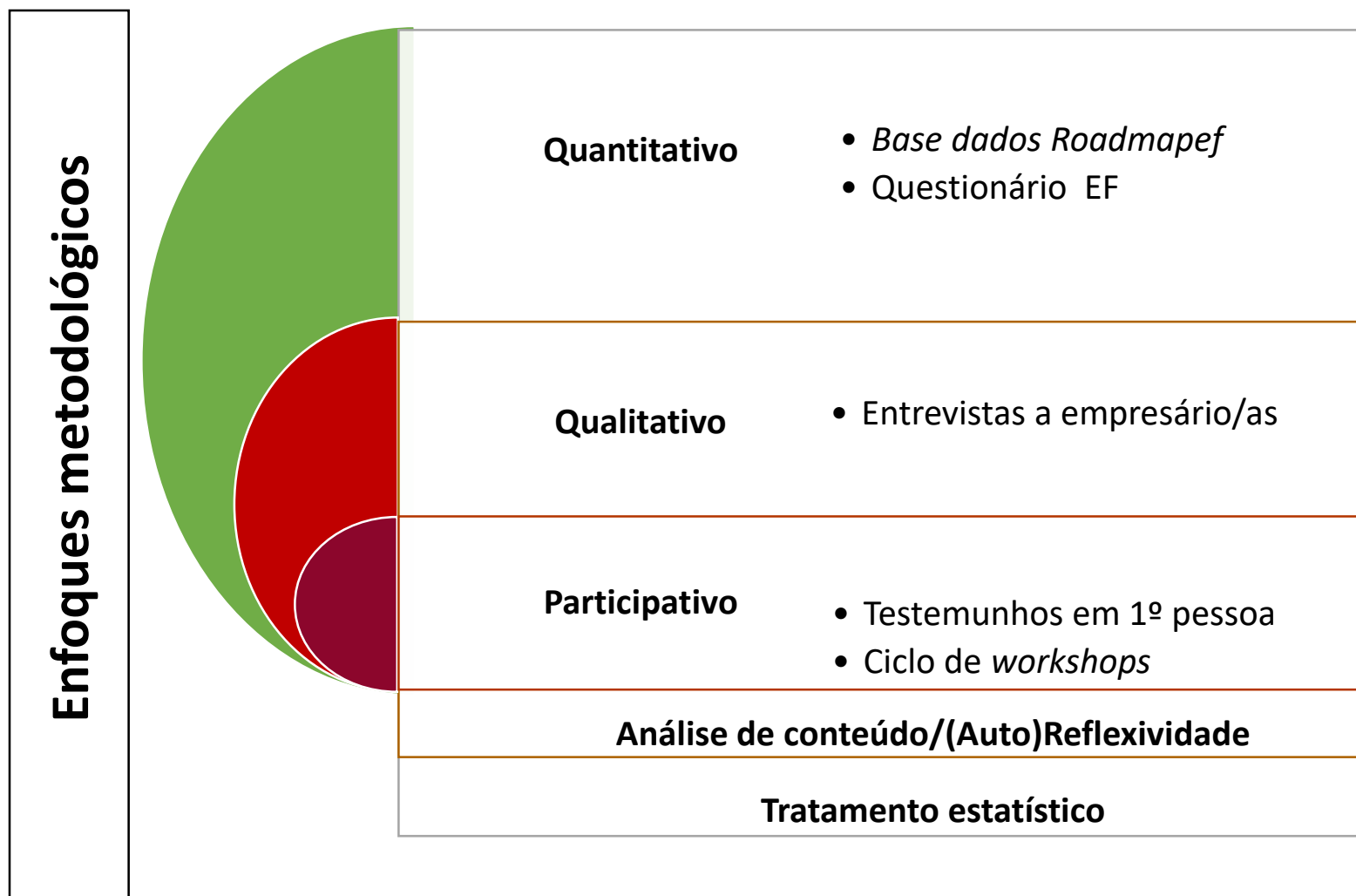
Na sua construção, mobilizou-se:

1. Indicador “Empresa Familiar” de entidade credenciada
2. Contactos da Associação Empresarial de Portugal (AEP)
3. Questionário *online* sobre empresas familiares (<http://www.roadmapef.pt/>)

A base de dados *Roadmapef* apresenta dois tipos de informação:

