



Escola de Gestão

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

## O Gestor Externo como um dos Determinantes para o Sucesso do Processo de Sucessão nas Empresas Familiares

António Henrique Gomes de Almeida

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de

Doutor em Gestão

Especialidade em Estratégia e Desenvolvimento Empresarial

Orientador

Professor Doutor Nelson José dos Santos António

novembro de 2019



Escola de Gestão

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

## O Gestor Externo como um dos Determinantes para o Sucesso do Processo de Sucessão nas Empresas Familiares

António Henrique Gomes de Almeida

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de  
Doutor em Gestão  
Especialidade em Estratégia e Desenvolvimento Empresarial

Júri:

Presidente

Doutora Maria de Fátima Salgueiro, Professora Auxiliar c/ Agregação, ISCTE-IUL

Vogais:

Doutora Maria José Aguilar Madeira, Professora Auxiliar c/ Agregação, UBI

Doutor José Duarte Moleiro Martins, Professor Coordenador, ISCAL

Doutor Paulo Jorge Varela Lopes Dias, Professor Auxiliar, ISCTE-IUL

Doutor Nelson José dos Santos António, Professor Catedrático, ISCTE-IUL

novembro, 2019

## **Resumo**

A sucessão é um dos momentos mais críticos da sobrevivência de uma empresa familiar, sendo apontada, quando não devidamente conduzida, como uma das principais razões do insucesso neste tipo de empresas, dada a sua complexidade e carga emotiva associada. Tendo presente este facto a presente investigação teve como principal objetivo avaliar o papel do gestor externo à família no processo de transição do incumbente para o sucessor e de que modo é que aquele gestor pode ser determinante para o sucesso do processo de sucessão e consequente continuidade da empresa, mantendo esta as suas características intrínsecas.

Para respondermos ao objetivo da investigação adotámos a metodologia de estudo de caso, com recurso a um único caso, o processo de sucessão na BIAL – Portela & C<sup>a</sup>., S.A., a qual integra na sua gestão de topo gestores externos à família. Verificámos que os gestores externos, para além das suas funções na gestão da empresa vão desempenhando, em acumulação, diferentes papéis ao longo do processo de sucessão consoante a evolução do ajuste mútuo de funções entre incumbente e sucessor.

Concluímos que o envolvimento do gestor externo e o ajuste de funções em paralelo entre os três atores (incumbente – sucessor – gestor externo) esbatem possíveis incertezas associadas ao processo, trazendo um elevado nível de satisfação aos diretamente envolvidos na sucessão e promovendo o respetivo sucesso. Assim, o nosso contributo é de introduzir no modelo de ajuste mútuo de função entre incumbente e sucessor apresentado por Handler (1990) de um terceiro ator – o Gestor Externo.

**Palavras-chave: Empresas Familiares; Sucessão nas Empresas Familiares; Gestor Externo à Família; BIAL**

**Classificação JEL: M10**

## **Abstract**

Business Succession is one of the most critical moments in the survival of a family business and is, when not properly conducted, pointed out as one of the main reasons for failure in this type of companies. Considering this, and given its complexity and associated emotional burden of business succession, this research aimed to evaluate the role of the nonfamily manager in the process of transition from the incumbent to the successor and how this manager can be determinant for the succession process success and consequent continuity of the company, maintaining its intrinsic characteristics.

To meet the objectives of the investigation, we adopted the case study methodology, using a single case, the succession process at BIAL - Portela & C<sup>a</sup>., S.A., which includes in its top management nonfamily managers. We have found that nonfamily managers, in addition to their roles in company management, play a growing role in the succession process, as the mutual incumbent and successor evolve and mutually adjust their roles.

We concluded that the involvement of the nonfamily manager and the parallel adjustment of roles between the three parties (incumbent – successor – nonfamily manager) softens possible uncertainties associated with the process, bringing a high level of satisfaction to those directly involved in the succession, and promoting its success. Thus, our proposal is to introduce in the model of mutual role adjustment between incumbent and successor, presented by Handler (1990), a third party – the Nonfamily Manager.

**Keywords: Family Business; Family Business Succession; Nonfamily Managers; BIAL**

**JEL Classification System: M10**

## **Agradecimentos**

Concluído este trabalho cumpre-me agradecer a todos aqueles que me apoiaram e contribuíram para a sua elaboração.

Ao meu orientador, Professor Doutor Néilson António, pela sua competência científica e académica e por toda a disponibilidade em acompanhar a evolução do meu projeto de investigação, bem como pelas críticas e melhorias sugeridas.

Ao Dr. Luís Portela e Dr. António Portela, por permitirem desenvolver o meu trabalho de investigação com base no caso real da BIAL - Portela & C<sup>a</sup>., S.A., disponibilizarem o seu tempo para a realização das entrevistas que concederam, pela acessibilidade, cordialidade e simpatia com que me receberam na empresa.

Ao Dr. João Neves, pela disponibilidade em fazer a ligação com a BIAL - Portela & C<sup>a</sup>., S.A., em realizar a entrevista e a incentivar-me, sempre que me via, para a conclusão da tese.

Ao Eng.º António Barros pelo depoimento sobre a realidade das empresas familiares e a problemática da sucessão.

Por último, à minha família que sem o seu incentivo perseverante dificilmente teria chegado aqui. À Fernanda, minha mulher, pelo permanente estímulo, encorajamento e infinita paciência ao longo destes anos, bem como pelo interesse em ajudar-me a refletir sobre o tema e à revisão do texto final, que claramente ficou muito melhor com a sua ajuda.

À Constança, minha filha, por todas as vezes que me perguntava como estava a correr o trabalho e me “mandava” trabalhar.

Aos meus pais, Guiomar e António, pela educação que me deram e pela preocupação em saber como estava a correr o trabalho.

A todos o meu obrigado.

**Dedicatória**

À minha mulher, Fernanda, e à minha filha, Constança.

## Índice

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Introdução.....   | 1  |
| 1.1   | Tema e objeto de investigação.....  | 1  |
| 1.2   | Estrutura da tese.....  | 3  |
| 2     | Revisão de Literatura.....  | 6  |
| 2.1   | Empresa Familiar.....   | 6  |
| 2.1.1 | Definição do Conceito.....  | 6  |
| 2.1.2 | Modelos Teóricos da Empresa Familiar.....   | 10 |
| 2.2   | Sucessão.....   | 24 |
| 2.2.1 | Conceito de sucessão.....   | 24 |
| 2.2.2 | Processo de sucessão (o fundador/incumbente, o sucessor e o processo de transferência)..... | 25 |
| 2.2.3 | Impactos da sucessão.....   | 34 |
| 2.3   | Gestor Externo.....   | 34 |
| 2.4   | Conselho de Administração nas empresas familiares.....                                      | 41 |
| 2.5   | Sistematização e modelo de análise.....   | 45 |
| 3     | Metodologia.....  | 50 |
| 3.1   | Abordagem metodológica.....   | 50 |
| 3.2   | Estudo de caso como método de pesquisa.....   | 51 |
| 3.3   | A seleção do caso.....  | 55 |
| 3.4   | Recolha de dados.....   | 56 |
| 3.5   | Qualidade do processo de investigação.....  | 58 |
| 3.6   | Processo de análise de dados.....   | 59 |
| 4     | Trabalho de Campo: Estudo de caso da BIAL – Portela & C <sup>a</sup> , S.A. ....            | 61 |
| 4.1   | Breve Caracterização da Indústria Farmacêutica.....   | 61 |
| 4.1.1 | O mercado mundial.....  | 61 |
| 4.1.2 | O mercado nacional.....   | 67 |
| 4.2   | Breve Caracterização de BIAL – Portela & C <sup>a</sup> , S.A.....                          | 71 |
| 4.2.1 | Evolução da Empresa e sua Caracterização.....   | 71 |
| 4.2.2 | Estrutura Organizacional e Envolvimento da Família.....                                     | 75 |
| 4.3   | O processo de Sucessão na BIAL.....   | 77 |
| 4.3.1 | Práticas de gestão.....   | 79 |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 4.3.2 | Cultura organizacional.....  | 91  |
| 4.3.3 | Expetativas do incumbente.....                                     | 99  |
| 4.3.4 | Opções do incumbente.....  | 106 |
| 4.3.5 | O processo e o papel do gestor externo .....                       | 111 |
| 4.4   | Discussão .....  | 124 |
| 5     | Conclusões .....   | 138 |
| 5.1   | Contributos para a literatura, limitações e pesquisas futuras..... | 138 |
| 5.2   | Recomendações para as empresas e políticas públicas.....           | 140 |
| 6     | Bibliografia.....  | 142 |
| 7     | Anexos.....  | 158 |
| 7.1   | Guião da entrevista ao incumbente .....                            | 158 |
| 7.2   | Guião da entrevista ao sucessor .....                              | 161 |
| 7.3   | Guião da entrevista ao gestor externo .....                        | 163 |



## Índice de Figuras

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1 – Estrutura da Tese.....   | 4   |
| Figura 2 - Modelo Conceptual dos Dois Círculos da Empresa Familiar.....   | 11  |
| Figura 3 - Modelo Conceptual dos Três Círculos da Empresa Familiar .....  | 11  |
| Figura 4 - Modelo de Desenvolvimento da Empresa Familiar.....   | 13  |
| Figura 5 - Modelo de Sistema Unificado de Empresa Familiar .....  | 14  |
| Figura 6 - Modelo <i>Bulleye</i> de Empresa Familiar.....   | 17  |
| Figura 7 - Tipificação de Empresas Familiares com Base na Teoria de Agência.....                                      | 20  |
| Figura 8 - Processo de Sucessão: Modelo de ajuste mútuo de funções entre Incumbente e Sucessor .....                  | 26  |
| Figura 9 - Modelo Integrado de Processos de Sucessão nas Empresas Familiares.....                                     | 27  |
| Figura 10 - Estrutura Lógica das Capacidades Dinâmicas .....  | 33  |
| Figura 11 - Processo de Sucessão: Modelo de ajuste mútuo de funções entre Incumbente, Sucessor e Gestor Externo ..... | 34  |
| Figura 12 - Caracterização do grau de profissionalização da Empresa Familiar .....                                    | 39  |
| Figura 13 – Modelo de análise .....   | 48  |
| Figura 14 – Evolução das estratégias ao longo das gerações na BIAL .....  | 74  |
| Figura 15 - Estrutura do Grupo BIAL .....   | 75  |
| Figura 16 - Envolvimento dos membros da família na gestão .....   | 77  |
| Figura 17 – Conjunto de Fatores Presentes no Processo de Sucessão na BIAL .....                                       | 79  |
| Figura 18 – Mecanismos de reforço das capacidades dinâmicas da BIAL .....   | 128 |
| Figura 19 – Extensão do modelo de ajuste mútuo de funções de Handler (1990) .....                                     | 137 |

## Índice de Gráficos

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1 - Volume de Vendas (MM USD) do Mercado Farmacêutico Mundial.....       | 65 |
| Gráfico 2 - Repartição do Mercado Mundial da Indústria Farmacêutica (2018) ..... | 65 |
| Gráfico 3 - Volume de Vendas da BIAL (M Euros) .....                             | 74 |

## Índice de Quadros

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1 - Caracterização sucinta da BIAL - Portela & C <sup>a</sup> , S.A. .... | 56 |
| Quadro 2 – Caracterização das Entrevistas Realizadas .....                       | 58 |
| Quadro 3 - Aferição da qualidade do processo de investigação.....                | 59 |

|   |    |
|---|----|
| Quadro 4 - Ranking mundial da % das Vendas investida em I&D por sector de atividade (2015-2017) ..... | 62 |
| Quadro 5: Ranking Mundial das 10 Primeiras Empresas em Volume de Investimento em I&D (2017) .....     | 62 |
| Quadro 6: Ranking das Empresas Farmacêuticas a nível Mundial (2018).....                              | 66 |
| Quadro 7: Ranking das Empresas Farmacêuticas no Mercado Nacional (2018) .....                         | 70 |

### **Índice de Tabelas**

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 1 - Categorização e Definição dos Recursos da Empresa Familiar .....  | 16  |
| Tabela 2 - Componentes Chave de Modelos Teóricos de Empresa Familiar.....  | 18  |
| Tabela 3 – Caraterísticas da orientação de governação Agência vs <i>Stewardship</i> .....  | 23  |
| Tabela 4 - Correlação, no âmbito do processo de sucessão, entre Dimensões de Sucesso e Fatores Críticos de Sucesso .....           | 28  |
| Tabela 5 - Medicamentos da BIAL em Pipeline a partir da fase pré-clínico .....   | 72  |
| Tabela 6 – Verificação da Correlação entre Dimensões de Sucesso e Fatores Críticos de Sucesso no Processo de Sucessão da BIAL..... | 114 |
| Tabela 7 – Ajuste das funções do incumbente ao longo do processo de sucessão na BIAL.....  | 118 |
| Tabela 8 - Ajuste das funções do sucessor ao longo do processo de sucessão na BIAL .....   | 119 |
| Tabela 9 – Funções assumidas pelo gestor externo no âmbito do processo de sucessão na BIAL .....                                   | 121 |

### **Lista de Abreviaturas**

APIFARMA - Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica

CEO – *Chief Executive Officer*

EFPIA - European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations

EMA - Agência Europeia de Medicamentos

IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.

INFARMED - Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde, I.P.

PCA – Presidente do Conselho de Administração

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Tema e objeto de investigação

As empresas familiares são um *player* muito importante na economia mundial e no desenvolvimento económico regional, estando a ganhar cada vez maior relevância pelo seu contributo em matérias como a criação de novos postos de trabalho, incubação de novos negócios, promoção de atividades empresariais e do desenvolvimento económico em comunidades locais (Zahra, Astrachan, & Sharma, 2003). Ao nível europeu, as empresas familiares representam cerca de 60% das empresas que operam neste mercado, são responsáveis por cerca de 50% dos postos de trabalho e representam cerca de 40% do volume de negócios das empresas europeias (Mandl, 2008).

Dada a sua comprovada importância em termos económicos e sociais, a investigação sobre as empresas familiares, e o que as afeta, tem ganho nos últimos anos cada vez mais interesse por parte dos investigadores, com o respetivo reflexo ao nível da produção científica (Astrachan & Pieper, 2010; Short, Sharma, Lumpkin, & Pearson, 2016).

Do ciclo de vida das empresas familiares, o seu processo de sucessão tem sido considerado como o momento mais crítico da sua sobrevivência (Lansberg, 1988; Morris, Williams, Allen, & Avila, 1997; Steier, 2001; Schell, de Groot, Moog, & Hack, 2019) e como tal dos temas mais estudados a nível académico (Sharma, Chrisman, & Gersick, 2012; Short et al., 2016), pois corresponde ao momento em que ocorre o maior número de encerramento de empresas familiares (Miller, Steier, & Le Breton-Miller, 2003).

O processo de sucessão pode assim transformar-se, caso tenha insucesso, num momento adverso para a empresa familiar, para os seus trabalhadores e também para a própria economia, dada a sua relevância (Lansberg, 1988; Zahra et al., 2003).

A compreensão das características em que o processo de sucessão se dá e as possíveis alternativas a que a empresa familiar e o seu fundador podem recorrer, são, assim, cruciais para aferir quais os determinantes de sucesso do processo e consequentemente o garante da perenidade da empresa.

A identificação dos determinantes de sucesso num processo de sucessão enquanto garante da perenidade da empresa é pois uma área de estudo de grande relevância, sobre a qual não existe um consenso entre investigadores, nomeadamente no que se refere à definição, determinantes e mensuração do desempenho da sucessão (Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2004).

Se a este facto acrescentarmos que num processo de sucessão existe uma forte apetência do fundador em querer deixar o seu legado para a próxima geração (Miller et al., 2003), independentemente desta se encontrar preparada para receber o testemunho (de Vries, 1993), a adoção de uma gestão profissional por empresas familiares neste contexto, com a contratação de gestores externos<sup>1</sup> à família de modo permanente, mantendo-se o controlo de propriedade e de liderança da gestão será uma solução que permitirá ultrapassar os efeitos adversos de uma insuficiente preparação por parte do sucessor geracional com origem na família.

Assim, consideramos pertinente a seguinte questão:

**A contratação de gestores externos no contexto do processo de sucessão numa empresa familiar, mantendo-se o controlo da propriedade e a liderança da gestão no seio da família, é determinante no sucesso do processo de sucessão?**

Para responder à questão formulada propomo-nos investigar de que modo é que a contratação de gestores externos podem ser determinantes para o sucesso do processo de sucessão na empresa familiar, mantendo esta as suas características intrínsecas e aumentando o seu grau de sobrevivência após o processo de sucessão. Para o efeito, iremos avaliar este aspeto, tendo por base a realidade de uma empresa familiar portuguesa, nos seguintes contextos:

- como se realiza o planeamento e a concretização do processo de sucessão;
- quais os determinantes que estão subjacentes a este processo;

---

<sup>1</sup> Entende-se por gestor externo, o gestor profissional com formação específica para as áreas para as quais são contratados, que não possuem qualquer relação familiar com a família detentora da propriedade da empresa familiar e com quem os membros da família que desempenham funções de gestão estão dispostos a partilhá-la. No subcapítulo 2.3 abordaremos com maior pormenor este conceito.

- de que modo o envolvimento dos gestores externos no processo de sucessão são agentes facilitadores da sua concretização com sucesso e por consequência da continuidade da empresa.

A motivação para a elaboração da presente investigação, resulta de considerarmos que a mesma poderá oferecer um instrumento útil quer para os atuais empresários fundadores, que um dia terão de encetar o início do processo de sucessão nas suas empresas, quer para os responsáveis pela definição de políticas públicas para que possam incorporar nas medidas de apoio e de dinamização da economia instrumentos de suporte ao processo de sucessão, que permitam reduzir os casos de insucesso nestes processos, e assim reduzir o impacto negativo ao nível económico e social que daí decorre.

Acresce ainda que neste domínio de investigação existe um *gap* de conhecimento, sendo este tema claramente identificado por Evert, Martin, McLeod, & Payne (2015) como uma das oportunidades de investigação na área das empresas familiares, dada a escassez de investigação sobre o papel dos gestores externos à família no sucesso de muitas empresas familiares (Blumentritt, Keyt, & Astrachan, 2007; Klein & Bell, 2007). Releve-se que Chua, Chrisman, & Sharma (2003) consideraram que o estudo da relação entre gestores de origem familiar com gestores não familiares é quase tão importante quanto as preocupações sobre a sucessão. Em abono do que se pretende investigar, e até onde sabemos, não existe nenhum estudo empírico que focalize explicitamente o tema que se aborda na presente investigação, e, por conseguinte, a grande motivação para a sua elaboração.

Em reforço da nossa conclusão no parágrafo anterior o recente trabalho de Tabor, Chrisman, Madison, & Vardaman (2018) sob o título “*Nonfamily Members in Family Firms: A Review and Future Research Agenda*” não identificou nenhuma produção de conhecimento sobre o papel determinante que o gestor externo pode assumir no processo de sucessão.

## **1.2 Estrutura da tese**

Através do estudo do processo de sucessão numa empresa familiar, a presente tese analisa a importância do papel do gestor externo à família naquele processo e por

consequência na continuidade e desenvolvimento da empresa após a sucessão. A tese encontra-se organizada em cinco capítulos, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 – Estrutura da Tese



Fonte: Elaborado pelo autor.

No capítulo 1 apresenta-se a importância do tema para a academia e para quem tem responsabilidades na definição e implementação de políticas públicas de apoio e desenvolvimento às empresas, com a apresentação do tema de investigação, as razões que estiveram na base da sua escolha, quais os objetivos e a questão de investigação.

O capítulo 2 aborda a revisão de literatura sobre o tema em investigação. Este capítulo inclui a definição de empresa familiar, a evolução dos modelos teóricos da empresa familiar, incluindo os temas relacionados com o capital social, a teoria baseada nos recursos e o *familiness*, a problemática associada ao processo de sucessão e respetivos impactos para a empresa que daí advêm e a partilha da gestão entre a família e os gestores externos à família e/ou os Conselhos de Administração com elementos externos à família. Decorrente deste trabalho é apresentada uma proposta de modelo de análise que pretende avaliar a importância dos gestores externos à família nos processos de sucessão nas empresas familiares.