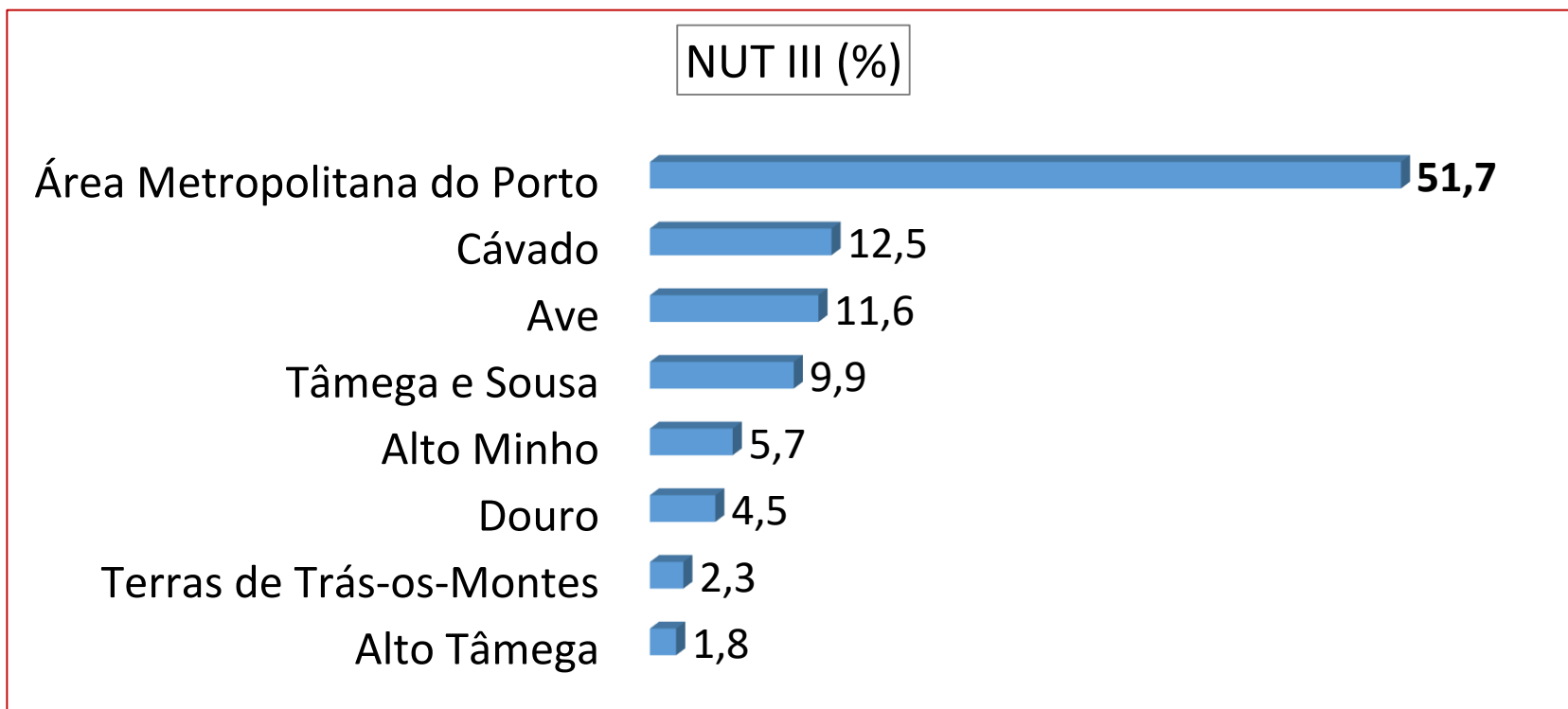
- ✓ informação fixa relacionada com a identificação da empresa;
- ✓ informação variável, atualizada anualmente (volume de negócios, peso de exportações, número de trabalhadores, etc.).

# Cruzamento de enfoques



# “Roadmap para empresas familiares portuguesas” (NORTE 2020/ FEDER)

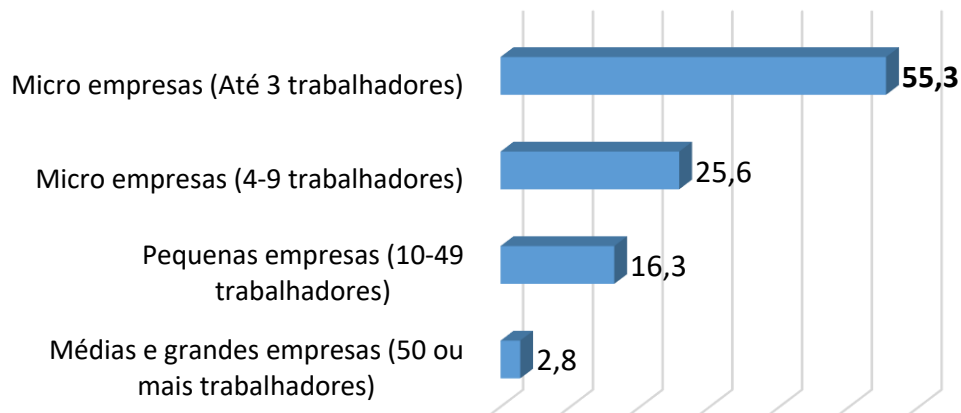
Base de dados *Roadmapef* (N=41.496): primeiro olhar ao mapeamento das EF da região Norte