No capítulo 3 é definida a metodologia que vai ser seguida na presente investigação (estudo de um único caso), quais as razões que suportaram a escolha do método de estudo de caso e a opção por um único caso, quais as fontes de informação, a forma de tratamento dos dados e a razão da escolha do caso para a investigação.

No capítulo 4 onde desenvolveremos o estudo de caso, e com o intuito de entendermos o contexto onde a empresa desenvolve a sua atividade é realizada uma breve caracterização do mercado farmacêutico a nível mundial e nacional, uma breve caracterização da evolução da empresa desde a sua criação até à atualidade, bem como a caracterização da sua estrutura organizacional e qual o envolvimento da família na empresa. Após esta caracterização do contexto externo e da empresa, procedeu-se à análise do caso tendo por base a questão em investigação, ou seja, o processo de sucessão e a importância do gestor externo à família como um dos determinantes para o seu sucesso. Para este efeito, estudou-se as principais fases do processo de sucessão, quais os papéis dos intervenientes em cada uma das fases, como desempenharam as tarefas associadas e de que modo o gestor externo à família foi determinante; tendo por enquadramento os quatro subsistemas (Família, Gestão, Negócio e Propriedade) que caracterizam o modelo teórico da empresa familiar. Este capítulo é finalizado com a discussão sobre o modelo apresentado no capítulo 2.

Por último, no capítulo 5 são apresentadas as conclusões do trabalho de investigação realizado, os contributos para o conhecimento (académico e prático), quais as limitações associadas ao trabalho realizado, bem como apresentação de propostas futuras de investigação.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Empresa Familiar

#### 2.1.1 Definição do Conceito

Apesar da investigação sobre as empresas familiares ter mais de quatro décadas, o seu conceito não se encontra consensualizado (Handler, 1989; Astrachan, Klein, & Smyrnios, 2002; Poza, 2010; Cano-Rubio, Fuentes-Lombardo, & Vallejo-Martos, 2017). Este facto prende-se fundamentalmente com a heterogeneidade das empresas familiares e com a forma como os diferentes investigadores têm desenvolvido as suas investigações (Litz, 1995; Chua, Chrisman, Steier, & Rau, 2012), levando à existência de inúmeras definições de empresa familiar (Brockhaus, 2004), condicionando desta forma a estabilização de um quadro teórico comum ou de um consenso sobre o que é que constitui a empresa familiar (Litz, Pearson, & Litchfield, 2012).

De acordo com Chua, Chrisman, & Sharma (1999), grande parte das definições de empresa familiar é de natureza operacional e focalizam-se em aspetos do negócio que não são comuns às empresas não familiares, como por exemplo: sucessão intergeracional, estrutura proprietária e envolvimento da família na gestão.

Birley (1986) sugere que uma empresa só deve ser considerada como empresa familiar quando existe a intenção de a transferir para a geração seguinte, dentro da família. Contudo, e apesar da intenção de transferir a empresa poder ser uma referência para definir uma empresa como familiar, a ausência dessa mesma intenção não deve por oposição afastar a empresa daquela definição. Casos haverá em que a evolução da empresa ou a necessidade de saída da atual geração leva à necessidade de se proceder à sua transmissão ou liquidação, não deixando esta de ser uma empresa familiar ainda que não haja intenção de transferir a propriedade para a geração seguinte (Zellweger, Nason, & Nordqvist, 2011).

Lansberg, Perrow, & Rogolsky (1988) consideram por outro lado que uma empresa familiar é aquela em que os membros de uma família detêm o controlo legal da propriedade da mesma, facto que Lyman (1991) reforça com a necessidade de igualmente existir pelo menos um membro da família a desempenhar funções na



empresa. Há outros autores (Ibrahim & Ellis, 1994) que são mais específicos em matéria de propriedade e gestão, afirmando que a família deverá ter mais de 51% do capital, que pelo menos dois membros da família devem estar envolvidos na gestão da organização e que o processo de transferência intergeracional é uma peça crucial para distinguir uma empresa familiar das restantes (Litz, 1995).

Qualquer uma das abordagens anteriores não é garante de se estar perante uma empresa familiar ou por contrário excluir empresas que se identifiquem elas próprias como sendo empresa familiar (Chua et al., 1999).

Handler, no seu trabalho de 1994, identificou quatro formas operacionais através das quais os investigadores normalmente definem a empresa familiar, agregando características de envolvimento da família no negócio, a saber:

- o grau de propriedade detida pelos membros da família;
- o envolvimento na gestão pelos membros da família;
- o nível de envolvimento da família no negócio;
- potencial para a transferência entre gerações dentro da família.

Outros investigadores acreditam que as empresas familiares são diferentes das empresas não familiares, quanto mais não seja pelo facto dos padrões de interação da família serem muitas vezes transferidos, ainda que inconscientemente, para o negócio (Danes & Olson, 2003). Fenómeno este que será ainda mais complexo/acentuado se se perspetivar a empresa familiar através de uma dimensão cultural e de partilha de valores (Chrisman, Chua, & Steier, 2002; Chrisman, Chua, & Sharma, 2005), dos quais se incluem a criação de uma relação de lealdade para com o cliente e um papel ativo na comunidade onde se inserem (Montgomery & Sinclair, 2000), uma maior orientação para o cliente e para a qualidade (Poza, Johnson, & Alfred, 1998), um elevado nível de confiança e de perspetiva de longo prazo (Dyer & Handler, 1994). Estas questões levam alguns autores (Davis, 1983; Handler, 1989) a defender que o envolvimento da família e respetivos valores influenciam significativamente a direção estratégica da organização.

Já Astrachan et al. (2002) defenderam que uma empresa não deve ser dicotomizada entre familiar e não familiar tendo por base a estrutura de propriedade, modelo de

governança, intenções de transferência intergeracional ou vantagens e desvantagens do envolvimento da família, mas antes tendo por referência o potencial de influência da família e explorar sob que condições é exercida e respectivos efeitos. Para tal desenvolveram uma escala, designada por F-PEC (*Family Influence through Power, Experience and Culture*), medindo a influência de uma família num dado negócio usando o poder, a experiência e as questões culturais. Porém, propuseram uma abordagem em que deixam ao critério dos investigadores qual o nível de influência da família que leva a que se caracterize uma dada empresa como familiar ou não familiar.

Finalmente, existem investigadores que procuraram explicar o conceito de empresa familiar, por distinção com as demais, com o recurso à teoria baseada nos recursos e à teoria de agência (Habbershon, Williams, & MacMillan, 2003), identificando cinco fontes distintas suportadas no capital da família (Sirmon & Hitt, 2003): humano; social; sobrevivência; paciência e estruturas governativas; e utilização dos recursos de forma diferente das empresas não familiares.

Chrisman, Chua, & Sharma (2005), sintetizaram estas diferentes abordagens quanto à definição do conceito de empresa familiar, considerando que os diferentes investigadores acabam por se agregar em uma de duas vias: (1) a aproximação pelo envolvimento da família no negócio ou (2) pela sua dimensão comportamental e de valores. No primeiro caso, os investigadores assumem que o envolvimento da família passa pela combinação de propriedade, governança, gestão e/ou sucessão por parte da família como condição necessária para a definir como empresa familiar, enquanto que no segundo caso, o que define uma empresa familiar é o conjunto distintivo de partilha de valores e de normas comportamentais que são criadas pelo envolvimento da família, do qual resulta um impacto único para a empresa.

Stewart & Hitt (2011) referem que estabilizar o conceito de empresa familiar numa investigação sobre o tema é crucial para não enviesar os resultados da mesma. E consequentemente legitimar esses resultados nos respetivos círculos do saber (Astrachan et al., 2002). Assim, e tendo em consideração que:

- uma maior abrangência em termos de definição permitirá uma maior inclusão de número de empresas com características familiares;

- é conceptualmente importante separar os efeitos de propriedade dos efeitos de gestão, pois poderão ter interesses diferenciados (Beatty & Zajac, 1987);
- o desenvolvimento do conhecimento deve ser feito em benefício da sociedade, devendo ter uma aplicação prática;

utilizaremos como definição de empresa familiar a referenciada no relatório do grupo de especialistas promovido pela União Europeia (European Commission, 2009; p. 4):

“Uma empresa, de qualquer dimensão, é uma empresa familiar, se:

- 1) A maioria dos direitos de tomada de decisão está na posse do fundador (es) da empresa, ou na posse de uma pessoa (s) que tenha / tenham adquirido o capital social da empresa, ou na posse de seus cônjuges, pais, filhos ou herdeiros diretos dos seus filhos.
- 2) A maioria dos direitos de tomada de decisão são diretos ou indiretos.
- 3) Pelo menos um representante da família ou parente está formalmente envolvido na gestão da empresa.
- 4) As empresas cotadas atendem à definição de empresa familiar, se a pessoa que criou ou adquiriu a empresa (capital social) ou suas famílias ou descendentes possuem 25% dos direitos de decisão mandatados pelo seu capital social. ”

Apesar da definição a adotar na presente investigação estar assente numa dimensão operacional de propriedade da família e do seu envolvimento na gestão, pelas razões anteriormente referidas e por conseguinte muito próxima da definição defendida por Handler (1989), não deixamos de estar cientes que nas empresas familiares existe um conjunto de dimensões que permite diferentes combinações de recursos, necessidades e objetivos, que quando comparadas com empresas não familiares as tornam únicas enquanto unidades de negócio (Chua et al., 1999). Para tal, em muito contribui a influência da família e os seus recursos, nomeadamente as suas relações com terceiros (Habbershon & Williams, 1999), pelo que a essência da empresa familiar deve igualmente ser ponderada em qualquer estudo a realizar na medida em que é crítico para se entender um conjunto de características próprias destas empresas (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005a), permitindo relevar as motivações familiares que conduzem o

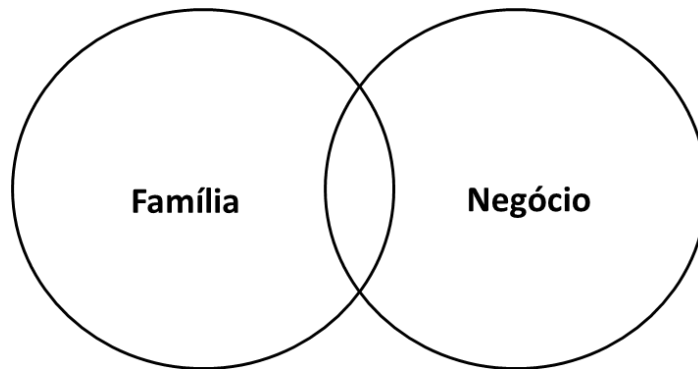
negócio e dando a dimensão *soft* daquele envolvimento em vez de uma simples lista de componentes *hard* associadas à propriedade (Rogoff & Heck, 2003).

### 2.1.2 Modelos Teóricos da Empresa Familiar

A tentativa de definir corretamente a empresa familiar tem levado ao desenvolvimento de uma série de modelos teóricos, procurando deste modo fornecer uma base teórica comum à investigação nesta área do conhecimento. Para o efeito, e com o intuito de percebermos como tem evoluído o pensamento dos investigadores neste domínio do conhecimento passaremos de seguida a identificar e descrever quais os principais modelos que foram introduzidos ao longo do tempo, tendo por referência a alteração/ajustamento de paradigma e/ou teoria dominante utilizada. Para tal, teremos como referência o trabalho de Pieper & Klein (2007) os quais distinguiram três grandes etapas: 1) sistema dual; 2) sistema tripartido e 3) modelos com recurso a teorias dominantes.

Na primeira etapa, caracterizada por um sistema dual, aparecem a família e o negócio, tendo ficado conhecido pelo modelo dos dois círculos, em que as empresas familiares são caracterizadas pela sobreposição do sistema familiar (emocional) com o sistema de negócio (racional), duas instituições sociais qualitativamente diferentes, com as suas próprias estruturas, regras e características (Lansberg, 1983), conforme Figura 2. Em consequência, o dia-a-dia da empresa familiar implica um desafio de enquadramento entre os dois sistemas levando à necessidade de executar um conjunto de *trade-offs* internos para gerir a sobreposição e contradição existente entre a família e o negócio (Harvey & Evans, 1994), procurando deste modo um equilíbrio entre estes dois sistemas (Gersick, Davis, McCollom Hampton, & Lansberg, 1997).

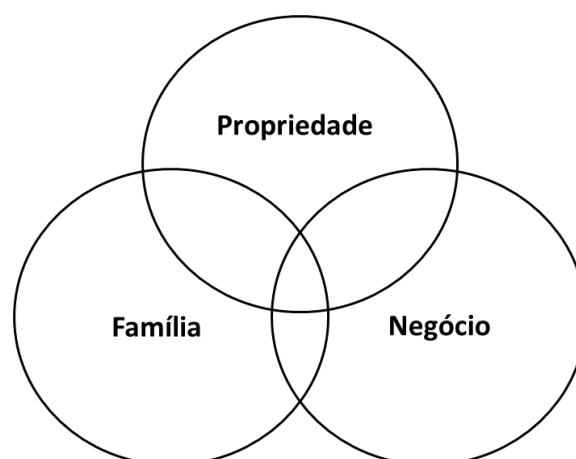
Figura 2 - Modelo Conceptual dos Dois Círculos da Empresa Familiar



Fonte: Adaptado de Lansberg (1983)

Na segunda etapa, o subsistema de família e negócios ainda desempenham um papel importante tendo-se introduzido um novo o sistema, o de propriedade. Tagiuri & Davis (1982) consideraram um terceiro sistema, conforme Figura 3, separando o negócio dos seus proprietários. Esta separação foi defendida, por aqueles autores, como sendo necessária para uma melhor caracterização da componente do negócio associado à empresa familiar, pois trabalhar na empresa (como gestor ou empregado) e ser seu proprietário são duas funções bastante distintas, enquadradas em diferentes padrões sociais, e a sua intercorrelação pode definir a empresa familiar, bem como a relação existente entre a família e a empresa (Gersick et al., 1997).

Figura 3 - Modelo Conceptual dos Três Círculos da Empresa Familiar



Fonte: Adaptado de Tagiuri & Davis (1982)

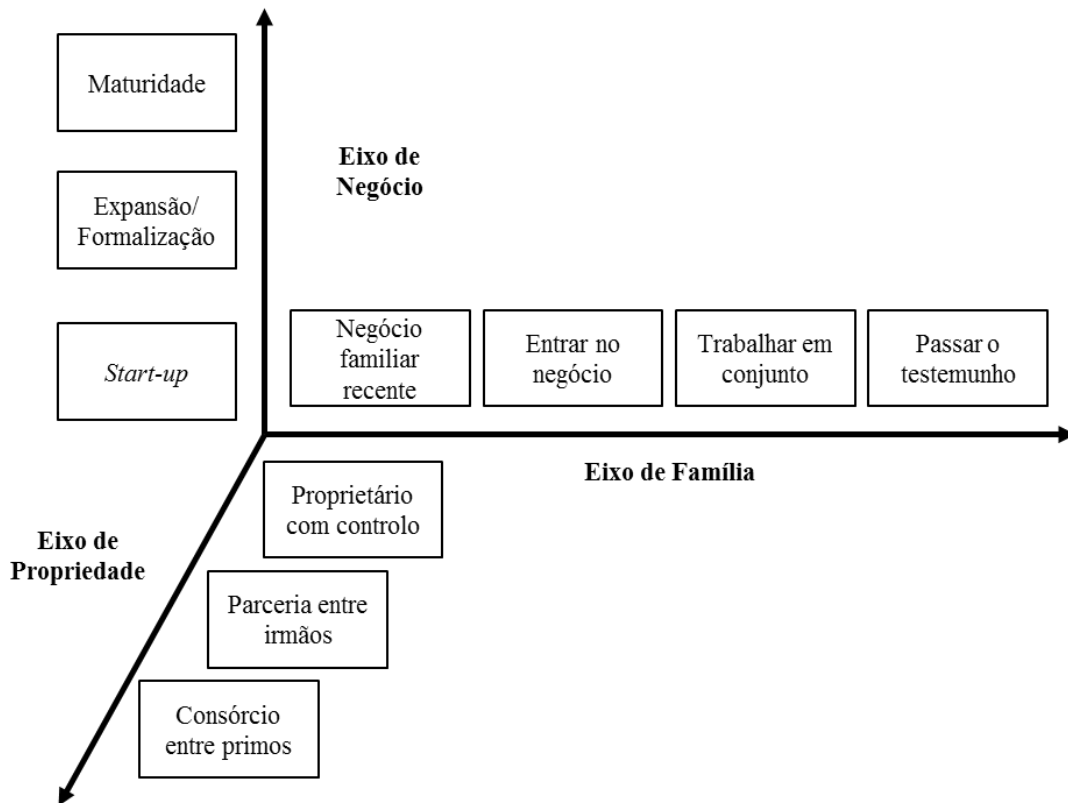
Este tem sido o modelo padrão, enquanto modelo teórico, para sistematizar a interligação entre os sistemas da família e do negócio e as respectivas tensões daí decorrentes, em termos de tomada de decisão, formação e implementação da estratégia na empresa familiar (Tagiuri & Davis, 1982), de muita da investigação desenvolvida em redor do tema empresa familiar. É simultaneamente o modelo sobre o qual é sustentado o sucesso do negócio familiar (Gersick et al., 1997). A sua profusa utilização resultou do facto de o modelo permitir descrever os fenómenos complexos, individuais e organizacionais associados aos subsistemas sobrepostos a fim de identificar as perspetivas das partes interessadas, papéis e responsabilidades associadas (Gersick et al., 1997).

No sistema familiar, o poder e a componente emocional são moldados à volta e pela influência da gestão familiar, processo de transmissão geracional numa lógica hereditária, laços de parentesco e o estilo de vida familiar adotado pelos seus membros (Birley, Ng, & Godfrey, 1999). Dado que o negócio é organizado para alcançar objetivos económicos concretos, impulsionados pela obtenção de rentabilidade, sustentados em níveis de competitividade, o sistema de negócios modifica, e por vezes elimina, as ligações emocionais decorrentes do sistema familiar ao nível da sua estruturação, funções e finalidades a criar. Contudo, a componente familiar (emocional) em confronto com a componente do negócio (racional) tende a entrar em antagonismo com o sistema de propriedade, governação e gestão, levando a que consoante o tipo de envolvimento familiar assim é determinada a estruturação do negócio, bem como a sua propriedade, ao qual não é de todo alheio a envolvente, nomeadamente os *stakeholders* associados à empresa familiar (Lansberg, 1988).

No entanto, o modelo de Tagiuri & Davis (1982) ainda que seja muito bom para perceber as dinâmicas dentro de uma empresa familiar, o mesmo apenas permite essa perceção num determinado momento no tempo, encerrando limitações quando se pretende analisar as mudanças desenvolvidas nos subsistemas da família e do negócio enquanto processo e ao longo da vida da empresa (Gersick, Lansberg, Desjardins, & Dunn, 1999). Procurando ultrapassar essas limitações, Gersick et al. (1997) introduziram naquele modelo inicial a noção de processo tendo em consideração os

ciclos de vida das diferentes dimensões família, negócios e propriedade a que se encontram sujeitos, conforme Figura 4.

Figura 4 - Modelo de Desenvolvimento da Empresa Familiar



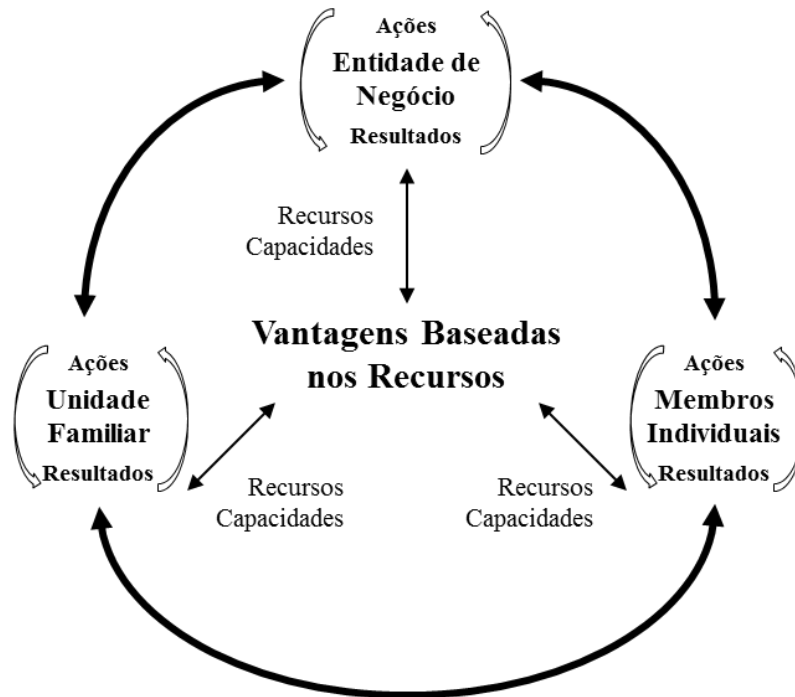
Fonte: Adaptado de Gersick et al. (1997)

Contudo, e segundo alguns autores (Habbershon & Williams, 1999; Habbershon et al., 2003; Pieper & Klein, 2007), este modelo assenta na causalidade unidirecional entre as diferentes fases e não é evidente a integração da dimensão Envolvente/Ambiente. Ao que acresce o facto de o modelo não sistematizar as interações entre família e negócios e o seu impacto na eficácia da empresa, limitando-se a um modelo de sobreposição, pois o ponto de partida para o modelo, o dos três círculos sobrepostos de Tagiuri & Davis (1982), assume descritivamente uma interação estática entre família e negócios (Carlock & Ward, 2001).

Habbershon et al. (2003) procuraram ultrapassar as condicionantes descritas anteriormente com a apresentação de um modelo sistémico de sistema de negócio da

família, o qual designaram de Sistema Unificado, combinando os resultados da Teoria de Sistema e da Teoria Baseada nos Recursos e esquematizado na Figura 5.

Figura 5 - Modelo de Sistema Unificado de Empresa Familiar



Fonte: Adaptado de Habbershon et al. (2003)

Nesta abordagem a empresa familiar é considerada um sistema social composto por três subsistemas, a saber: (1) unidade familiar controladora, representando a história, tradições e ciclo de vida da família; (2) a entidade de negócios, que representa as estratégias e estruturas utilizadas para gerar resultados ao nível de empresa; (3) o membro individual da família, representando os interesses, competências e motivações da participação de membros da família, particularmente do fundador. Os processos de *feedback* circular com influência contínua em cada um dos subsistemas e a natureza circular do sistema como um todo, que identifica que cada uma das medidas de resultado para um determinado subsistema também pode servir como *input* sistêmico para as medidas de resultado de qualquer outro subsistema ou para todo o sistema, permite gerar vantagens competitivas face a empresas não familiares baseadas na combinação entre as capacidade e os recursos de cada subsistema.



Aqueles *inputs*, correspondentes a recursos e capacidades, designados por Habbershon et al. (2003) por *familiness*, resultam da interação do indivíduo, família e o negócio (Habbershon & Williams, 1999). O resultado dessas interações permitem gerar um conjunto de recursos e capacidades, o *familiness*, que confere à empresa familiar um potencial de diferenciação em termos de desempenho da empresa, vantagem competitiva e continuidade de negócio face às demais (Habbershon et al., 2003, pág. 460). Diferenciação igualmente defendida por Sirmon & Hitt (2003).

Habbershon et al. (2003) ao recorrerem à Teoria Baseada nos Recursos, procuraram defender que a vantagem de uma empresa familiar resulta da heterogeneidade da mesma enquanto conjugação de um conjunto de recursos idiossincráticos, inimitáveis e às vezes intangíveis que residem na empresa (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000), fornecendo o referencial para aferir a oportunidade para uma vantagem competitiva e desempenho elevado por parte da empresa familiar face às suas características e processos únicos (Habbershon & Williams, 1999; Chrisman et al., 2005).

As vantagens das empresas familiares que lhes permitem, à partida, uma diferenciação competitiva resultam do fator família, a saber: capital humano, capital social e capital físico/financeiro. Obviamente os fatores referidos poderão, em vez de ser uma vantagem, tornar-se numa desvantagem no caso de não serem geridos de forma eficiente (Habbershon et al., 2003; Dyer, 2006) e contribuir para um desempenho inferior.

Na opinião de Habbershon et al. (2003), a vantagem competitiva das empresas familiares resulta da interação entre os três subsistemas que integram aquelas empresas: a unidade familiar, o negócio e os indivíduos que integram a família, criando um conjunto de recursos e capacidades únicos que distinguem cada empresa familiar das demais (familiares ou não familiares). Este conjunto de recursos e capacidades inimitáveis (*familiness*) fornece um potencial diferenciador para o desempenho da empresa e explica a natureza da influência da família no processo de criação de riqueza da mesma (Chrisman, Chua, & Litz, 2003).

Sirmon & Hitt (2003) categorizaram os recursos e atributos únicos para as empresas familiares em cinco categorias, são elas: a) capital humano, b) capital social, c) capital

financeiro, d) capital de sobrevivência e d) estruturas de governação e custos, cuja definição se encontra identificada na Tabela 1

Tabela 1 - Categorização e Definição dos Recursos da Empresa Familiar

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| Capital Humano                    | Conhecimento adquirido, competências e capacidades de um indivíduo.   |
| Capital Social                    | Recursos acedidos através de uma rede de contactos.   |
| Capital Financeiro "paciente"     | Investimento financeiro sem ameaça de liquidação.   |
| Capital de Sobrevivência          | Agregação de recursos individuais que os membros da família disponibilizam, contribuem e partilham com as empresas. |
| Estruturas de Governação e Custos | Governação da empresa e respetivos custos de controlo (incentivos, monitorização e controlo).                       |

Fonte: Adaptado de Sirmon & Hitt (2003)

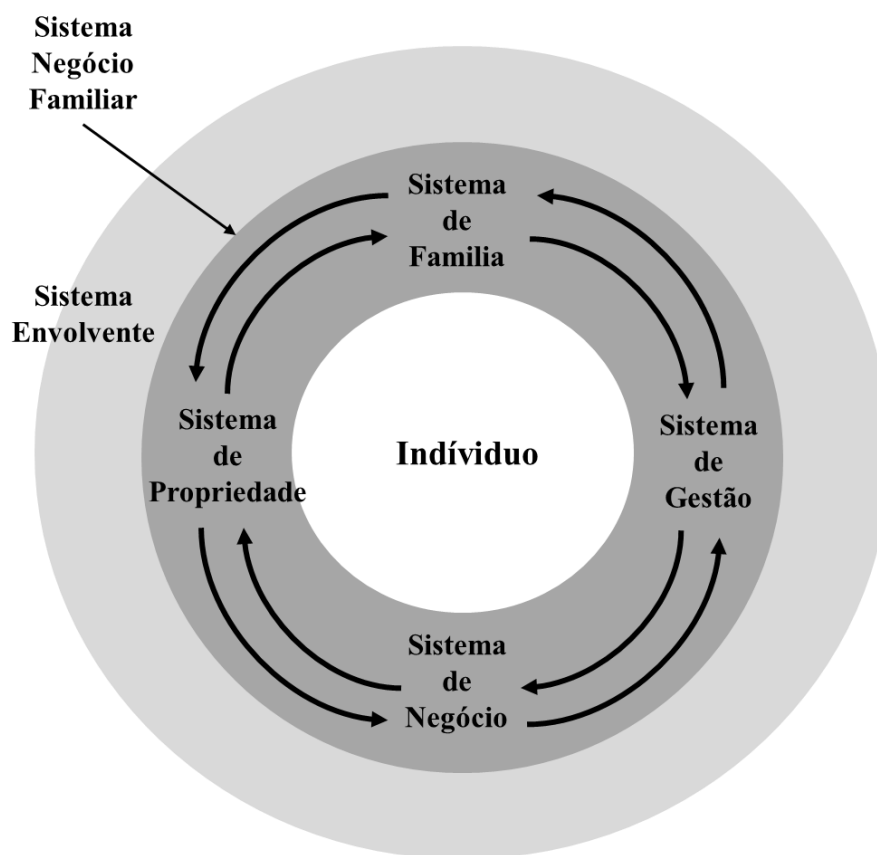
A literatura tem assim coberto a influência da família e as suas características idiossincráticas, na performance da empresa, nomeadamente o efeito da família (Dyer, 2006), seus recursos (Sirmon & Hitt, 2003) e *familiness* (Habbershon et al., 2003), enquanto gerador de uma vantagem competitiva que a empresa familiar dispõe para a criação de valor/riqueza.

Porém, a literatura não responde de que forma é que gerindo esses recursos inimitáveis através da partilha da gestão com gestores externos é possível preservar e alavancar essa vantagem de modo a garantir a continuidade da empresa, tendo em consideração que estes gestores podem complementar os recursos da empresa familiar com o conhecimento externo que possuem (Daily & Dalton, 1993) e eliminar fatores emocionais que muitas vezes estão subjacentes às decisões empresariais no seio da família.

Pieper & Klein (2007) defenderam que o modelo unificado, ainda que eficaz na demonstração da influência da família e dos seus membros nos resultados do negócio da empresa, apresenta-se como um sistema fechado pois não incorpora de forma clara e sistematizada a envolvente. Para ultrapassar esse constrangimento, propuseram um

modelo que incorpora a envolvente e que designaram de *Bulleye*, colocando o indivíduo no centro do mesmo, na medida em que este não vive como entidade isolada, mas pertence a um grupo familiar e a uma empresa. Este modelo, esquematizado na Figura 6, defende que o indivíduo cria um sistema de negócio familiar, com subsistemas familiares e de negócios, relacionados através de um subsistema de propriedade e gestão. Para estes autores, o sistema de negócio familiar encontra-se incorporado num sistema envolvente, componente que já tinha sido avançada no trabalho de Lansberg de 1988.

Figura 6 - Modelo *Bulleye* de Empresa Familiar



Fonte: Adaptado de Pieper & Klein (2007)

O modelo Unificado e o *Bulleye* integram a terceira etapa em termos evolutivos pois criaram modelos combinando teorias dominantes, principalmente para diferenciar entre empresas familiares e não-familiares, com a análise do indivíduo, dos subsistemas

(negócios, família, propriedade, gestão), da empresa familiar e da envolvente (Pieper & Klein, 2007).

Analisados os diferentes modelos e as suas componentes chave, conforme consta da Tabela 2, verificamos que existe um traço comum a todos eles, ou seja, as componentes família, negócio e propriedade estão sempre presentes, verificando-se a introdução de “novas” componentes ou explicitação das mesmas enquanto modelo, de modo a dar-lhes a relevância que as mesmas têm no estudo das empresas familiares. Não significando que tais componentes não estejam consideradas nos modelos mesmo que não estejam explícitas no seu desenho.

Tabela 2 - Componentes Chave de Modelos Teóricos de Empresa Familiar

| Componentes Chave dos Modelos | Autores                |                 |                       |                          |                       |
|-------------------------------|------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|
|                               | Tagiuri & Davis (1982) | Lansberg (1983) | Gersick et al. (1997) | Habbershon et al. (2003) | Pieper & Klein (2007) |
| Sistema                       | ✓                      | ✓               |                       | ✓                        | ✓                     |
| Família                       | ✓                      | ✓               | ✓                     | ✓                        | ✓                     |
| Negócio                       | ✓                      | ✓               | ✓                     | ✓                        | ✓                     |
| Proprietário                  |                        | ✓               |                       |                          |                       |
| Propriedade                   | ✓                      |                 | ✓                     | ✓                        | ✓                     |
| Ciclo de Vida                 |                        |                 | ✓                     |                          |                       |
| Indivíduo                     |                        |                 |                       | ✓                        | ✓                     |
| Gestão                        |                        |                 |                       |                          | ✓                     |
| <i>Familiness</i>             |                        |                 |                       | ✓                        |                       |
| Envolvente                    |                        |                 |                       |                          | ✓                     |

Fonte: Elaborado pelo autor

Abordarmos os modelos teóricos das empresas familiares sem referenciamos o papel da Teoria de Agência seria imperdoável, quanto mais não seja pelo tema que se pretende discutir na presente investigação: a sucessão e o papel do gestor externo na gestão da empresa com a partilha da mesma pelos proprietários, uma vez que tal passa

obrigatoriamente pela ligação entre propriedade e gestão (Nordqvist, Wennberg, Bau', & Hellerstedt, 2013).

Assim, abordamos a Teoria de Agência que é normalmente utilizada para investigar a relação existente entre a propriedade e a gestão de uma empresa e o impacto na sua performance, sabendo-se que onde existir uma separação entre a propriedade e a gestão haverá lugar à implementação de mecanismos de controlo de governação, de modo a alinhar os objetivos dos gestores (agentes) com os dos proprietários (principais). Estes mecanismos de controlo de governação procuram garantir a redução da assimetria de informação e incentivos contraditórios existentes entre os gestores e os proprietários (Jensen & Meckling, 1976; Fama & Jensen, 1983), de modo a controlar os gestores e reduzir os custos de agência (Wasserman, 2006) e respetivos impactos ao nível da performance da empresa (Eisenhardt, 1989a).

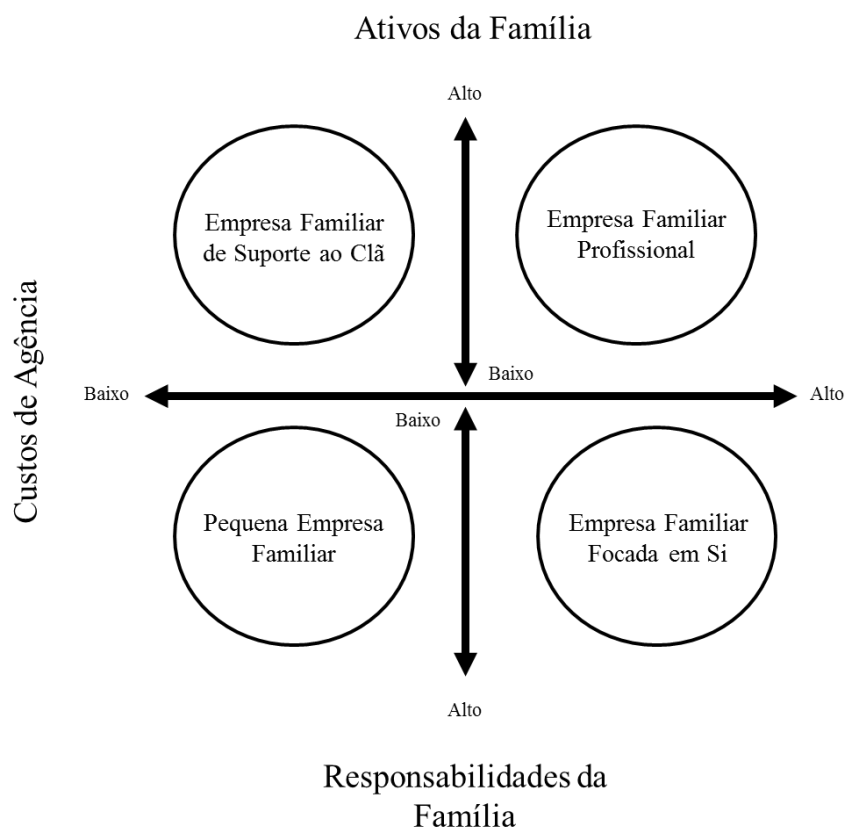
Os custos de agência representam os custos associados a todas as atividades e sistemas operacionais necessários para alinhar o interesse e as ações dos gestores com os interesses dos proprietários (Jensen & Meckling, 1976), custos que ocorrem nas empresas familiares onde a propriedade e a gestão coincidem (Chrisman, Chua, & Litz, 2004; Chrisman, Chua, & Sharma, 2005) e que são mais acentuados quando existe uma partilha da gestão entre membros da família e gestores externos (Chua, Chrisman, & Bergiel, 2009).

De acordo com Dyer (2006), o envolvimento da família na propriedade e na gestão pode reduzir substancialmente os custos de agência e potenciar a performance da empresa, uma vez que os objetivos do proprietário encontram-se alinhados com os objetivos dos gestores, pois normalmente são uma única e mesma pessoa, reduzindo a necessidade de sistemas de controlo. Contudo, e ainda segundo o mesmo autor, as empresas familiares podem incorrer em custos de agência significativos associados ao envolvimento da família quando estamos perante uma situação em que a propriedade e a gestão não têm um *matching* perfeito dentro da família, ou seja, existem diferentes membros da família com propriedade e gestão o que implica objetivos e valores diferentes e, por consequência, competição entre membros da família, conclusão corroborada pelo trabalho de campo de Chrisman, Chua, Kellermanns, & Chang (2007).

Chrisman et al. (2004) identificaram como possíveis custos de agência no seio das empresas familiares, o *free-riding* por membros da família, a existência de altruísmo assimétrico e o entrincheiramento de gestores ineficientes.

Dyer (2006), com o intuito de melhor avaliar o impacto dos custos de agência e de avaliar a performance das empresas familiares por essa vertente por comparação com as empresas não familiares, propôs um modelo em que conjugou os custos de agência com as ferramentas e responsabilidades associadas à família numa empresa para criar quatro tipologias de empresas familiares, conforme consta da Figura 7.

Figura 7 - Tipificação de Empresas Familiares com Base na Teoria de Agência



Fonte: Adaptado de Dyer (2006)

Na "empresa familiar de suporte ao clã" os objetivos dos proprietários e gestores são comuns, daí resultando baixos custos de agência. Os objetivos de longo prazo da família e o negócio estão em concordância. A vantagem competitiva destas empresas é o seu

capital humano, com excelentes capacidades, motivação, e ainda, quando necessário, capital financeiro da família.

Na "empresa familiar profissional", a atividade da empresa desenvolve-se com base em orientações profissionais. Este tipo de empresa familiar é formado por membros da família com elevados conhecimentos técnicos e com recurso a sistemas de controlo, pelo que este acréscimo de sofisticação ao nível da gestão adiciona necessariamente alguns custos de agência. A opção por meios mais sofisticados de gestão, nomeadamente os sistemas de controlo, permitem reduzir/evitar o nepotismo e fornece recursos para a empresa, que nesta categoria é capaz de realizar desenvolvimentos de maior dimensão do que as empresas familiares de suporte ao clã.

Na "pequena empresa familiar" os custos de agência são menores, mas em contrapartida os pesos das responsabilidades familiares são muito maiores, a probabilidade de existir um elevado grau de nepotismo é uma realidade, as ferramentas de gestão assentam na participação familiar e parca em recursos. Comparativamente com os outros dois tipos de empresas são menos competitivas.

Na "empresa familiar focada em si" os membros da família atuam de acordo com seus interesses pessoais em detrimento da empresa. Verifica-se um elevado grau de nepotismo, principalmente na relação com colaboradores não integrantes da família. Os objetivos do(s) proprietário(s) neste tipo de empresas tendem a divergir, alguns têm em consideração objetivos como desenvolvimento, crescimento, enquanto outros pensam fundamentalmente na extração de recursos da empresa para benefício próprio, prejudicando o nível do desempenho da empresa (Dyer, 2006).

Com a introdução de gestores externos na gestão das empresas familiares, situando-se na tipologia de empresa familiar profissional, de acordo com a classificação de Dyer, no momento da sucessão os custos de agência serão claramente uma das variáveis a analisar e aferir qual a forma de reduzir/esbater esses custos de modo a que o alinhamento entre a propriedade e a gestão partilhada (família e gestor) tenha um impacto positivo em termos de garante da continuidade da empresa.