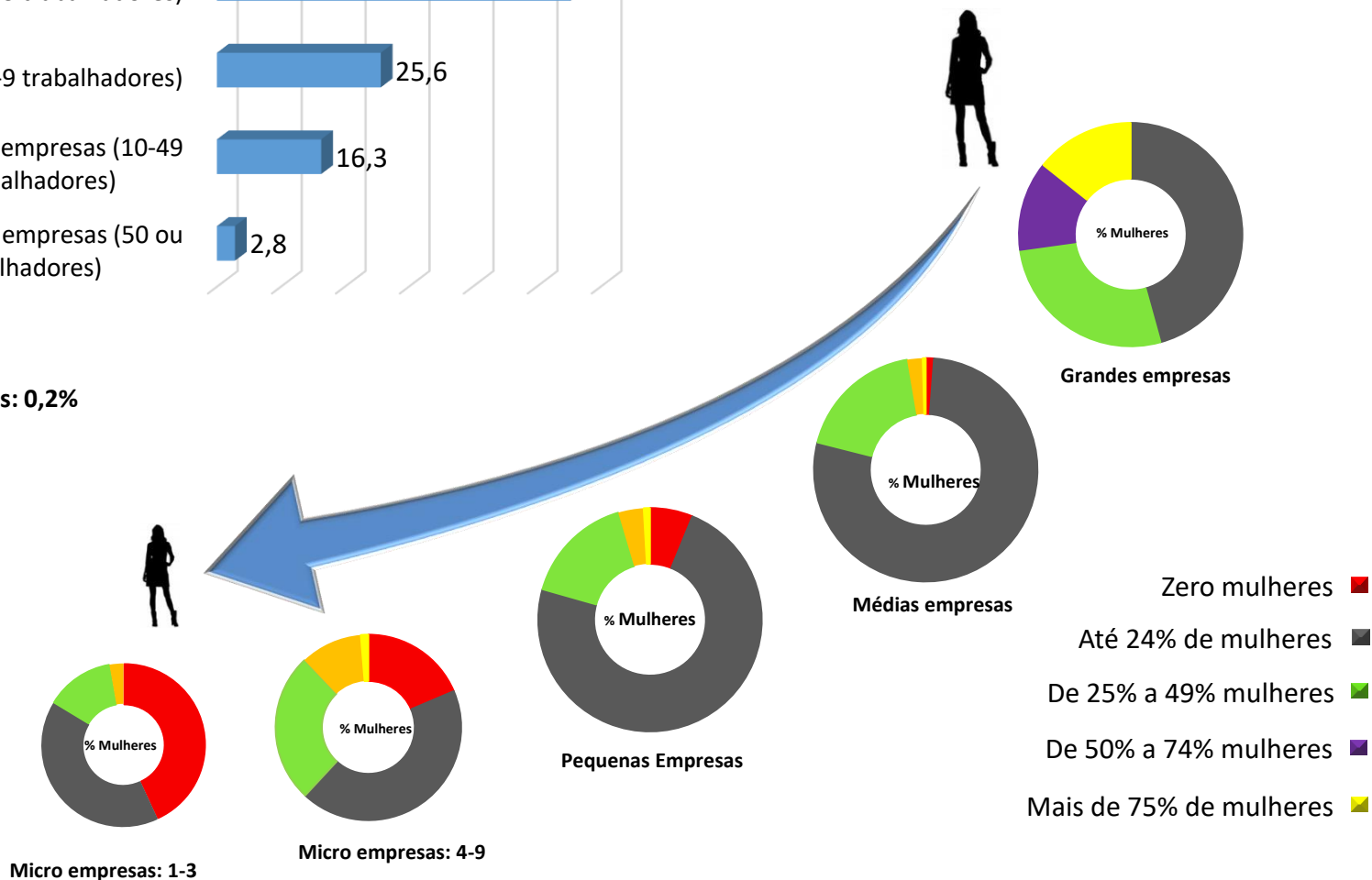
# Um primeiro olhar...