Ao nível da investigação da introdução de gestores externos na empresa familiar, esta tem sido desenvolvida tendo por base a comparação da performance entre empresas familiares, com e sem gestores externos, e empresas não familiares (como exemplos temos: Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz, 2001; Chrisman et al., 2004; Dyer, 2006; Chua et al., 2009), não abordando a sua importância na continuidade da empresa. Verificamos assim que existe um *gap* em termos da literatura associada à Teoria de Agência que é necessário colmatar e que passará pela compaginação entre:

- os custos de agência associados às empresas familiares e à partilha de propriedade e gestão entre os seus membros e os modelos de governação encontrados para reduzir esses mesmos custos (Schulze et al., 2001; Schulze, Lubatkin, & Dino, 2003);
- a vasta literatura que aborda os custos de agência das empresas familiares que profissionalizaram a sua gestão através da contratação de gestores externos, separando a propriedade da gestão. Nestes casos estaremos perante os típicos problemas de teoria de agência e respetivos impactos na performance da empresa tratados por Eisenhardt (1989a).

A Teoria de *Stewardship* inicialmente apresentada por Davis, Schoorman, & Donaldson (1997) é uma das vias para ultrapassar os referidos *gap*'s. Estes autores defendem que os líderes das empresas familiares e os seus executivos aspiram a objetivos para além dos meramente económicos, agindo com altruísmo em benefício da organização (e por conseguinte dos seus proprietários) e da sua longevidade. A sua atuação passa por um comprometimento com o negócio, valorizando os seus colaboradores e os seus *stakeholders*, alimentando as capacidades distintas da empresa e gerando melhores performances financeiras, procurando dessa forma fazer o melhor pela família proprietária e pelo coletivo organizacional (Miller & Le Breton-Miller, 2006).

Corbetta & Salvato no seu trabalho de 2004, sugeriram que o recurso à Teoria de *Stewardship* com o seu modelo humanístico do homem é uma alternativa apropriada à Teoria de Agência no contexto das empresas familiares. Para o efeito, são prescritos mecanismos de governação que fortalecem o comportamento dos gestores baseado no desejo de servir a empresa, promovendo o alinhamento contínuo dos interesses numa perspetiva coletiva, mecanismos (Davis et al., 1997) assentes na:



- partilha de valores e princípios;
- partilha de responsabilidades;
- comunicação aberta;
- capacitação dos novos gestores;
- orientação de longo prazo.

Na perspetiva de Madison, Holt, Kellermanns, & Ranft (2016) e Madison, Kellermanns, & Munyon (2017) é possível a coexistência de uma governação, nas empresas familiares, assente em princípios de agência e de *stewardship* com efeitos positivos na sua performance, quer estejamos a realizar essa avaliação tendo por base objetivos económicos ou não económicos.

Para uma melhor perceção das orientações de governação assentes na Teoria de Agência ou na Teoria de *Stewardship* sintetizamos as principais diferenças na Tabela 3.

Tabela 3 – Características da orientação de governação Agência vs *Stewardship*

| Dimensão                        | Orientação   |   |
|---------------------------------|--|---|
|                                 | Agência  | <i>Stewardship</i>  |
| <b>Organizacional</b>           |  |   |
| Fonte do Poder                  | Poder Institucional (legitimada, coerciva)   | Poder Pessoal (capacidade, referência)  |
| Base Relacional                 | Contratual   | Confiança   |
| Propósito Organizacional        | Definido em termos financeiros   | Para além do lucro  |
| Liderança                       | Transacional, baseada no desempenho<br>Menor nível de confiança nos subordinados<br>Visão de curto-prazo | Ligação transformacional/emocional com os subordinados<br>Maior nível de confiança nos subordinados<br>Visão de longo-prazo |
| Racional de atuação             | Incentivos   | Valores   |
| Base de atuação                 | Acionista  | <i>Stakeholders</i>   |
| Modelo de governação            | CEO vs Conselho de Administração   | CEO e Conselho de Administração   |
| <b>Indivíduo</b>                |  |   |
| Motivacional                    | Extrínseco   | Intrínseco  |
| Identificação com a Organização | Baixo  | Alto  |
| Compromisso com a Organização   | Baixo  | Alto  |

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Jensen & Meckling (1976), Fama & Jensen (1983), Eisenhardt (1989a), Davis et al. (1997), Chrisman et al. (2004), Corbetta & Salvato (2004) Chrisman, Chua, & Sharma (2005b), Wasserman (2006), Dyer (2006), Miller & Le Breton-Miller (2006) e Chua et al. (2009)

## 2.2 Sucessão

### 2.2.1 Conceito de sucessão

A sucessão executiva numa empresa encontra-se associada à transferência da gestão, propriedade, autoridade e/ou responsabilidades ao mais alto nível da empresa entre o fundador/incumbente e o seu sucessor, pela qual todo o tipo de empresas terá eventualmente que passar (Brady & Helmich, 1984; Kesner & Sebor, 1994; Dyck, Mauws, Starke, & Mischke, 2002; Steier & Miller, 2010).

Na literatura associada à empresa familiar discutir sucessão é abordar a transferência da liderança de um membro da família para outro membro (Sharma, Chrisman, & Chua, 2003), à qual corresponde um processo que integra as ações, eventos e mecanismos pelos quais a liderança da empresa é transferida, podendo, ou não, ter associado a transferência de propriedade (Le Breton-Miller et al., 2004), mas normalmente dentro da família (Sharma, Chrisman, Pablo, & Chua, 2001).

No entanto, outros autores defendem que analisar o processo de sucessão na empresa familiar deve incluir a possibilidade da sucessão contemplar um sucessor que não seja membro da família, mantendo esta a propriedade da mesma (Beckhard & Dyer, 1983; Dyer, 1989). Assim, e para efeitos de definição de sucessão numa empresa familiar, iremos considerar a apresentada por Beckhard & Dyer (1983) e Bennedsen, Fan, Jian, & Yeh (2015), a qual consiste no processo de passagem da liderança da empresa entre o fundador (proprietário) e o sucessor, que poderá ser membro da família ou um gestor externo (não membro da família).

Quanto ao processo propriamente dito, o mesmo é composto por três componentes (Sharma et al., 2001): o líder que termina a sua liderança, o sucessor que assume a liderança e o mecanismo através do qual a transição é realizada.

Como referido na introdução da presente investigação, a sucessão é um dos momentos mais críticos da sobrevivência de uma empresa familiar, sendo apontado como uma das principais razões para a taxa de insucesso entre este tipo de empresas, dada a sua complexidade e carga emotiva associada, em particular entre a primeira e segunda geração (Lansberg, 1988; Handler, 1994; Morris et al., 1997). Efetivamente, e

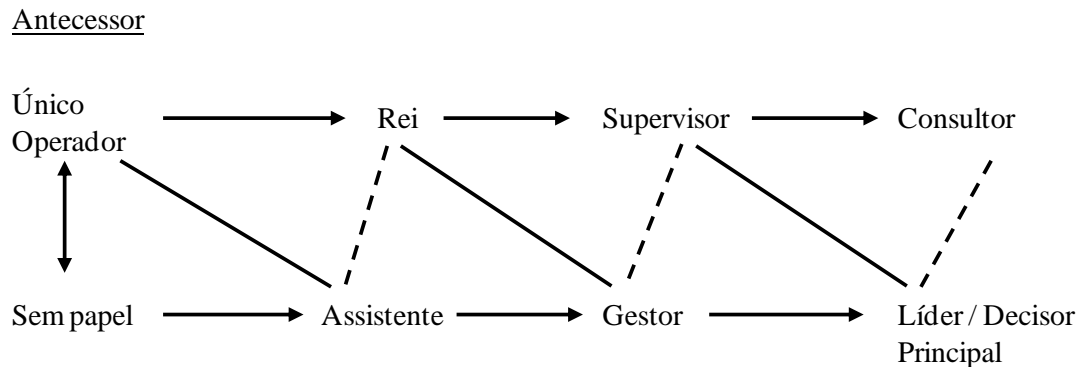
considerando que nas empresas familiares o sistema família e negócio encontram-se muito interligados, o processo de sucessão aumenta a complexidade dos problemas de gestão com que estas empresas se deparam na seleção, transição para o novo líder e no abandono por parte do líder que termina as suas funções (Tagiuri & Davis, 1982; Beckhard & Dyer, 1983), uma vez que após o processo de sucessão a empresa não fica como era antes, quer ao nível da sua estratégia quer da sua performance (Dyck et al., 2002; L. P. Steier & Miller, 2010).

### 2.2.2 Processo de sucessão (o fundador/incumbente, o sucessor e o processo de transferência)

Handler (1990) concebeu o processo de transferência como um ajustamento de papéis entre o incumbente e o seu sucessor em quatro etapas, conforme Figura 8, no qual o incumbente desempenha as funções de único operador, rei, supervisor e consultor, enquanto o sucessor tem o papel de assistente, gestor e líder, ou seja, os intervenientes vão ao longo do processo de sucessão assumindo diferentes funções e de “ajuste mútuo de função” entre o incumbente e o sucessor. Os papéis vão-se inter-mutando à medida que o envolvimento do incumbente na empresa vai diminuindo ao longo do tempo e o do sucessor vai aumentando. Handler reforça ainda que um processo bem planeado e gerido permite a mudança eficiente dos papéis e efeitos menos traumáticos para a empresa e para os envolvidos e conclui que os sucessores provavelmente retirarão da sucessão uma experiência positiva entre outros fatores se:

- realizarem em termos de carreira no contexto da empresa familiar;
- for possível exercitar influência pessoal no negócio da família;
- obtiverem respeito e entendimento mútuo junto do incumbente;
- existir um elevado comprometimento com a continuação do negócio da família.

Figura 8 - Processo de Sucessão: Modelo de ajuste mútuo de funções entre Incumbente e Sucessor



Membro da Família da Geração Seguinte

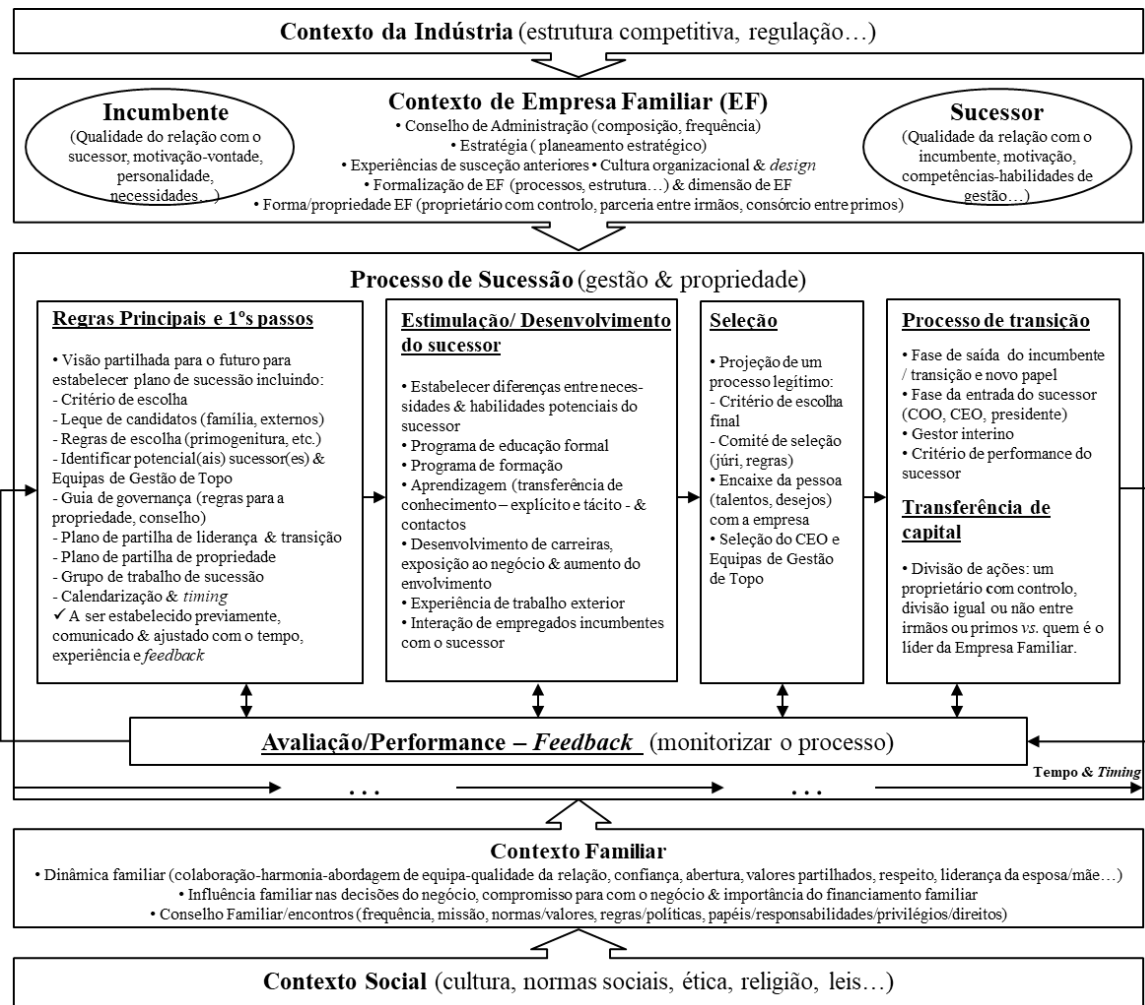
Fonte: Adaptado de Handler (1990)

Contudo, este trabalho de Handler foi desenvolvido na perspectiva do sucessor, não explorando com equivalente profundidade a perspectiva do incumbente, o contexto estratégico da sucessão, o contexto interno da organização e o seu estágio em termos de ciclo de vida, a envolvente à empresa e ainda a componente familiar e social em que a sucessão terá de ocorrer.

Le Breton-Miller et al. (2004) vieram a desenvolver um modelo de sucessão, Figura 9, no qual consideram igualmente a necessidade do sucessor estar sujeito a um processo gradual de adaptação à empresa e à função, acompanhado pela saída gradual do incumbente enquanto fator chave do processo de transferência, mas incluindo igualmente todo um conjunto de outras perspectivas e fatores considerados como essenciais em matéria de efetivação da sucessão, com especial destaque para o processo de decisão associado ao incumbente enquanto entidade responsável pelo despoletar do processo de decisão, crucial na transferência da liderança pois afetará o desempenho e continuidade a longo prazo da empresa (Ramadani, Dana, Sadiku-Dushi, Ratten, & Welsh, 2017).

Do referido, consideramos ser um modelo bastante exaustivo, na medida em que contempla todos os *stakeholders* envolvidos no processo e respetivo contexto em que ocorre, bem como da respetiva monitorização.

Figura 9 - Modelo Integrado de Processos de Sucessão nas Empresas Familiares



Fonte: Adaptado de Le Breton-Miller et al. (2004)

Quanto à avaliação do sucesso de um processo de sucessão numa empresa familiar, este não deve apenas ser avaliado numa perspetiva financeira ou estratégica, uma vez que a empresa e os seus gestores perseguem igualmente objetivos que refletem os ideais e desejos da família, enquadrados num determinado contexto socioeconómico (Chrisman, Kellermanns, Chan, & Liano, 2010), devendo igualmente integrar um critério mais qualitativo: a satisfação por parte dos *stakeholders* (Sharma et al., 2001).

Assim, avaliar o sucesso de um processo de sucessão pode passar pela correlação existente entre as duas dimensões que caracterizam o sucesso num processo de sucessão, propostas por Le Breton-Miller et al. (2004), e os respetivos fatores críticos de sucesso associados a cada uma dessas dimensões, identificados por Lansberg (1988),

Venter, Boshoff, & Maas (2005), Le Breton-Miller et al. (2004) e De Massis, Chua, & Chrisman (2008), sintetizados na tabela seguinte:

Tabela 4 - Correlação, no âmbito do processo de sucessão, entre Dimensões de Sucesso e Fatores Críticos de Sucesso

|                             |   | Fatores Críticos de Sucesso                      |                                     |   |   |   |
|-----------------------------|---|--|-------------------------------------|---|---|---|
|                             |   | Propensão ou não do fundador em deixar o negócio | Planeamento do processo de sucessão | Vontade do sucessor em tomar conta do negócio | Capacidade e preparação por parte do sucessor | Relação e processo comunicacional entre os membros da família |
| <b>Dimensões de Sucesso</b> | Satisfação por parte dos <i>stakeholders</i> com o processo de sucessão       | ✓  | ✓                                   | ✓   |   | ✓   |
|                             | Subsequente desempenho positivo da empresa e respetiva viabilidade do negócio |  | ✓                                   | ✓   | ✓   | ✓   |

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Lansberg (1988), Le Breton-Miller et al. (2004), Venter, Boshoff, & Maas (2005) e De Massis, Chua, & Chrisman (2008)

No que se refere à substituição do fundador/incumbente, sabe-se que a mesma demora mais tempo a concretizar-se nas empresas familiares do que nas não familiares, isto mesmo que a performance da empresa esteja a decrescer (Le Breton-Miller & Miller, 2006). Tal tem por base o facto da estrutura proprietária da empresa fornecer ao incumbente a possibilidade de ignorar/resistir às necessidades de mudança independentemente da performance da empresa, conforme confirmam os estudos desenvolvidos por Pramodita Sharma, Chua, & Chrisman (2000) e Pramodita Sharma & Rao (2000) relativamente a empresas familiares canadianas e indianas, bem como a barreiras psicológicas associadas ao sentimento de abandonar a empresa (Lansberg, 1988).

As barreiras psicológicas serão mais acentuadas se o incumbente pretender transferir a posição de liderança para a nova geração da família, pois pretende deixar uma empresa saudável e com um potencial de continuidade bastante longo (Le Breton-Miller & Miller, 2006). Outra barreira ocorre quando a sucessão do incumbente tem mais do que uma alternativa “natural” condicionando a decisão final, pelo que o seu prolongamento no lugar adia o problema (Lansberg, 1988).

As principais razões que levam o incumbente a preparar/iniciar o seu processo de sucessão estão associadas a: problemas de saúde pessoal, à exigência do sucessor em assumir a liderança, desejo de proteger a riqueza da empresa, e por consequência a família, e a procura de uma gestão independente (Morris et al., 1997; Gersick et al., 1999). Tal implica que o processo de sucessão numa empresa familiar pode-se iniciar em diferentes momentos do seu ciclo de vida.

Ao contrário das empresas não-familiares, a disponibilidade/escolha do sucessor apresenta um desafio único para as empresas familiares, devido a uma restrição auto-imposta ao grupo de candidatos que por princípio têm de integrar a família (Le Breton-Miller et al., 2004; Le Breton-Miller & Miller, 2006), sendo os descendentes, se existirem, a primeira das opções do incumbente (Garcia-Elvarez, Lopez-Sintas, & Gonzalvo, 2002). A escolha ou está naturalmente feita, pois será o filho/filha do fundador, independentemente da sua capacidade para o lugar (de Vries, 1993), ou existindo mais do que um possível sucessor na família as capacidades académicas, técnicas, de gestão e financeiras (Brockhaus, 2004), bem como a integridade e compromisso com o negócio (Sharma & Rao, 2000) são os critérios utilizados para escolher o sucessor.

Contudo não basta proceder a uma identificação do sucessor competente para assumir a liderança, é necessário que ele esteja disposto e com motivação para assumir a função, bem como a restante família esteja disponível para o nomear como novo líder (Massis, Chua, & Chrisman, 2008).

Obviamente, as opções que se colocam ao incumbente na escolha do seu sucessor vão para além do universo da família (Le Breton-Miller et al., 2004). Para Handler (1994), Miller et al.(2003), Scholes, Westhead, & Burrows (2008) e Steier & Miller (2010), e podem ser:

1. controlo da propriedade e da gestão pela família, por via da sucessão intergeracional;
2. controlo da propriedade e da gestão pela família, com recurso a *bridge manager interim*;

3. contratação de um gestor externo e permanecer como um dos principais acionistas;
4. alienar, através de um *Initial Public Offering* (IPO)<sup>2</sup>, *Management Buy Out*<sup>3</sup> ou *Management Buy In*<sup>4</sup>;
5. encerrar a empresa.

Como podemos constatar às opções possíveis falta acrescentar pelo menos uma, a da coexistência de contratação de um gestor externo antes ou durante o processo de sucessão e a sua manutenção no tempo. A possibilidade de coexistência está apenas documentada enquanto o sucessor familiar adquire as competências necessárias para liderar o negócio (Le Breton-Miller et al., 2004).