## Trabalhadores de EF 2016 (%)



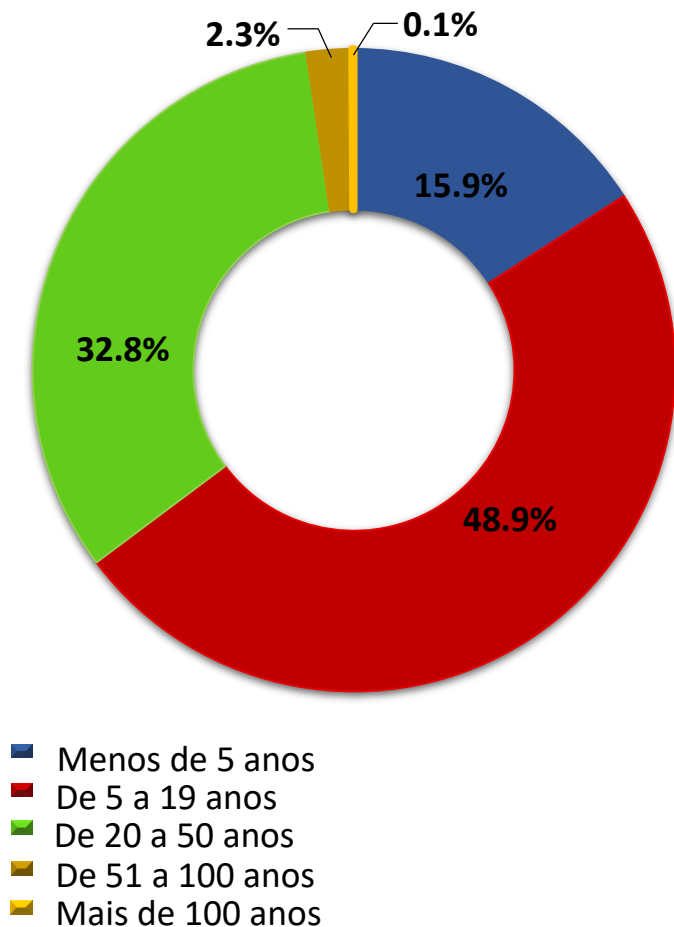
Obs: Grandes empresas: 0,2%

## % de mulheres por dimensão

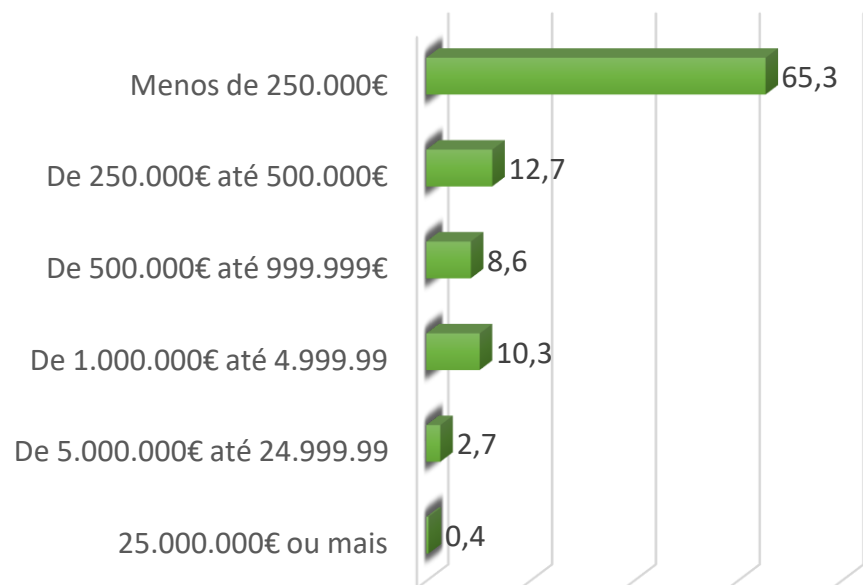


# Um primeiro olhar...

## Antiguidade das EF (%)

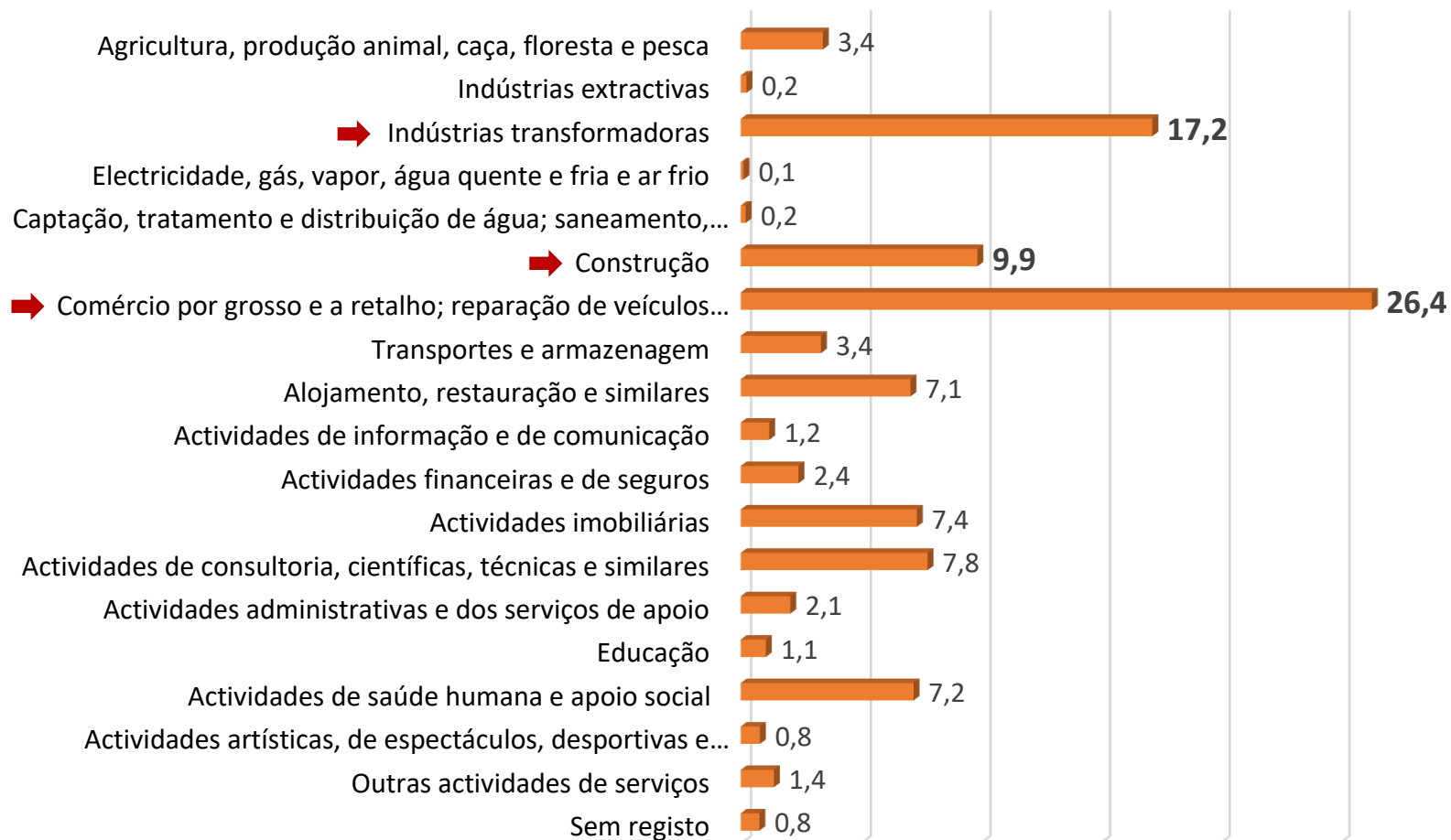


## Volume negócios 2016



# Um primeiro olhar...

## Classificação da Atividade Económica das EF

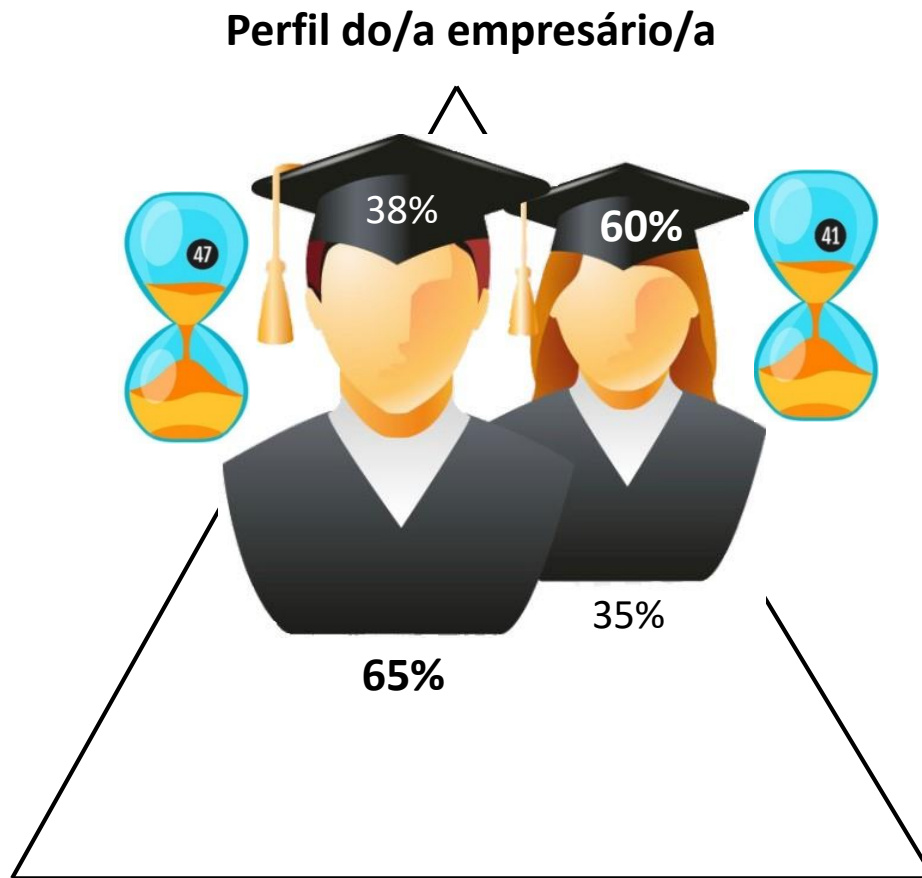


# Tendências emergentes:

- ✓ Presença esmagadora de **micro empresas** (até 9 trabalhadores) e **litorização** das EF;
- ✓ Menor contributo do **sexo feminino** na força de trabalho em EF de menor dimensão;
- ✓ Predomínio de EF com menos de **20 anos** (1º geração);
- ✓ **EF mais antigas** apresentam maiores volumes de negócio;
- ✓ Presença relativa significativa das EF nos **serviços, indústria transformadora e construção**;
- ✓ Predomínio da tipologia de participação no **capital por um casal**.
- ✓ Internacionalização, inovação e integração em redes e I&D;
- ✓ Fontes de financiamento e investimento empresarial;
- ✓ Digitalização e imaterialização da economia;