Ao abordarmos a questão da profissionalização da gestão em empresas familiares, haverá que ter em consideração que apesar da investigação nesta área ser escassa, a que existe associa gestão profissional a gestores externos à família (Hall & Nordqvist, 2008) e não equaciona que os gestores com origem na família também podem ser considerados profissionais, ainda que possuam formação e habilitações na área da gestão (Dekker, Lybaert, Steijvers, Depaire, & Mercken, 2013).

De acordo com grande parte da literatura existente, abordar o papel do gestor externo na empresa familiar é abordar a introdução dos princípios de gestão racionais suportados em modelos de gestão tecnicamente comprovados, enquanto alternativa ao nepotismo e conflito familiar através de princípios de meritocracia (Stewart & Hitt, 2011).

No entanto, ser-se gestor numa empresa familiar requer mais do que competência formal, é necessário deter igualmente competência/capital social, ou seja, perceber e dominar aspetos que de acordo com Steier (2001) são:

- a rede de contactos decorrentes das relações da família, que são geradores de um ativo intangível valioso;
- os mecanismos pelos quais esses ativos são mantidos e transferidos.

---

<sup>2</sup> *Initial Public Offering* – Quando a empresa vende ações próprias junto do público através da bolsa de valores pela primeira vez.

<sup>3</sup> *Management Buy Out* – Aquisição do controlo da empresa por uma equipa de gestores internos da empresa ou por sócios minoritários.

<sup>4</sup> *Management Buy In* – Aquisição do controlo da empresa por uma equipa de gestores externa.



Se em processos de sucessão cujo sucessor pertence à família a transferência deste capital social tende a passar naturalmente com um forte empenhamento pelo incumbente (Schell, Hiepler, & Moog, 2018), no caso de se ser externo à família esse capital social só se transmitirá se se verificar uma forte interação/comunicação entre o gestor externo e o gestor com origem na família/membros chave da família (Hall & Nordqvist, 2008). Steier (2001) procurou sistematizar o modo e os meios pelos quais o capital social<sup>5</sup> do incumbente deve ser transmitido para o seu sucessor, podendo o mesmo, consideramos nós, ser utilizado no caso de existir um gestor externo.

Assim, abordarmos o papel do gestor externo no sucesso do processo de sucessão requer a avaliação da complementaridade das competências dos vários *players* envolvidos na sucessão e da sua convergência em termos de objetivo último: a continuidade da empresa familiar.

Quanto ao processo de transferência, existe unanimidade quanto à necessidade da mesma ser pensada e preparada com a devida antecedência, por forma a que possa ter sucesso (Handler, 1990, 1994; Gersick et al., 1999; Pramodita Sharma et al., 2003, Le Breton-Miller et al., 2004). Estamos assim perante um processo multi-faseado com eventos mais ou menos céleres e sinais que se diferenciam de uma fase para a outra (Lansberg, 1988; Gersick et al., 1997; Pardo-del-Val, 2008) o qual se estende, normalmente, por um período relativamente longo, requerendo o seu necessário planeamento (Pramodita Sharma et al., 2003; Le Breton-Miller et al., 2004).

Baseado na revisão de literatura feita sobre o processo de sucessão, parece-nos que se tem dado muita atenção ao que acontece antes, durante e depois da sucessão, mas sempre na perspetiva de uma sucessão intra-família, não contemplando a possibilidade do processo de sucessão integrar gestores externos, antes do início do processo e cuja permanência se prolonga e se mantém para além do término do mesmo.

Assim, e tendo por referência o modelo de sucessão apresentado por Le Breton-Miller et al. (2004), Figura 9, é importante perceber como é que um gestor externo consegue

---

<sup>5</sup> Para efeitos da presente investigação, considerou-se que o conceito de capital social corresponde ao *network* criado pela gestão de topo.

integrar e operacionalizar nas suas competências fatores diferenciadores que lhe permite ser agente da manutenção das vantagens competitivas das empresas familiares face a empresas não familiares, suportado em conceitos, como:

- capacidades distintivas em termos de processos procedimentos, organização, estrutura, regras de decisão, liderança e disciplina (*dynamic capabilities*);
- rede de *networking* criada pelo gestor de topo (capital social);
- conjunto de recursos e capacidades inimitáveis (*familiness*);

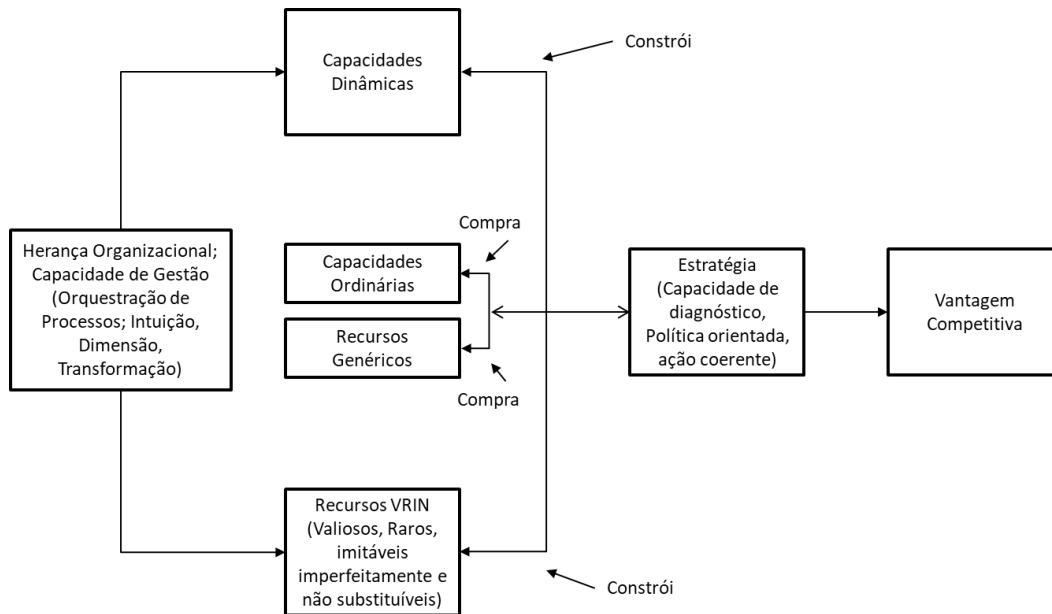
e simultaneamente facilitar o processo de transição mantendo-se a desempenhar as suas funções entre duas lideranças, às quais acrescem outras funções decorrentes do processo de sucessão, garantindo que:

- o conhecimento acumulado ao longo de anos de serviço do incumbente e respetivas redes sociais são transferidos no processo de sucessão;
- o conjunto de recursos e capacidades que são distintos numa empresa em resultado da participação da família, o *familiness*, decorrente da interação entre a família, seus membros individuais e os negócios, se mantém ou é melhorado.

Sabendo-se que num processo de sucessão deverá ser garantido que as capacidades dinâmicas da empresa familiar perduram, tendo esta que ter capacidade para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para rapidamente responder às mudanças da sua envolvente (Teece et al., 1997), algumas questões relativas ao papel do gestor externo ressaltam, a saber:

- qual o papel do gestor externo no processo de transmissão/manutenção da vantagem competitiva da empresa familiar para a geração seguinte, considerando que a empresa tem de ter a capacidade de modificar e reconfigurar os seus recursos únicos e inimitáveis a longo prazo para manter a sua vantagem competitiva?
- de que modo é que o gestor externo poderá alavancar a vantagem competitiva da empresa familiar de acordo com a abordagem das capacidades dinâmicas, como Teece (2014a;2014b) sintetizou no que designou de estrutura lógica das capacidades dinâmicas, conforme Figura 10?

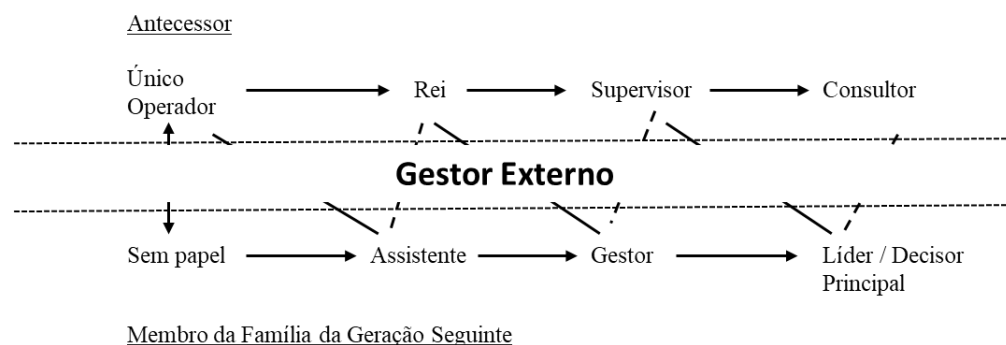
Figura 10 - Estrutura Lógica das Capacidades Dinâmicas



Fonte: Adaptado de Tece (2014a)

Estas questões assumem particular relevância se considerarmos que o papel do gestor externo no processo de sucessão poderá ser crucial, pois auxiliará, por um lado o antecessor na sua saída garantindo que o seu sucessor não estará sozinho na gestão, e por outro lado, auxiliará o sucessor a familiarizar-se com a gestão da empresa sem que se verifique perturbações ao nível operacional. O sucessor conseguirá deste modo apreender de forma mais rápida e consolidada as competências necessárias para gerir o negócio e apreender os pilares das vantagens competitivas que caracterizam a empresa familiar face às demais, dando garantias ao incumbente, por outro lado, de que as vantagens competitivas terão continuidade depois da sua saída. Assim, e tendo por base o modelo de processo de sucessão de Handler (1990), podemos reformulá-lo com a introdução de um terceiro ator ao longo de todo o processo, conforme proposto na Figura 11, e que desejavelmente se encontra envolvido antes do processo se iniciar e que permanecerá para além do mesmo terminar.

Figura 11 - Processo de Sucessão: Modelo de ajuste mútuo de funções entre Incumbente, Sucessor e Gestor Externo



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Handler (1990)

### 2.2.3 Impactos da sucessão

Nas empresas não familiares os impactos da sucessão são maioritariamente baseados em objetivos económicos, uma vez que os investidores pretendem maximizar os seus ganhos e garantir que a transição ao nível da gestão melhorará o retorno do seu investimento (Brady & Helmich, 1984; Kesner & Sebor, 1994; Marcel, Cowen, & Ballinger, 2017).

Por outro lado, nas empresas familiares, considerando que os membros da família que desempenham funções de gestão para além de objetivos económicos perseguem igualmente objetivos que refletem os ideais e desejos da família (Chrisman et al., 2010), os impactos da sucessão são avaliados para além da capacidade de maximização do retorno (Carlock & Ward, 2001) de modo a proteger a harmonia da família, assegurar a continuação do controlo da família sobre a organização ou fornecer oportunidades de emprego a membros da família (Sharma, 2004; Collins, Worthington, & Schoen, 2016).

### 2.3 Gestor Externo

À medida que as empresas familiares vão envelhecendo e/ou ficando mais consolidadas ao nível do seu negócio, a probabilidade de contratar gestores externos vai aumentando (Klein & Bell, 2007), esta opção decorre da necessidade de fazer face às necessidades de gestão decorrentes do crescimento da empresa, da inexistência de um sucessor dentro do seio família, da necessidade de introduzir mudanças nos processos, normas e valores da empresa e ainda como forma de adquirirem e desenvolverem capacidades de gestão

para preparar um processo de sucessão intergeracional, passando desta forma a gestão de uma empresa familiar a integrar um gestor externo à família (Dyer, 1989; Klein & Bell, 2007; Hall & Nordqvist, 2008). Por outras palavras, inicia-se o chamado processo de profissionalização da gestão (Dyer, 1989).

Antes de abordarmos o processo de profissionalização da gestão numa empresa familiar importa situar o conceito de profissionalização. Na investigação realizada no âmbito das empresas familiares sobre profissionalização da gestão, esta é, normalmente, entendida como a contratação de gestores externos e a sua integração na gestão, com a respetiva delegação de autoridade por parte do gestor proprietário (Chua et al., 2009; Madison, Daspit, Turner, & Kellermanns, 2018), introduzindo alterações no contexto da empresa familiar, na medida em que a governação destas tem de lidar com a sobreposição de três sistemas: família, propriedade e negócio (Gersick et al., 1999).

Stewart & Hitt (2011) procuraram ir mais além, teorizando sobre os modos de profissionalização das empresas familiares procurando fornecer uma visão mais holística sobre o conceito de profissionalização. Defenderam que uma empresa familiar pode mover-se ao longo de diferentes graus de profissionalização, não necessariamente com recurso exclusivo a gestores externos à família, sem que tal represente uma alteração da sua gestão. Para estes autores, o processo de profissionalização deve ser encarado de forma multi-dimensional, abrangendo não só a composição da gestão mas também dimensões como a propriedade, o mecanismo de governação, recompensas, estilo de liderança, carreiras e *networking*. Dependendo do grau de profissionalização assim se verificará mudanças na estrutura organizacional, novos processos de monitoramento e de recompensa, novos estilos e formas de gestão, práticas de contratação meritocráticas, burocracia.

No entanto, e independentemente do conceito de profissionalização que se adote consideramos que o expoente máximo de profissionalização de uma empresa familiar será aquele em que existe uma separação entre a gestão e a propriedade, em que a primeira é puramente não familiar. Afirmção que está em consonância com o trabalho de Klein (2000) que afirma poder existir três possíveis composições nas equipas de

gestão de empresas familiares e nas quais é possível enquadrar o trabalho de Stewart & Hitt (2011):

I. Gestão puramente familiar;

Dentro deste tipo de composição de gestão de empresas familiares temos empresas familiares em que a gestão é integralmente assegurada pela família e que não sentem a necessidade de profissionalizar a gestão. A gestão é caracterizada por um estilo assente na cultura idiossincrática e emocional da família, informal e paternalista. Os gestores tendem a permanecer muito tempo na função e com uma formação formal relativamente baixa e com elevado nível de compromisso para com o negócio da família, concebendo o mesmo como a extensão do seu bem-estar.

II. Composição mista, integrando gestores com origem na família e fora da família;

As empresas familiares que se encontram nesta situação correspondem àquelas que pretendem manter a liderança da gestão, optando por se profissionalizar com recurso a gestores externos, partilhando com estes o poder de autoridade interna (Dyer, 1989). A empresa familiar pretende desta forma manter o negócio dentro das suas fronteiras, mas está consciente da necessidade de melhorar as suas competências técnicas de gestão e de estratégia. Para tal a família/proprietário compromete-se com um padrão híbrido de gestão (Stewart & Hitt, 2011), partilhando a gestão familiar, mas mantendo o controlo por parte da família, a propriedade, culturas e valores, ou seja, a influência da família.

III. Total separação entre propriedade e gestão, gestão puramente não familiar

Nesta composição a gestão da empresa familiar assemelhasse à gestão de uma empresa não familiar, podendo contudo levar a um afastamento dos valores associados à família, suas normas e cultura, podendo implicar uma redução da sua vantagem competitiva assente no conceito de *familiness* (Habbershon et al., 2003) e simultaneamente agravar os custos de agência e seus inconvenientes (Dyer, 2010; Nordqvist et al., 2013).

De acordo com Miller & Le Breton-miller (2006), o tipo de empresas familiares que optam por este tipo de gestão são aquelas que são caracterizadas por ter maior idade, passaram por várias gerações da família e optaram por realizar um IPO

Reportando-nos ao referido em II questionamos: quem são estes gestores externos? E como se distinguem dos gestores com origem no seio da família?

De acordo com a literatura, gestores externos são aqueles que receberam formação numa escola de gestão, ou similar, em áreas como finanças, produção, contabilidade e gestão de recursos humanos (Dyer, 1989) e que conforme defendido por Dyer cumprem os critérios de profissionalismo sugeridos por Schein (1968) na medida em que:

- as suas ações são motivadas por um conjunto de princípios gerais ou proposições independentemente de um caso particular em análise;
- são considerados "especialistas" em matéria de gestão e de saber o que é "bom" para o cliente;
- as suas relações com os clientes são consideradas úteis e objetivas;
- ganham *status* por concretização em oposição ao status baseado em laços familiares;
- integram associações/ordens profissionais.

Para efeitos da presente investigação iremos adotar como definição de gestor externo (profissional), o seguinte conceito: são aqueles que não possuem qualquer relação familiar (quer de sangue, relação marital ou de adoção) com a(s) família(s) detentora(s) do capital (Klein & Bell, 2007) e cuja atuação se caracteriza por um estilo formal de gestão com recurso a conhecimento profissional, com uma abordagem objetiva, centrada no desempenho económico e não emocionalmente envolvido com a empresa (Dyer, 1989; Klein & Bell, 2007; Hall & Nordqvist, 2008).

De acordo com Dyer (1989) a contratação de um gestor externo é uma via possível para profissionalizar a gestão, a outra é profissionalizar por via da formação de membros da família ou colaboradores que já desempenham funções na empresa.

A opção por profissionalizar dentro da família em vez de contratar, visa esbater os problemas que podem surgir na transição para a gestão profissionalizada resultantes das

diferenças entre gestores formados para tal e os valores da família, nomeadamente os problemas de agência. Efetivamente os membros da família não aprendem apenas competências e práticas que tendem a preservar a idiosincrasia do negócio da família, eles são ensinados a aderir aos valores da família e a respeitar o papel da mesma na empresa (Dyer, 1989). Em contraste os gestores não familiares tendem a tomar decisões mais lógicas e analisar racionalmente em vez de recorrer à intuição, em resultado das competências formais e genéricas com que são formados (Dyer, 1989).

Algo parecido acontece com os colaboradores que já trabalham na empresa e que são incentivados a ter formação de modo a profissionalizarem-se. Ao longo do tempo em que colaboraram na empresa foram sendo sociabilizados quanto aos valores e papel da família e da empresa, de modo a que acomodarão as necessidades da família quando integram a gestão das empresas (Dyer, 1989).

Algumas das vantagens pela opção interna como via da profissionalização, dentro da família ou com recurso a colaboradores, é a de garantir a manutenção da vantagem competitiva decorrente do fator família (Habbershon et al., 2003) e de, à partida, ter associado menores custos de agência (Dyer, 2010).

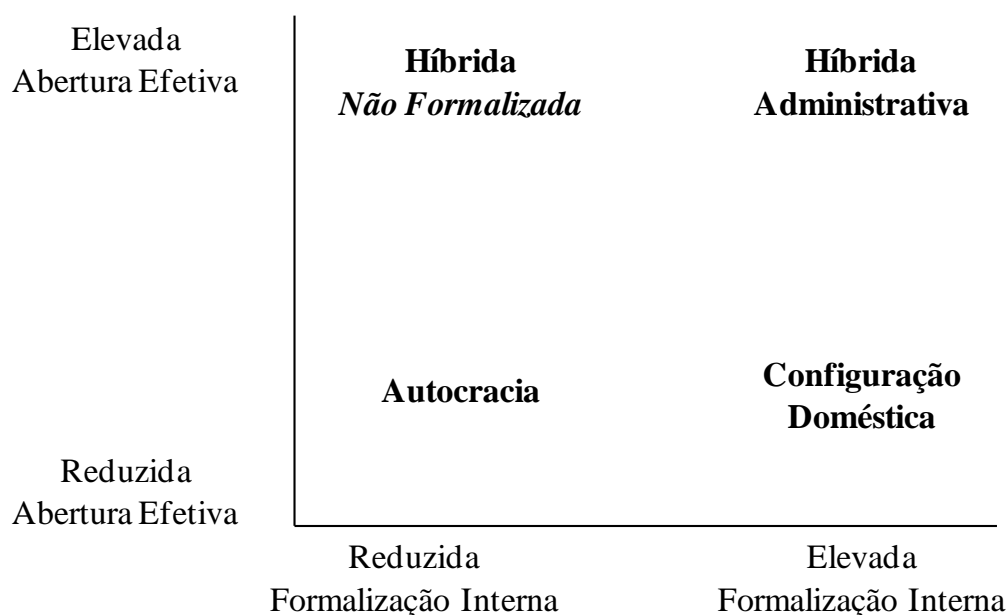
Na investigação a realizar não deixaremos no entanto de abordar de que forma o gestor profissional com origem na família é uma mais-valia no processo de sucessão, contemplando desta forma a visão holística defendida por Stewart & Hitt (2011) através da aferição do grau de profissionalização em que a empresa familiar se encontra antes e após o processo de sucessão, procurando deste modo acrescentar valor ao estudo sobre a profissionalização nas empresas familiares, necessidade constatada por diferentes autores (Hall & Nordqvist, 2008; Stewart & Hitt, 2011; Dekker, Lybaert, Steijvers, Depaire, & Mercken, 2012).