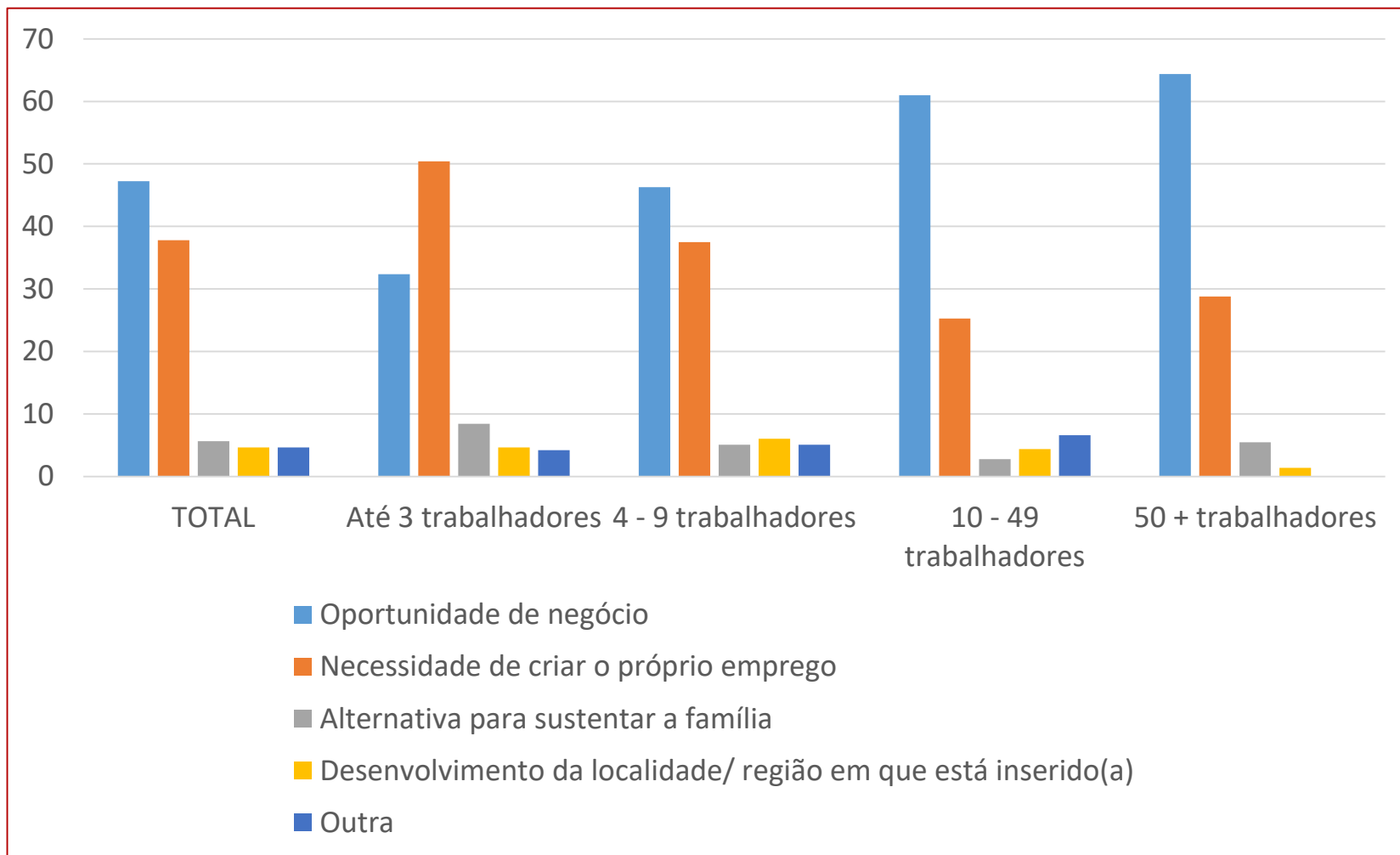
# Questionário às EF: resultados preliminares

Profissionalização da EF: (N= 1.147)



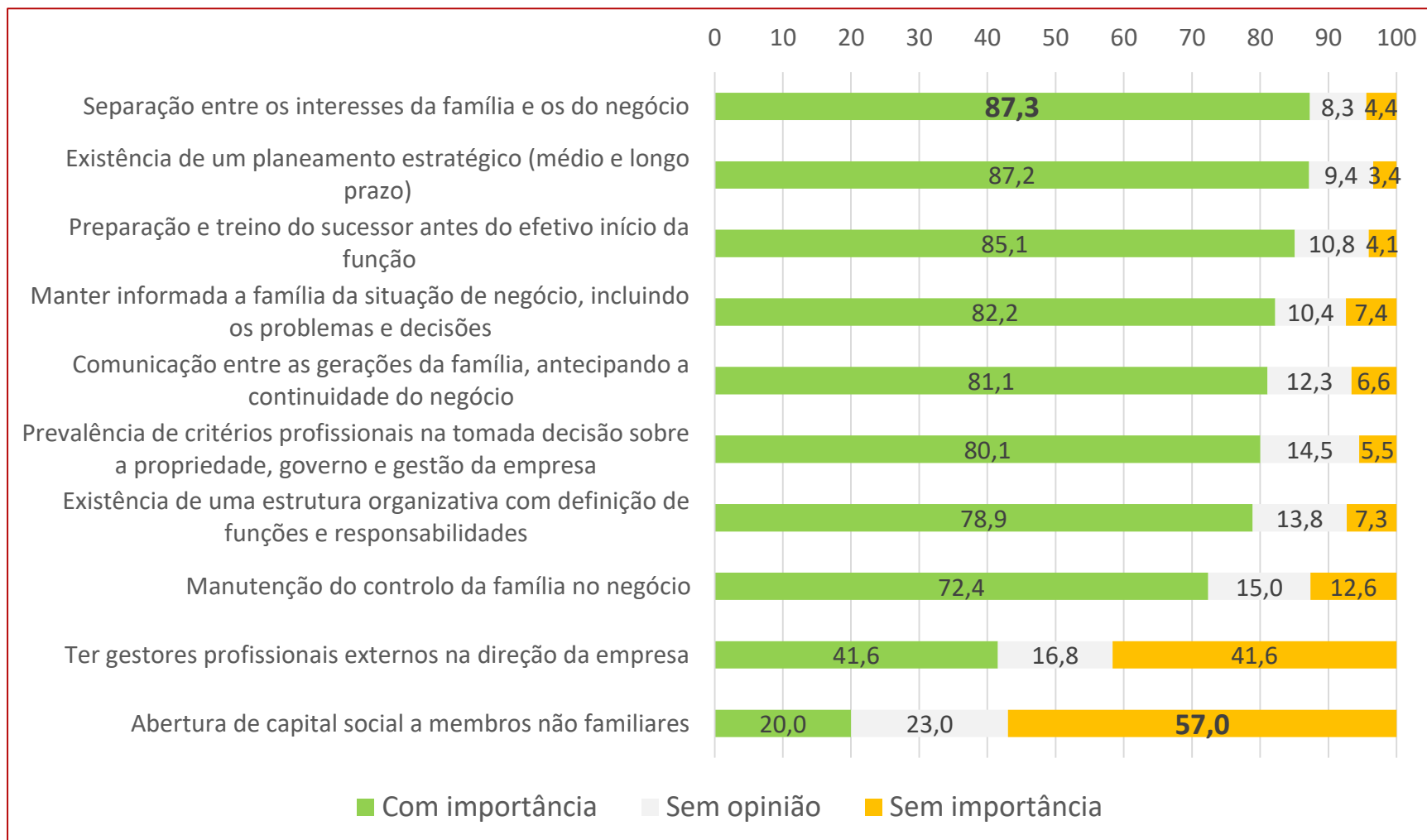
# Questionário às EF: resultados preliminares

## Razões para a criação da empresa



# Questionário às EF: resultados preliminares

## Fatores com e sem importância para o sucesso das EF



# Fatores indutores de “sucesso” nas EF: a perspetiva dos dirigentes de empresas familiares

1. **Separação entre os interesses da família e os do negócio**
2. Existência de um **planeamento estratégico** (médio e longo prazo)
3. Preparação e **treino do sucessor** antes do efetivo início da função
4. **Manter informada a família da situação do negócio**, incluindo problemas e decisões
5. (...)



1. **Pouca abertura de capital social a membros não familiares**
2. Resistências a **gestores profissionais externos** na direção da empresa
3. **Manutenção do controlo** da família no negócio
4. (...)

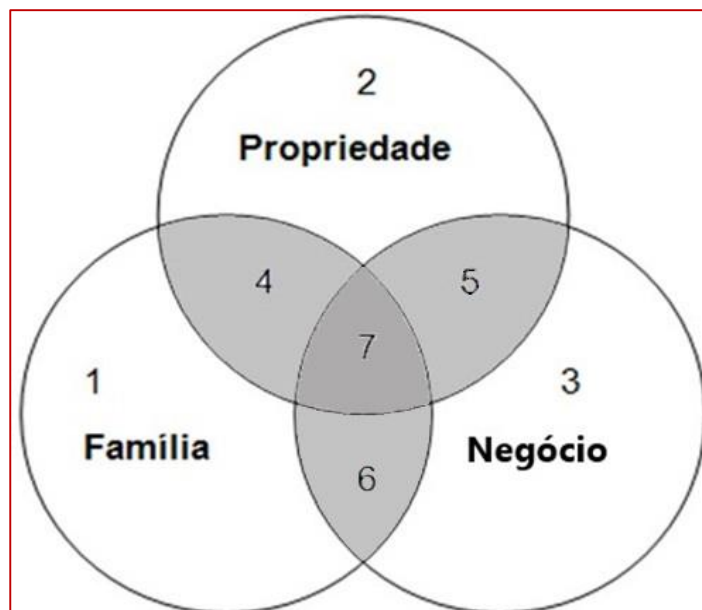


# Fatores-chave para o sucesso das EF: a perspetiva dos dirigentes de empresas familiares

- Empresas familiares: posicionamento pouco favorável à abertura a membros externos (seja em termos da possibilidade de participação no capital social, seja em termos de integração na direção da empresa) ➔ *resistência à desfamiliarização da EF?*
- **Mas**, sublinhar da *importância da profissionalização da EF*, em especial na qualificação da geração atual (2ª ou 3ªs gerações), da “honra” e visão do fundador