Para aquele efeito iremos recorrer ao trabalho desenvolvido por Dekker et al. (2012), o qual procurou caracterizar a empresa familiar em termos de grau de profissionalização tendo em conta quatro tipos possíveis de profissionalização, trabalho compaginável, em nosso entender, com os de Klein (2000) e Stewart & Hitt (2011).



Dekker et al. (2012) desenvolveram um quadro, conforme Figura 12, onde caracterizaram o tipo de empresa familiar tendo em conta duas dimensões de gestão distintas: a abertura efetiva a membros externos à família e o nível de formalização interna. Com a relação destas duas dimensões foi possível traçar quatro tipos de empresas familiares distintas.

Figura 12 - Caracterização do grau de profissionalização da Empresa Familiar



Fonte: Adaptado de Dekker et al. (2012)

Ao primeiro tipo denominaram “Autocracia”, neste a empresa familiar é caracterizada por uma baixa abertura ao exterior e uma reduzida formalização interna. Neste grupo inserem-se as empresas familiares onde o dono é simultaneamente o gestor e onde existe uma centralização muito elevada da autoridade. Nesta categoria a maioria das operações é feita numa base *ad hoc* e o envolvimento da família na empresa é muito grande, em contraste com a abertura a membros externos à família, que é muito reduzida. Devido ao baixo formalismo e formalização interna, estas empresas são caracterizadas pelo altruísmo, lealdade e confiança, sendo bastante centradas na família em si.

O segundo tipo de empresas que Dekker et al. definiram são as empresas familiares com “Configuração Doméstica”. Neste grupo o número de colaboradores externos à família é

também muito reduzido, sendo que a gestão e o corpo diretivo são geralmente constituídos apenas por membros da família, pelo que o nível de envolvimento da família no negócio e a centralização da autoridade é ainda muito elevado. Contudo, este tipo de empresas familiares distingue-se das “Autocráticas” pela sua profissionalização, nomeadamente, através da implementação de sistemas de controlo, tanto financeiros como de recursos humanos, ou de planos de orçamento, para que as ações da família se desenrolem em função dos objetivos organizacionais.

O terceiro tipo de empresas apresentado são as empresas “Híbridas Administrativas”. Estas empresas familiares são caracterizadas pelos elevados níveis de profissionalização e pela abertura da empresa a membros externos à família, originando um sistema de gestão híbrido. Ao tornar-se numa empresa familiar híbrida, irá existir uma combinação entre gestores membros da família e gestores externos à família, levando à diminuição do envolvimento da família nas operações de tomada de decisão e de controlo e, conseqüentemente, à descentralização da autoridade. O conselho de administração é também composto por membros externos à família, desenvolvendo este cada vez mais sistemas de controlo formais, desde financeiros até de recrutamento, com o propósito de assegurar a sustentabilidade da empresa a longo prazo. Para Dekker et al. estas empresas são as que possuem um nível de profissionalização mais elevado.

Em último lugar, as empresas familiares de tipo “Híbridas Não Formalizadas” são as que se caracterizam por uma diminuição do envolvimento familiar mantendo, no entanto, um nível de formalização interna reduzido. Tal como no tipo “Autocrático” verifica-se uma inexistência de sistemas de controlo formais, pelo que a gestão da empresa é ainda fortemente baseada em sistemas de controlo informais. Neste tipo de empresas familiares, observa-se um “agrupar” de membros familiares e não familiares, tendo como objetivo gerir uma empresa sem suporte ou mecanismos formais previamente definidos, surgindo desta forma o termo Não Formalizada. De salientar ainda que nestas empresas o envolvimento do conselho de administração é bastante elevado, existindo uma centralização considerável.

## **2.4 Conselho de Administração nas empresas familiares**

O recurso a gestores externos, na perspetiva abordada no ponto anterior, pode ocorrer pela contratação de um gestor para coadjuvar/substituir o gestor com origem na família, durante um período de tempo ou de forma permanente ou integrar um órgão colegial, o Conselho de Administração (Strike, 2012).

A razão pela qual decidimos incluir na presente revisão de literatura o papel do Conselho de Administração, apesar do foco ser o gestor externo, prende-se com o facto da intervenção deste órgão depender dos seus elementos e, se este integrar gestores externos, então, na nossa perspetiva, esse papel também lhes compete.

Releve-se que dentro do domínio da investigação das empresas familiares a abordagem da governação, com particular enfoque no Conselho de Administração, tem recebido grande interesse, pelo seu contributo para a performance e continuidade das empresas familiares, mas não necessariamente associado ao processo de sucessão (Bammens, Voordeckers, & Van Gils, 2011).

Para este efeito, haverá que perspetivar o Conselho de Administração através de três atributos básicos que podemos associar ao referido órgão, a saber: a sua composição, o papel desempenhado e os respetivos processos.

Em termos genéricos a atenção que tem sido dada ao estudo do Conselho de Administração nas organizações é consequência da difusão do conceito de criação de valor para os acionistas por parte das empresas e da respetiva boa governação. Um dos principais marcos da investigação sobre o papel do Conselho de Administração numa empresa remonta aos trabalhos Jensen & Meckling (1976) e de Fama & Jensen (1983), os quais enfatizaram a posição do Conselho como uma parte crucial do sistema de governação definindo-o como o vértice do sistema de controlo das organizações, em particular quando os seus membros, enquanto agentes de decisão, não partilham uma parte importante dos efeitos das decisões que tomam. Efetivamente a autoridade que o Conselho tem permite-lhes contratar, despedir e compensar decisores de alto nível e ainda ratificar e monitorar decisões importantes tomadas pelos seus membros e por quem deles dependem.

Na perspectiva da empresa familiar e de acordo com Ward (1988) um Conselho de Administração eficaz nestas empresas é uma das estruturas mais importantes na manutenção da continuidade e sucesso da empresa; aquele órgão é obviamente influenciado pelas características das próprias empresas familiares, nomeadamente a participação da família e dos seus membros individuais nas atividades empresariais influenciando tanto o estabelecimento de objetivos familiares, como dos negócios e a orientação da empresa a longo prazo (Chrisman, Chua, & Steier, 2005), refletindo as características e objetivos da família que detêm a propriedade da empresa, trazendo fatores de contingência normalmente associados a empresas familiares, influenciando a composição do Conselho, papéis e processos (Brockhaus, 2004; Corbetta & Salvato, 2004).

A composição do Conselho de Administração é um dos tópicos mais estudados sob o tema da governação, sendo dominante a conclusão de que a eficácia dos membros deste órgão no desempenho de diferentes papéis é fortemente influenciada pela composição do Conselho e características dos seus membros (Zahra & Pearce, 1989; Voordeckers, Gils, & Heuvel, 2006). No caso das empresas familiares acresce ainda a dimensão do Conselho e a proporção de membros externos à família como indicador da eficácia dos papéis desempenhados, bem como do grau de profissionalização do Conselho (Voordeckers et al., 2006). Contudo Gersick & Feliu (2014) defendem que é necessário aumentar as evidências empíricas sobre a dimensão e tipo de membros do Conselho de Administração no que à eficácia da sua atuação nas empresas familiares diz respeito.

Ainda relativamente à dicotomia gestor oriundo da família vs externo à família dentro do Conselho de Administração, Gersick & Feliu (2014) defendem que a análise do impacto na performance da empresa deve ser situacional, sendo certo que um membro do Conselho externo à família deve ser já portador de uma experiência acumulada em matérias de gestão, do conhecimento das questões associadas à gestão de um negócio familiar, tais como a problemática da sucessão e da continuidade. Perceber, defender e respeitar os valores e princípios subjacentes à família são igualmente cruciais para a eficácia do seu trabalho.

Quanto aos papéis desempenhados pelo Conselho de Administração, Zahra & Pearce (1989) identificaram três: estratégico, controlo e aconselhamento; ressaltando que os mesmos quer quanto à dimensão quer quanto à intensidade se encontram condicionados pelas condições de contexto em que são exercidos, as quais incluem a concentração de propriedade, dimensão da organização, envolvente externa, ciclo de vida da organização, tipo de negócio e estilo de liderança do CEO. No caso das empresas familiares tudo o que anteriormente foi referido também se aplica (Bammens et al., 2011), condicionado pela combinação da multiplicidade de objetivos perseguidos por estas empresas e do papel da família no respetivo negócio (Nordqvist, Sharma, & Chirico, 2014).

Ao nível estratégico, muito embora a família seja, em última instância, responsável pela direção estratégica da empresa, o Conselho de Administração deve assegurar que a estratégia é devidamente detalhada e se encontra em consonância com a intenção dos proprietários e que a mesma é implementada de forma oportuna e completa (Lane, Astrachan, Keyt, & McMillan, 2006).

Ao nível da literatura sobre os Conselhos de Administração e gestão empresarial, o papel de controlo é, provavelmente, o tema mais referenciado relativamente aos papéis desempenhados por um Conselho de Administração, estando o mesmo associado à investigação desenvolvida no âmbito da teoria de agência (Jensen & Meckling, 1976; Fama & Jensen, 1983), bem como da investigação sobre monitorização associada à perspetiva legal (Zahra & Pearce, 1989). Podemos assim dizer que o papel de controlo consiste, genericamente, em monitorar a implementação dos interesses dos diferentes proprietários na empresa independentemente da dimensão da respetiva participação (Anderson & Reeb, 2004). No que ao papel de controlo do Conselho de Administração nas empresas familiares diz respeito, é consensual que os respetivos mecanismos operam-se de forma diferencial quando comparado com empresas não familiares, sendo igualmente consensual que os custos associados ao controlo (custos de agência) são igualmente menores (Gomez-Mejia, Nuñez-Nickel, & Gutierrez, 2001), pelas razões já identificadas anteriormente. Mantém-se contudo a necessidade de existir um controlo formal quanto mais não seja para minimizar algum comportamento oportunista e para monitorizar o desempenho dos próprios elementos associados à gestão (primeira e

segunda linha) em paralelo com mecanismos de controlo social, não sendo possível de dissociar a influência da estrutura proprietária da empresa (Pieper, Klein, & Jaskiewicz, 2008)

Quanto ao papel de aconselhamento por parte do Conselho de Administração, tende a existir um consenso em termos académicos quanto ao mesmo, incluindo todas as tarefas associadas à criação de valor através do recurso à multiplicidade de competências que os diferentes membros possam possuir (Daily & Dalton, 1993), papel igualmente reconhecido no caso das empresas familiares (Bammens et al., 2011).

No caso das empresas familiares os principais destinatários deste apoio por parte dos membros que integram o Conselho de Administração e que são externos à família, são o próprio CEO, os demais membros pertencentes à família e a própria família em si (Corbetta & Salvato, 2004; Gersick & Feliu, 2014). O cenário em que os membros do Conselho de Administração para além de partilhar o poder de decisão (Brunninge & Nordqvist, 2004), também desempenham a funções de aconselhamento decorre da existência, não propriamente em todos os casos, de lacunas de competência, ao nível da gestão da empresa familiar relativamente aos gestores com origem na família. Estes trazem conhecimento e competências que nem sempre a equipa de gestão com origem na família dispõe (Gersick & Feliu, 2014), ou ainda permitem proporcionar uma forma de equilibrar o poder entre o CEO e os proprietários de origem familiar, desempenhando a função de potencial mediador de conflitos decorrentes de interesses divergentes entre membros da família e/ou outros grupos de acionistas (Anderson & Reeb, 2004; Bammens et al., 2011).

Os processos associados ao Conselho de Administração, de acordo com Zahra & Pearce (1989), incorporam cinco elementos: frequência e duração das reuniões, a relação entre o CEO e os restantes membros do Conselho, o nível de consenso sobre os temas tratados, a formalidade dos procedimentos e a auto-avaliação do próprio Conselho de Administração. Falar destes processos é falarmos de confiança e gestão de conflitos (dimensão psicológica) e por outro lado de debate e informação (dimensão comportamental) (Bammens et al., 2011).

Considerando que no caso das empresas familiares, os membros da família tendem a dominar os Conselhos de Administração, bem como as equipas de gestão (Pieper et al., 2008), analisar os processos dentro daquele órgão de gestão passará por avaliar as dinâmicas familiares que são transmitidas ao seu funcionamento interno e afetam as inter-relações dos seus membros (Bammens et al., 2011), e de que forma os gestores externos se comportam.

## **2.5 Sistematização e modelo de análise**

A revisão de literatura desenvolvida no presente capítulo sobre as empresas familiares, a problemática à volta dos respetivos processos de sucessão, enquanto um dos momentos mais marcantes na vida daquelas empresas, o papel do gestor externo naquele processo, teve em consideração a formulação do problema inicial e a questão de investigação formulada que daí derivou, que por recordatória transcrevemos:

**A contratação de gestores externos no contexto do processo de sucessão numa empresa familiar, mantendo-se o controlo da propriedade e a liderança da gestão no seio da família, é determinante no sucesso do processo de sucessão?**

Da revisão da literatura realizada ficou claro que os fatores geradores da vantagem competitiva que as empresas familiares dispõem para criar valor/riqueza face às demais empresas, em igualdade de circunstâncias de mercado, são a influência da família e as suas características idiossincráticas, nomeadamente o efeito da família (Dyer, 2006) e os seus recursos (capital humano, capital social, capital de sobrevivência, estruturas de governação e capital financeiro) (Sirmon & Hitt, 2003), ou seja, o *familiness* enquanto conjunto de recursos e capacidades em resultado da participação da família na empresa (Habbershon et al., 2003).

Este conjunto de recursos e capacidades, o *familiness*, que decorre da interação entre a família, o negócio e os membros individuais da família (Habbershon & Williams, 1999) confere à empresa familiar um potencial de diferenciação em termos de desempenho da empresa, vantagem competitiva e continuidade de negócio face às demais (Habbershon et al., 2003; Sirmon & Hitt, 2003). Sendo verdade, porque demonstrado pela literatura, é

necessário incorporar na referida interação, de forma clara e sistematizada, a envolvente onde se desenvolve o sistema negócio familiar (Lansberg, 1988, Pieper & Klein, 2007).

Pieper & Klein, no seu trabalho de 2007, vieram propor um modelo para as empresas familiares que combina as teorias dominantes, com recurso à análise das interações entre os vários subsistemas da empresa familiar (negócios, família, propriedade e gestão), o indivíduo, enquadrado na envolvente, o modelo *Bulleye*, conforme consta na Figura 6.

Tal como apresentado na Figura 6, o centro do modelo *Bulleye*, e por conseguinte a sua base de observação, é o indivíduo. Que de acordo com os seus autores podem ser um membro da família, um gestor externo, o incumbente ou o sucessor, desde que influencie de forma particular o sistema da empresa familiar. A possibilidade de integrar vários indivíduos na base da observação também é possível, permitindo aferir as interações e conflitos entre eles e tendo em conta os diferentes subsistemas que caracterizam a empresa familiar. Na prática estamos perante um modelo aberto em que é possível abordar as dinâmicas que ocorrem ao nível e entre cada um dos subsistemas da empresa familiar e em interação com a envolvente, tendo por centro o indivíduo ou indivíduos, com uma análise realizada a quatro níveis: a) Envolvente; b) Empresa Familiar; c) Sistemas (negócios, família, propriedade e gestão) e d) indivíduo(s) (Pieper & Klein, 2007).

Do exposto é nosso entendimento que o modelo *Bulleye* é o mais apropriado dos modelos teóricos para se analisar uma empresa familiar e as respetivas dinâmicas associadas, nas quais se insere o processo de sucessão.

Efetivamente, e como já abordado na primeira parte do presente capítulo, qualquer processo de sucessão passa pela decisão do incumbente em deixar a sua posição de liderança a favor de um sucessor, pelo que será necessário não só analisar os valores pessoais das partes envolvidas, suas intenções e necessidades, mas também analisar o subsistema família, no qual estão inseridos, bem como o subsistema gestão, uma vez que se trata de uma mudança de liderança com tudo o que normalmente está associado, e poderá ou não estar envolvido o sistema propriedade caso a sucessão estiver associada a uma mudança de propriedade, podendo ainda existir impactos ao nível do sistema de



negócio. E obviamente se podemos ter mais do que um indivíduo na base da observação, no caso o incumbente e o sucessor, então também é possível acrescentar, quando exista, o gestor externo à família.

Como vimos no ponto 2.2 do presente capítulo, o processo de sucessão é genericamente composto por três componentes (Sharma et al., 2001):

- a) o líder que termina a sua liderança;
- b) o sucessor que assume a liderança;
- c) o mecanismo através do qual a transição é realizada.

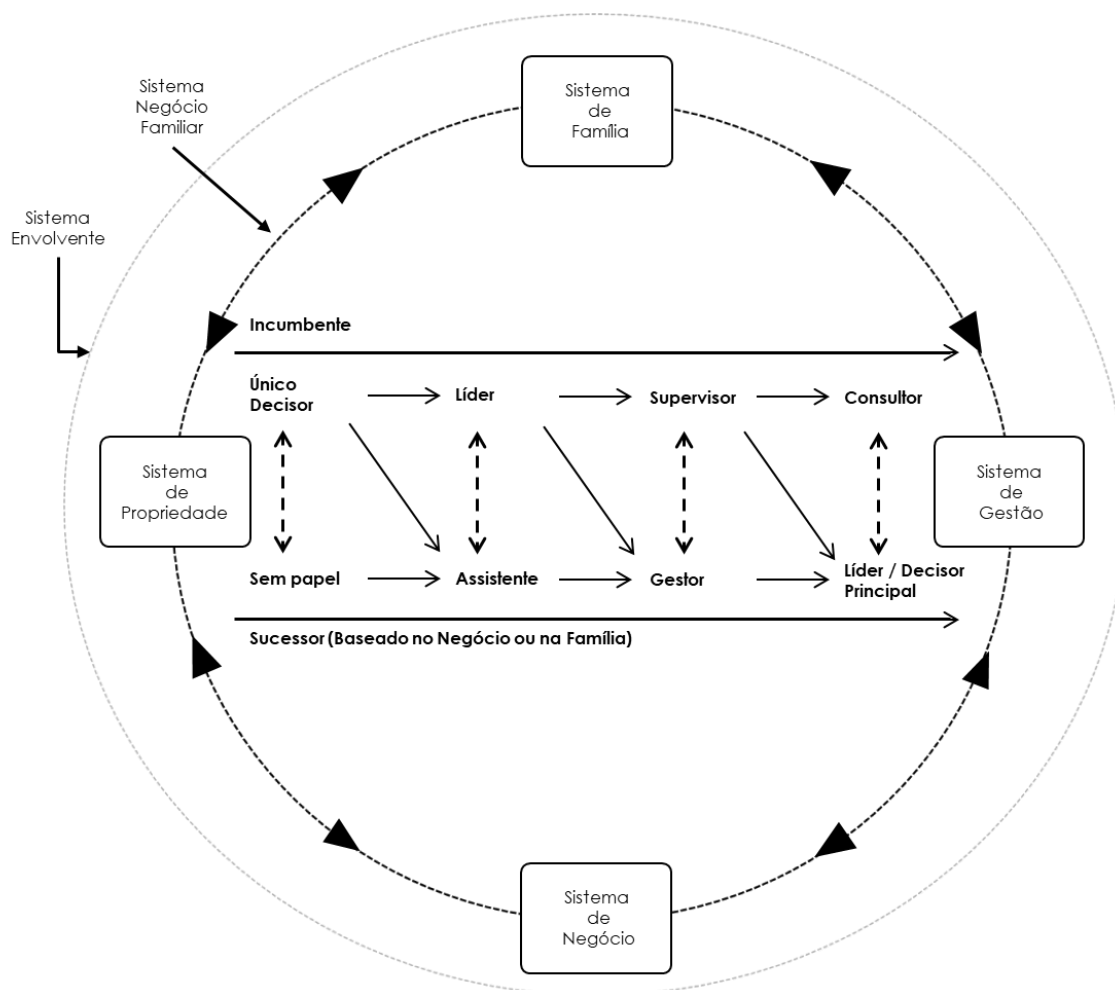
Ora tendo em conta o tema da nossa investigação e a questão de investigação formulada, é importante percebermos qual o papel do gestor externo, quando existe, se de mero expectador ou com um papel ativo e com relevância no sucesso do processo.