# 23 entrevistas: resultados preliminares

Teoria dos três círculos da  
EF



Palavras-chave mais frequentes



Fonte: Gersick, Davis, Hampton, Lansberg (1997 : 6)

# Alguns excertos das entrevistas

## ✓ Qualificar (talento) membros familiares da empresa

“**Eu tirei enologia.** No final do curso temos uma cadeira de marketing, pela qual eu fiquei completamente apaixonada e, portanto, procurei logo trabalho em áreas relacionadas com o marketing.” (E2\_F\_1ª Geração\_Consultoria)

“Eu estou mais na parte administrativa e financeira e também na parte do turismo. Toda essa responsabilidade passa por mim, claro que sempre com o apoio dele e com a opinião dele [pai]. **E depois, entretanto, surgiu um master em Braga na católica em Gestão e Administração de Turismo.** No fundo, o que eu acho que retirei de mais valia foi os contactos que fiz. Ainda hoje tenho ótimas relações! Se não tivesse frequentado o mestrado ou o doutoramento não tinha esses contactos e os conhecimentos que aprendi foram muitos, mais na parte das aulas e depois dos seminários.” (E3\_F\_3ª Geração\_Turismo)

“**Acabei por fazer doutoramento** e acho que isso trouxe algum *upgrade* no reconhecimento que as pessoas fazem da empresa que a procuram para fazer este tipo específico de trabalho, não é? Alguma confiança em termos profissionais associado à empresa.” (E5\_F\_1ª Geração\_Consultoria)

# Alguns excertos das entrevistas

## ✓ “Honrar a família”: orgulho, lealdade, compromisso e confiança

“A questão da empresa familiar acho que é um **orgulho**, a sério, porque eu entro aqui e sinto isso mesmo, gosto do cheiro a pele, do cheiro a cola! (...) Acho que acima de tudo além dos problemas, das coisas que são inerentes a uma empresa que não seja familiar ou seja familiar - uma empresa tem problemas desde que abre a porta até sair -, é que realmente nós sempre fomos, e o meu avô aí sempre foi um campeão, sempre nos uniu sempre estivemos muito juntos independentemente de tudo.” (E13\_F\_3ª Geração\_Indústria)

“(...) **porque honramos o nome**, honramos uma história, há uma memória e há uma cultura e há depois dessas partes todas, há um conjunto de pessoas e famílias que conseguimos manter um percurso de 20 anos em que as coisas nem sempre foram estáveis, nem sempre fáceis! Nunca falhamos os salários às pessoas, temos vindo a qualificar as pessoas e as condições de trabalho. Hoje se calhar somos reconhecidos também por isso, portanto, tudo isto é muito gratificante.” (E11\_F\_2ª Geração\_Indústria)

“Gostávamos muito enquanto **eramos pequeninos de vir para cá ao domingo**. Aqui ainda não existia e deixávamos desenhos nas secretárias das pessoas todas” (E18\_F\_3ª Geração\_Construção)

“Eu atrevo-me a dizer que a família é o sítio em si, é o valor que está aqui, isto faz parte, é um **património cultural**.” (E8\_M\_2ª Geração\_Turismo)



# Alguns excertos das entrevistas

## ✓ Manter nas “mãos” a empresa familiar!

“Já tivemos uma proposta para aquisição da [\*\*\*], várias propostas até, duas principalmente! Mas isso nunca se pôs; **a empresa é de cariz familiar e pretendemos mantê-la**”. (E3\_F\_3ª Geração\_Turismo)

“Não estamos dispostos obviamente a **ceder posição de acionista ou de gestor ou de administradora a ninguém fora da família**.” (E19\_M\_1ª Geração\_Indústria)

“**Não acho que um gestor externo ia fazer muito mais do que fazemos!** Claro que traria com certeza algum lado bom, mas tendo em conta que esta empresa é gerida muito criteriosamente e tem tantas possibilidades a vários níveis não me parece que traga aqui nada de novo (...).” (E18\_F\_2ª Geração\_Construção)

“**A questão familiar desde logo foi muito vincada!** Recordo o dia com particular importância porque o meu pai me deu um abraço, por ajudar o meu tio, por participar no projeto, por me preparar para o futuro e quando contei à minha mãe que ia trabalhar com o irmão mais velho dela ela chorou mais ou menos durante três dias!” (E12\_M\_2ª Geração\_Indústria)

Roadmap para  
Empresas Familiares  
Portuguesas



**Obrigada!**

<https://www.roadmapfef.pt/>