Obviamente só nos será possível aferirmos do papel do gestor externo e da importância no processo se conseguirmos analisar o mecanismo através do qual a transição é realizada e perceber quais os papéis dos atores principais (incumbente e sucessor) e qual a mutação que vão sofrendo ao longo do processo de transição, nomeadamente as várias funções assumidas ao longo do processo e o ajuste mútuo que vão tendo que fazer.

Dos diferentes modelos estudados, o desenvolvido por Handler (1990) é o que nos permite perceber o mecanismo de transição associado a um processo de transferência com ajustamento de papéis entre o incumbente e o sucessor, conforme consta da Figura 8. Obviamente não basta aplicar o modelo para que o processo tenha sucesso. Somente se o incumbente estiver disposto a deixar de liderar a empresa e passar a atuar como consultor da empresa familiar, e, em simultâneo, se o sucessor tiver a capacidade e a vontade de se tornar o novo líder é que a responsabilidade de liderança será realmente concretizada e a sucessão efetivada (Handler, 1994). O que nem sempre acontece, pois a perceção do incumbente e do sucessor em relação ao papel real versus desejado da outra parte frequentemente diverge levando ao insucesso do processo sucessório (Sharma et al., 2003), podendo existir a intervenção do gestor externo para ajudar a ultrapassar estes e outros constrangimentos que possam surgir ao longo do processo.

Igualmente como referido na nossa revisão de literatura, um processo de sucessão tem implicações e é condicionado pelo sistema empresa familiar bem como pela envolvente em que a empresa se encontra inserida. Assim, no desenvolvimento da nossa investigação iremos recorrer ao modelo apresentado na Figura 13 o qual corresponde à integração do modelo associado ao processo de sucessão de Handler (1990) como base de observação com o modelo *Bulleye* de Pieper & Klein (2007), que como ficou demonstrado permite incluir como base o individuo ou indivíduos.

Figura 13 – Modelo de análise



Fonte: Elaborado pelo próprio a partir de Pieper & Klein (2007) e Handler (1990)

Assim, e tendo por base os modelos apresentados e com o intuito de dar resposta ao foco da investigação a encetar, iremos procurar igualmente responder às seguintes

questões base associadas a cada uma das componentes do modelo de análise e o respetivo envolvimento do gestor externo:

- Família + Negócio: **Como garantir a manutenção das características distintivas e respetivas vantagens competitivas associadas à empresa familiar através da partilha de gestão com o gestor externo?**
- Propriedade + Gestão: **De que modo é que se mantendo a propriedade na família e partilhando a gestão com gestores externos se garante os interesses da família e do negócio?**

### 3 METODOLOGIA

No presente capítulo define-se a metodologia utilizada na presente investigação, identificando-se qual a abordagem metodológica, o respetivo método de pesquisa e as razões que suportaram essa opção. De seguida, apresenta-se a amostra, critérios subjacentes à sua seleção, metodologia e instrumentos de recolha e os critérios para assegurar a qualidade do processo de investigação realizado. Por último aborda-se o tratamento e análise de dados.

#### 3.1 Abordagem metodológica

De modo a melhor enquadrarmos a nossa opção quanto à abordagem metodológica seguida na presente investigação, importa recordarmos que o que se pretende com o presente estudo é responder à pergunta:

*A contratação de gestores externos no contexto do processo de sucessão numa empresa familiar, mantendo-se o controlo da propriedade e a liderança da gestão no seio da família, é determinante no sucesso do processo de sucessão?*

Analisada a pergunta de investigação, poderemos afirmar que a pretensão da presente investigação, o objeto de estudo, está associada a um fenómeno contemporâneo, cujas conclusões só poderão ter valor se estudado em contexto real.

Efetivamente, e como já referido anteriormente, já muito se escreveu sobre o processo de sucessão, sendo até um dos temas mais estudados no âmbito das empresas familiares (Short et al., 2016), mas sobre o papel do gestor externo nesse processo, o conhecimento é escasso, existindo ainda um longo caminho a percorrer (Evert et al., 2015). Do referido, podemos antecipar que o nosso trabalho relativamente à presente investigação passará por tentar compreender as interações únicas existentes entre o incumbente e o sucessor no processo de sucessão, situação particular da vida da empresa familiar, e o papel de facilitador/agilizador do gestor externo à família no apoio à transferência da liderança, com o objetivo final de entender com a maior profundidade possível as características do processo e de como o papel do referido gestor é crucial para o seu sucesso.

Na prática pretende-se com a presente investigação entender e explicar o “como” e o “porquê” da importância da intervenção do gestor externo à família no sucesso de processos de sucessão em empresas familiares e por consequência na sua continuidade.

Para o efeito, entendeu-se que a melhor abordagem metodológica é a qualitativa, uma vez que o tema em investigação é complexo, contemporâneo e estudado em contexto real (Yin, 2010) levando-nos a recorrer ao paradigma de investigação interpretativa, o qual nos permitirá entender os fenómenos sociais, económicos e políticos, associados às dinâmicas da empresa familiar (Nordqvist, Hall, & Melin, 2009) e do tema em investigação em particular.

A adoção deste paradigma permitir-nos-á gerar compreensão conceptual nova ou ampliada, ao transformar as descobertas da pesquisa em conceitos novos ou ampliados, através de uma abordagem interpretativa generalizada em conhecimento analítico e teórico em vez de um mero sentido estatístico (Yin, 2014), a partir de uma postura indutiva de criação do conhecimento a partir dos dados e observações recolhidas.

Em abono da opção tomada, refira-se que Fletcher, Massis, & Nordqvist (2016) recomendam para a investigação sobre empresas familiares o recurso à pesquisa qualitativa, na medida em que esta permite compreender as contradições, as tensões, os paradoxos e as dualidades existentes nas empresas familiares, através da perceção da natureza individualizada, relacional, processual e contextual do fenómeno em investigação e que dificilmente são passíveis de quantificar ou codificar com recurso a classificações quantitativas.

### **3.2 Estudo de caso como método de pesquisa**

De acordo com Creswell (2013), o investigador pode adotar uma de 5 opções quanto ao método de pesquisa:

- biográfico/narrativo – no qual se pretende estudar a vida de um individuo;
- fenomenológico – onde se procura compreender a essência da experiência de um determinado fenómeno;
- *Grounded theory* – através da qual se pretende desenvolver teoria alicerçada em processos sistemáticos e simultâneos de recolha e análise de dados;

- etnográfico – no qual se descreve e se interpreta um grupo cultural ou social;
- estudo de caso – a partir do qual se procura desenvolver análise em profundidade de um ou de múltiplos casos.

Com a presente investigação e dado que: a) se pretende focalizar o estudo na resposta de “como” e “porquê”; b) não nos é possível manipular o comportamento das pessoas envolvidas no estudo; c) se pretende cobrir as condições contextuais, que são relevantes para o estudo; e d) não se afigura claro os limites entre o fenómeno que se pretende estudar e o seu contexto, o método de estudo de caso é, de acordo com Yin (2014), a abordagem mais adequada.

Ainda de acordo com aquele autor o recurso ao método de estudo de caso resulta do desejo/necessidade de compreender fenómenos sociais complexos, cujas características, numa perspetiva holística, só serão possíveis de manter com o recurso àquele método, pois permite estudar fenómenos que não são separáveis do seu contexto real permitindo entender de forma pormenorizada como é que os processos/comportamentos são influenciados pelo contexto e de como estes influenciam determinado contexto. Ao que acresce a riqueza da informação gerada pelo estudo de caso, dado o facto de a mesma ser obtida a partir do contexto real em que os fenómenos ocorrem (Eisenhardt & Graebner, 2007), permitindo a compreensão da dinâmica associada ao fenómeno em investigação que existe dentro da configuração única que é o estudo de caso (Eisenhardt, 1989b).

Outra das razões que nos levou à escolha do método de estudo de caso prende-se com o facto de ser um dos métodos que tem vindo a ser mais valorizado/utilizado para descrever fenómenos complexos e desenvolver nova teoria ou melhorar/estender a teoria existente, no âmbito da investigação em gestão (Eisenhardt & Graebner, 2007) e em particular no caso da investigação sobre empresas familiares (De Massis & Kotlar, 2014).

Definido que o método de estudo de caso é o mais adequado para a presente investigação, há que identificar qual das tipologias de estudo de caso se irá adotar e quais as razões subjacentes à respetiva escolha.

De acordo com Stake (1995) existem três tipos de estudo de caso, consoante os objetivos que o investigador tem em consideração ao optar por este método, a saber:

- o estudo de caso intrínseco, quando o que se pretende é uma melhor compreensão de um dado caso em particular, i.e., quando existe um interesse intrínseco em algo;
- o estudo de caso instrumental, quando um caso particular pode contribuir para a compreensão ou proporcionar novo/acréscimo de conhecimento sobre um dado fenómeno ou clarificar a teoria, no qual o caso em si tem um interesse secundário. O caso é estudado na sua profundidade, as suas atividades são analisadas em detalhe e os contextos onde decorre são igualmente conhecidos;
- o estudo de caso agregado/coletivo, quando se acredita que um conjunto de casos, semelhantes ou distintos, pela comparação permitem trazer uma maior compreensão sobre um fenómeno ou uma teoria.

Na perspetiva de Yin (2003), existem igualmente três tipos de estudo de caso, tendo igualmente em consideração os objetivos da investigação aquando da escolha do desenho do estudo de caso:

- o estudo de caso exploratório, que é utilizado quando o objetivo é perceber como é que o fenómeno ocorre, permitindo uma melhor perceção sobre a dinâmica organizacional e/ou o funcionamento dos processos sociais;
- o estudo de caso explicativo, que é normalmente utilizado para entender por que razão um dado fenómeno ocorre, na prática pretende identificar as relações existentes entre as diversas variáveis envolvidas;
- o estudo de caso descritivo, o objetivo neste caso é o de demonstrar que o fenómeno é relevante, partindo-se da descrição da teoria que deverá cobrir e responder aos casos em estudo.

De acordo com a classificação anteriormente apresentada de Stake (1995), o estudo de caso utilizado na presente investigação é sobretudo instrumental, na medida em que a questão central é perceber melhor qual o papel do gestor externo à família no processo de sucessão, tendo em consideração determinados contextos, como seja a partilha de

poder e governação da empresa antes, durante e após a conclusão do processo de sucessão.

Já na classificação de Yin (2003), diremos que o estudo de caso terá uma natureza simultânea de “exploratória” e “explicativa” enquanto método mais adequado na resposta à questão de investigação. Pois, se por um lado, e como referido anteriormente, existe um *gap* de conhecimento associado ao tema em investigação, e por conseguinte a investigação deverá caminhar por uma natureza exploratória, por outro o processo de sucessão é um tema já muito estudado havendo que acrescentar a “camada” de conhecimento que se pretende com a presente investigação, ou seja, o papel do gestor profissional externo à família no processo em causa.

Quanto ao número de estudos de caso que utilizaremos na nossa investigação a opção foi a de adotar um único caso, dado o seu carácter revelador face à questão em investigação (Yin, 2014).

Em reforço da opção por um único caso importa referir que a empresa selecionada permitiu-nos explorar o tema em investigação conjugando num mesmo momento as partes envolvidas, situação, em nosso entender, difícil de aceder por parte da academia, e que permite de forma sólida obter informação sobre os fenómenos que se pretendem investigar.

Obviamente que a utilização de múltiplos estudos de caso permite a criação de “uma teoria mais robusta, pois as proposições estão melhor fundamentadas em variadas evidências empíricas” (Eisenhardt & Graebner, 2007: 27) gerando uma melhor base para a construção da teoria (Yin, 2014). Mas também, e de acordo com Eisenhardt (1989), é igualmente possível criar construções teóricas baseadas em evidências empíricas a partir de estudo de caso usando um único caso.

É pois exequível a opção por um único caso, quando o mesmo é invulgarmente revelador, ou extremamente exemplar (singularidade), ou quando oferece a oportunidade única de acesso por parte do investigador (Yin, 2003; Eisenhardt & Graebner, 2007), características reunidas na opção feita para a presente investigação.



### 3.3 A seleção do caso

Considerando que a opção pelo método de estudo de caso nos afasta da investigação amostral, a seleção do caso não obedecerá à adoção de procedimentos estatísticos mas antes a uma opção estratégica (Eisenhardt, 1989b), a qual é particularmente adequada para apreender o pretendido com a investigação a realizar (Stake, 1995), desde que permita obter uma base rica e de enorme relevância em relação à questão de pesquisa, suportando assim a opção realizada (Robinson, 2014; De Massis & Kotlar, 2014).

Assim, a seleção do caso segue as diretrizes de amostragem enquadradas numa amostra intencional (Yin, 2010) ou teórica (Eisenhardt, 1989b; Eisenhardt & Graebner, 2007; Robinson, 2014), devendo o caso em concreto ser suscetível de ser replicado no que às suas características base diz respeito, e por conseguinte garantir o objetivo da amostragem teórica dada a sua possível replicação (Eisenhardt, 1989b), garantido que estejam os critérios que estiveram subjacentes à escolha do caso.

Os critérios subjacentes à seleção do caso foram:

- ser uma empresa familiar (devidamente enquadrada na definição adotada na presente investigação);
- ter um Conselho de Administração e este integrar pelo menos um gestor externo à família;
- o negócio ter passado ou estar a passar por um processo de sucessão familiar;
- existir mais do que uma geração de membros da família disponíveis para participar nas entrevistas.

A empresa selecionada foi a BIAL - Portela & C<sup>a</sup>., S.A., cujas principais características constam do Quadro 1.

Quadro 1 - Caracterização sucinta da BIAL - Portela & C<sup>a</sup>., S.A.

|  |   |
|--|---|
| Designação   | BIAL – Portela & C <sup>a</sup> , S.A.  |
| Idade da Empresa                                     | 95 anos   |
| Dimensão   | Nº de Trabalhadores: 964<br>Vol. Vendas: 275 Milhões de euros (2018)<br>Presença Internacional: mais de 55 países |
| Setor de Atividade                                   | Indústria Farmacêutica  |
| Conselho de Administração (CA)                       | 8 membros, dos quais 3 são da família detentora do capital da empresa   |
| Geração na Liderança                                 | 3 <sup>a</sup> (Chairman) e 4 <sup>a</sup> geração (CEO e Administrador)  |
| Funções desempenhadas pelos membros da família no CA | Chairman (Incumbente);<br>CEO (Sucessor) – filho mais velho;<br>Administrador – filho;                            |

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir da recolha de dados realizada.

### 3.4 Recolha de dados

A fase de recolha de dados corresponde a um dos momentos mais críticos de qualquer processo de investigação e nos estudos de caso em particular, dada as críticas associadas à sua validade (Yin, 2014).

Por forma a ultrapassar aquela condicionante, Yin (2003) recomenda a utilização de múltiplas fontes de dados na construção do estudo de caso, de modo a que seja possível proceder-se ao cruzamento ou triangulação dos dados durante a sua fase de análise, permitindo uma fundamentação mais robusta relativamente ao caso que estamos a estudar.

Tendo em consideração as recomendações anteriormente referidas, na presente investigação utilizámos quatro fontes principais de informação, a saber: entrevista aberta, entrevista não-estruturada, entrevistas semiestruturadas e artigos de imprensa. Destas fontes, as entrevistas foram as mais importantes, uma vez que se privilegiou a

sua recolha enquanto fonte de dados primários/principal, seguido dos artigos de imprensa.

Antes de se proceder à realização das entrevistas procedeu-se à recolha de informação disponível na imprensa, nomeadamente em jornais, revistas, programas de televisão, *web sites* e demais meios, sobre a empresa, o seu processo de sucessão, o modelo de gestão, a evolução do respetivo negócio e perspetivas futuras. Todo este trabalho permitiu preparar as entrevistas e focalizar as mesmas no tema que se pretendia investigar, e, num segundo momento essa mesma informação obtida a partir dos artigos de imprensa foi utilizada como importante fonte de informação secundária para triangular as informações recolhidas a partir das entrevistas e por essa via controlar possíveis enviesamentos nas retrospectivas transmitidas sobre algumas decisões e acontecimentos associados ao processo em investigação.

Quanto às entrevistas, foram realizadas cinco entrevistas, uma aberta, uma não-estruturada e três semiestruturadas, tendo em todas elas sido comunicado os objetivos da investigação aos entrevistados. As entrevistas foram registadas num gravador áudio, e posteriormente transcritas para ficheiros *word*, nos casos em que surgiram dúvidas estas foram esclarecidas com os entrevistados.

As duas primeiras entrevistas, aberta e não estruturada, foram com o gestor profissional externo à família que integra o Conselho de Administração da BIAL e com um *stakeholder* detentor de um profundo conhecimento sobre empresas familiares. A realização destas entrevistas permitiram por um lado recolher as opiniões destes intervenientes sobre o tema em investigação sem qualquer direcionamento para as diferentes questões associadas à investigação em causa, permitindo deste modo recolher uma opinião avalizada e genuína, e simultaneamente ajudar o investigador a melhorar os guiões (em anexo) das entrevistas semiestruturadas utilizadas nas restantes três entrevistas, os quais foram construídos a partir de conceitos-chave identificados na revisão da literatura da presente investigação e que constituem a base do tema abordado.

Ainda relativamente aos guiões das entrevistas semiestruturadas utilizadas na realização das entrevistas, os mesmos permitiram triangular a informação recolhida junto dos

diversos intervenientes, dado o facto de parte das perguntas serem muito próximas, quer quanto ao tema quer quanto ao momento a que se reportam.

A ordem de realização das entrevistas, dos respetivos intervenientes, tipo de entrevista e momento/duração de cada entrevista consta do quadro seguinte:

Quadro 2 – Caracterização das Entrevistas Realizadas

| <b>Ordem da Entrevista</b> | <b>Entrevistado</b>                                     | <b>Tipo de Entrevista</b> | <b>Momento/Duração da Entrevista</b> |
|----------------------------|---|---------------------------|--------------------------------------|
| <b>1<sup>a</sup></b>       | Gestor Externo<br>(Dr. João Neves)                      | Aberta                    | 24-03-2017<br>/30 minutos            |
| <b>2<sup>a</sup></b>       | <i>Stakeholder</i><br>(Eng <sup>o</sup> António Barros) | Não Estruturada           | 28-03-2017<br>/60 minutos            |
| <b>3<sup>a</sup></b>       | Incumbente<br>(Dr. Luís Portela)                        | Semiestruturada           | 28-04-2017<br>/130 minutos           |
| <b>4<sup>a</sup></b>       | Sucessor<br>(Dr. António Portela)                       | Semiestruturada           | 28-04-2017<br>/120 minutos           |
| <b>5<sup>a</sup></b>       | Gestor Externo<br>(Dr. João Neves)                      | Semiestruturada           | 8-05-2017<br>/60 minutos             |

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.5 Qualidade do processo de investigação

De modo a assegurar a qualidade da investigação realizada, a mesma deve adotar um conjunto de procedimentos e de critérios, que permitam atestar a validade dos constructos (estabelecendo medidas operacionais para os conceitos estudados), a validade externa (estabelecer o domínio para o qual as descobertas podem ser generalizadas), a validade interna (apenas aplicável aos estudos explicativos ou causais, estabelecendo uma relação causal) e fiabilidade (demonstrar que as operações do estudo podem ser repetidas com os mesmos resultados) (Yin, 2014). Para este efeito, decidiu-se

adotar os respetivos critérios de aferição de qualidade dos processos de investigação aplicados ao estudo de caso recomendados por Yin (2014), os quais são apresentados no Quadro 3, onde simultaneamente se identifica as respetivas medidas aplicadas, a fase em que ocorreram e respetivos comentários.

Quadro 3 - Aferição da qualidade do processo de investigação

| Testes                   | Medidas do Estudo de Caso   | Fase da Investigação | Medidas Utilizadas/Comentários  |
|--------------------------|---|----------------------|---|
| Validade dos Constructos | Estabelecer uma cadeia de evidência (Yin, 2014)                             | Recolha de dados     | Foi respeitada a seguinte sequência na investigação: questão de investigação, protocolo de investigação, base de dados, relatório final. No relatório do estudo de caso foram sempre referenciadas as fontes de dados da base de dados. |
|                          | Utilizar múltiplas fontes de dados (Eisenhardt, 1989b; Yin, 2014)           | Recolha de dados     | Entrevista aberta, entrevista não estruturada, entrevistas semiestruturadas e artigos de imprensa. As fontes de dados foram trianguladas com o objetivo de reforçar a fiabilidade dos respetivos conteúdos de cada uma das fontes.      |
|                          | Revisão do relatório preliminar do estudo de caso (Yin, 2014)               | Redação              | O relatório preliminar foi objeto de revisão por parte de observadores de referência.   |
| Validade interna         | Identificação de padrões e relações causais nos estudos de caso (Yin, 2014) | Análise de dados     | Foram identificados padrões entre as diversas entrevistas e procedeu-se à respetiva triangulação entre entrevistas e com as demais fontes de informação.  |
| Validade externa         | Utilizar uma lógica de replicação em múltiplos casos (Yin, 2014)            | Conceção da Pesquisa | Contextualização do estudo de caso e respetiva seleção. Definidas as condições de seleção de casos para replicação.   |
| Fiabilidade              | Desenvolver uma base de dados do estudo de caso (Yin, 2014)                 | Recolha de dados     | Criação de uma base de dados com todas as informações sobre o caso, com a respetiva catalogação.  |

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.6 Processo de análise de dados

O trabalho desenvolvido na fase de análise de dados baseou-se nas propostas apresentadas por Eisenhardt (1989b) e Yin (2014; 2010), conjugando diversas técnicas que nos permitiram aumentar a qualidade da investigação realizada, nomeadamente ao nível da validade interna e dos constructos.

Tendo por base aquele referencial iniciámos o nosso processo de análise de dados com uma análise das entrevistas recolhidas através da perspetiva associada à nossa investigação e ao modelo de análise preconizado, retirando conclusões globais baseadas na interpretação desses dados. Concluída esta fase, passou-se à etapa de codificação dos dados recolhidos (entrevistas e artigos de imprensa) para facilitar o trabalho de análise em maior detalhe dos temas abordados para posteriormente melhor compararmos as nossas interpretações a partir dos dados recolhidos com as descobertas existentes na literatura sobre o tema.

Concluída a codificação, procedemos a uma análise cruzada dos dados obtidos a partir das diversas fontes o que nos permitiu identificar os principais padrões comuns entre os vários entrevistados, e posteriormente concluir quanto às relações de causa-efeito (Eisenhardt & Graebner, 2007). Ao longo de toda a análise de dados foi sempre nossa preocupação garantir a fiabilidade da nossa análise, pelo que sempre que existiram dúvidas procedemos à triangulação da informação recolhida entre as diversas fontes e entrevistados.

Por último, importa referir que na análise do caso recorreu-se a citações como base para justificar uma interpretação, descrever as opiniões dos entrevistados e a reforçar/suportar a natureza das conclusões a que se chegaram, integrando sempre com a teoria disponível na literatura, que levou a uma proposta de modelo para responder à nossa questão de investigação.

## 4 TRABALHO DE CAMPO: ESTUDO DE CASO DA BIAL – PORTELA & C<sup>a</sup>, S.A.

### 4.1 Breve Caracterização da Indústria Farmacêutica

#### 4.1.1 O mercado mundial

A indústria farmacêutica é, dentro das indústrias de alta tecnologia, considerada como uma das mais inventivas, inovadoras e lucrativas. Contudo o seu esforço inventivo e inovador que lhe garante a obtenção dos elevados retornos que se conhecem é bastante longo e nem sempre garantido. O desenvolvimento de uma droga requer um elevado investimento e leva cerca de doze a treze anos desde a primeira síntese da nova substância ativa (EFPIA, 2019) até ter um produto acabado, legalmente registado e aprovado para ser comercializado, e isto caso não se verifique o seu abandono durante o período de desenvolvimento. É pois considerada uma indústria de tecnologia intensiva e o seu desempenho e investimento em I&D são dos mais elevados em termos setoriais, dependendo parte dos seus lucros futuros e respetivo valor das empresas dos resultados da sua atividade em sede de I&D. Estamos assim perante um negócio muito complexo, abrangente e de elevado risco, pois no início do processo de desenvolvimento não existe a garantia de que o novo potencial produto possa ter sucesso no mercado e recuperar os investimentos realizados.

Complementarmente aos esforços de investimento ao nível do desenvolvimento do produto, as empresas têm igualmente que realizar um elevado esforço ao nível do marketing e vendas, caso queiram ter sucesso com o lançamento de um novo produto. Assim, qualquer empresa que queira posicionar-se neste setor terá como prioridade estratégica a investigação e desenvolvimento (I&D) em conjunto com as atividades de marketing e vendas, canalizando para estas áreas grande parte do seu esforço de investimento. Para uma melhor compreensão da dimensão do esforço dos investimentos em I&D realizado neste sector, e tendo por base a informação recolhida a partir do *EU Industrial R&D Investment Scorecard*, verificamos que o sector farmacêutico<sup>6</sup>, a nível mundial, canaliza para os seus investimentos em I&D cerca de 15% das suas vendas

---

<sup>6</sup> Os dados obtidos a partir do *EU Industrial R&D Investment Scorecard* só disponibilizam a agregação para farmacêutica e biotecnologia

anuais, conforme se pode constatar no Quadro 4, liderando o ranking mundial, em percentagem do seu volume de vendas, dos sectores que mais investe em I&D.

Quadro 4 - Ranking mundial da % das Vendas investida em I&D por sector de atividade (2015-2017)

| Rank | Setores                                      | 2015  | 2016  | 2017  |
|------|--|-------|-------|-------|
| 1    | Farmacêutico & Biotecnologia                 | 15,7% | 15,1% | 15,1% |
| 2    | Software & Serviços de Informática           | 10,9% | 10,8% | 10,8% |
| 3    | Hardware & Equipamentos Tecnológico          | 8,7%  | 8,7%  | 8,7%  |
| 4    | Bens de Lazer                                | 6,0%  | 6,0%  | 6,0%  |
| 5    | Instrumentos de Investimentos de Dívida      | N/D   | N/D   | 5,5%  |
| 6    | Serviços Financeiros                         | 6,0%  | 4,7%  | 4,7%  |
| 7    | Equipamentos Eletrónicos & Eléctricos        | 4,8%  | 4,7%  | 4,7%  |
| 8    | Componentes Automóveis                       | 4,4%  | 4,4%  | 4,4%  |
| 9    | Aeroespacial & Defesa                        | 4,3%  | 4,3%  | 4,0%  |
| 10   | Serviços & Equipamentos de Cuidados de Saúde | 3,8%  | 3,6%  | 3,6%  |

Fonte: Elaborado pelo próprio a partir dos dados obtidos do *EU Industrial R&D Investment Socrerard*

Se analisarmos a lista das empresas que contribuíram para que este setor lidere o ranking mundial (Quadro 5), encontraremos nas primeiras dez empresas algumas das principais multinacionais. Empresas que trabalham principalmente em pesquisa básica, desenvolvimento, comercialização e venda de produtos farmacêuticos originais e novos e que simultaneamente lideram o mercado mundial de produtos farmacêuticos, designadas por empresas originadoras.

Quadro 5: Ranking Mundial das 10 Primeiras Empresas em Volume de Investimento em I&D (2017)

| Rank Mundial | Empresa                | País        | Vol. Invest. I&D (€ milhões) | % das Vendas |
|--------------|------------------------|-------------|------------------------------|--------------|
| 8            | F. Hoffmann - La Roche | Suiça       | 8 885                        | 19,5%        |
| 9            | Johnson & Johnson      | EUA         | 8 800                        | 13,8%        |
| 11           | Merck & Co             | EUA         | 8 474                        | 25,3%        |
| 13           | Novartis               | Suiça       | 7 331                        | 17,5%        |
| 16           | Pfizer                 | EUA         | 6 168                        | 14,1%        |
| 21           | Sanofi                 | França      | 5 450                        | 15,5%        |
| 23           | Bayer                  | Alemanha    | 5 162                        | 11,2%        |
| 26           | Bristol-Myers Squibb   | EUA         | 4 964                        | 28,7%        |
| 29           | AstraZeneca            | Reino Unido | 4 513                        | 24,1%        |
| 30           | Glaxo Smith Kline      | Reino Unido | 4 351                        | 12,8%        |

Fonte: Elaborado pelo próprio a partir dos dados obtidos do *EU Industrial R&D Investment Socrerard*



Em resultado deste esforço em I&D, o setor farmacêutico em comparação com outros sectores de atividade tem um elevado número de invenções e patentes, desenvolvidas em ambiente empresarial, correspondendo a um fator competitivo e gerador de criação de riqueza a longo prazo. Em consequência, a gestão da propriedade intelectual associada aos novos produtos é crucial para a sobrevivência e sucesso das empresas deste setor cuja proteção assegurada pela patente permite, por um lado garantir um período de competitividade do novo produto no mercado, mas por outro lado o seu término no tempo é gerador de redução da competitividade devido à ameaça dos produtos genéricos. Este enquadramento leva a que as empresas farmacêuticas que tenham desenvolvido um produto inovador e que este seja passível de comercialização, procure que a mesma seja realizada a nível internacional/global com o objetivo de maximizar os lucros passíveis de obter durante o período de proteção que a patente lhe garante, o qual corresponde a vinte anos após o registo da patente, prolongável por mais cinco anos (EFPIA, 2019). Ora se considerarmos que entre o momento em que se realiza a primeira síntese e o lançamento do produto no mercado leva doze a treze anos, resta à indústria farmacêutica uma janela de vantagem competitiva para um dado produto de apenas sete a doze anos.

Neste setor as empresas procuram formar a sua competitividade e posição no mercado através de produtos diferenciados, suportados em especialização de áreas terapêuticas, as quais requerem grandes investimentos em I&D e em marketing de produto para gerar elevado volumes de vendas, nomeadamente durante o período em que a patente, e por consequência a proteção do fármaco, tem efeitos sobre novos entrantes, uma vez que tem o direito exclusivo de comercializar o fármaco que desenvolve. Podemos, assim, afirmar que a entrada neste setor está condicionada pela necessidade de grandes investimentos em I&D, para a descoberta de novos fármacos, que permitam obter economias de escala e esforço de marketing.

Ao contrário de outros setores de atividade, o quadro regulamentar e a regulação a que as empresas da indústria farmacêutica estão sujeitas é bastante abrangente e rigoroso, pois contempla várias dimensões da sua atividade, como seja as fases de I&D, a autorização de entrada no mercado, produção, comercialização (definição de preço e participação, venda livre ou com prescrição e farmacovigilância) e eliminação de

medicamentos fora de uso, com a intervenção das autoridades regulamentares responsáveis nas várias etapas descritas (EMA, 2017) e com regulamentação nem sempre homogênea ao nível de grandes geografias económicas. Sendo, como já referido, a indústria farmacêutica uma indústria global, o seu funcionamento é assim influenciado/condicionado por tantas entidades regulamentares e de supervisão quantos os mercados onde queiram atuar.

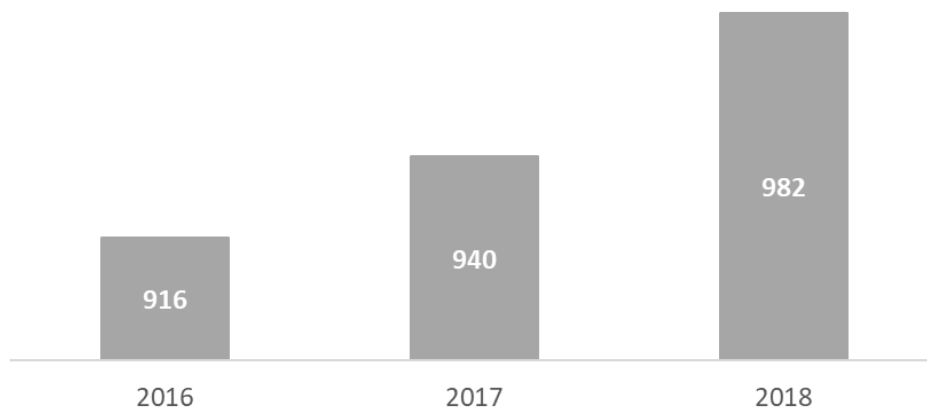
Ao nível das empresas que atuam neste mercado, as mesmas podem ser agregadas em dois grandes grupos, a saber:

- as originadoras – que correspondem às empresas farmacêuticas que trabalham principalmente em pesquisa básica, desenvolvimento, comercialização e venda de produtos farmacêuticos originais e novos;
- as produtoras de genéricos – que são as empresas do setor que trabalham principalmente no desenvolvimento e venda de produtos genéricos, também designados por bioequivalentes.

Antes de se abordar a dimensão do mercado e a sua distribuição geográfica, importa referir que o setor da indústria farmacêutica mundial assenta numa estrutura oligopolística, dominada por multinacionais de grande dimensão, especializadas em áreas terapêuticas, que operam em diferentes mercados, existindo um núcleo de empresas líderes com implantação mundial e uma grande franja de empresas menores. A indústria farmacêutica é pois uma indústria global, quer vista na ótica da venda dos seus produtos, quer na perspetiva da sua atuação ao nível de I&D (Spitz & Wickham, 2012; Malerba & Orsenigo, 2015).

O mercado em si tem vindo a crescer nos últimos anos de forma constante, registando em 2018 um volume de vendas global na ordem dos 982 mil milhões de dólares (AstraZeneca, 2019), e uma taxa de crescimento anualizada nos últimos três anos de 3,5%, como podemos constatar no gráfico seguinte.

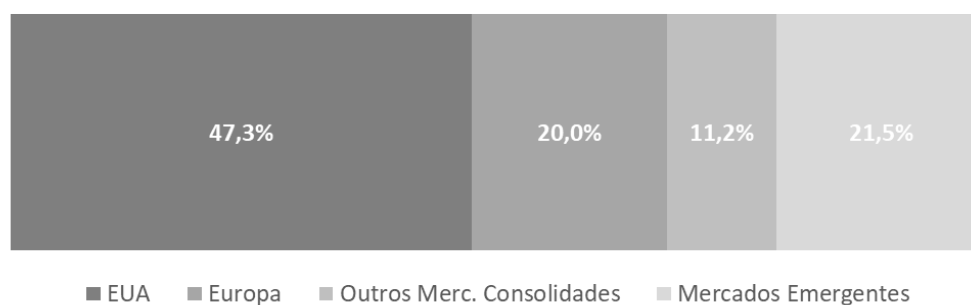
Gráfico 1 - Volume de Vendas (MM USD) do Mercado Farmacêutico Mundial



Fonte: AstraZeneca (2019)

Os principais mercados farmacêuticos mundiais em termos de vendas, e também de consumo per-capita de medicamentos, são os EUA (47,3%) e a Europa (20%), representando no seu conjunto mais de 50% do volume de vendas mundial. Se adicionarmos os Outros Mercados Consolidados (Austrália, Canadá, Japão e Nova Zelândia) teremos mais de  $\frac{3}{4}$  do mercado mundial. Conforme evidenciado no gráfico seguinte.

Gráfico 2 - Repartição do Mercado Mundial da Indústria Farmacêutica (2018)



Fonte: (AstraZeneca, 2019)

Para um mercado que em 2018 terá tido um volume de vendas na ordem dos 982 mil milhões de dólares (AstraZeneca, 2019), verificamos (Quadro 6) que cerca de 23% desse volume de vendas está concentrado em cinco empresas, e se considerarmos as 10 primeiras empresas em volume de vendas, estas representam cerca de 37,6% do

O Gestor Externo como um dos Determinantes para o Sucesso do Processo de Sucessão nas Empresas Familiares

mercado mundial. Verifica-se assim que o mercado farmacêutico mundial é caracterizado por uma elevada concentração empresarial, ainda que a empresa líder não tenha uma quota superior a 5,5%.

Quadro 6: Ranking das Empresas Farmacêuticas a nível Mundial (2018)

Unid: Milhões de USD

| Rank | Empresa               | País        | V. Negócios 2018 | Vendas Segmento Farmacêutico 2018 | Concentração do Capital Social | Quota de Mercado |
|------|-----------------------|-------------|------------------|-----------------------------------|--------------------------------|------------------|
| 1    | Pfizer                | EUA         | 53 647           | 53 647                            | Bolsa & Inv. Institucionais    | 5,5%             |
| 2    | F.Hoffmann - la Roche | Suiça       | 58 153           | 44 978                            | Bolsa & Inv. Institucionais    | 4,6%             |
| 3    | Novartis              | Suiça       | 51 900           | 44 751                            | Bolsa & Inv. Institucionais    | 4,6%             |
| 4    | Merck & Co.           | EUA         | 42 294           | 42 294                            | Bolsa & Inv. Institucionais    | 4,3%             |
| 5    | Johnson & Johnson     | EUA         | 81 581           | 40 734                            | Bolsa & Inv. Institucionais    | 4,1%             |
| 6    | Sanofi                | França      | 40 718           | 40 718                            | Bolsa & Inv. Institucionais    | 4,1%             |
| 7    | AbbVie                | EUA         | 32 753           | 32 753                            | Bolsa & Inv. Institucionais    | 3,3%             |
| 8    | Amgen                 | EUA         | 23 747           | 23 747                            | Bolsa & Inv. Institucionais    | 2,4%             |
| 9    | Glaxo Smith Kline     | Reino Unido | 41 155           | 23 059                            | Bolsa & Inv. Institucionais    | 2,3%             |
| 10   | Bristol-Myers Squibb  | EUA         | 22 561           | 22 561                            | Bolsa & Inv. Institucionais    | 2,3%             |
| 11   | Gilead Sciences       | EUA         | 22 127           | 22 127                            | Bolsa & Inv. Institucionais    | 2,3%             |
| 12   | AstraZeneca           | Reino Unido | 22 090           | 22 090                            | Bolsa & Inv. Institucionais    | 2,2%             |
| 13   | Eli Lilly             | EUA         | 24 556           | 21 413                            | Bolsa & Inv. Institucionais    | 2,2%             |
| 14   | Bayer                 | Alemanha    | 46 771           | 19 785                            | Bolsa & Inv. Institucionais    | 2,0%             |
| 15   | TEVA Pharma           | Israel      | 18 854           | 18 854                            | Bolsa & Inv. Institucionais    | 1,9%             |

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos Relatório e Contas de 2018 das Empresas.  
(Quando necessário recorreu-se à Taxa Média Anual de Câmbio de 2018 publicada pelo Credit Suisse)

Ainda tendo por base o Quadro 6, podemos verificar que as empresas que lideram o mercado se encontram sedeadas em países ocidentais, americanas e europeias, todas elas com capital disperso em bolsa e detido por investidores institucionais, não se encontrando no grupo que lidera a indústria farmacêutica mundial nenhuma empresa

dominada por um núcleo de acionistas com carácter familiar (pelo menos na aceção utilizada na presente investigação).

De forma muito resumida, podemos dizer que as principais características da indústria farmacêutica mundial assentam nos seguintes pontos:

- deve-se à indústria farmacêutica a introdução de novos medicamentos no mercado;
- é um setor sujeito a um elevado nível de regulamentação;
- existe um elevado grau de globalização dos mercados, liderado por empresas sediadas nos EUA e na Europa;
- elevado nível de concorrência e de competitividade, assente em I&D;
- a comercialização de novos medicamentos é feita em vários mercados internacionais e em simultâneo;
- verifica-se um rápido desenvolvimento dos mercados genéricos mundiais.

#### 4.1.2 O mercado nacional

A indústria farmacêutica em Portugal existe desde finais do século XIX, com a criação de diversos laboratórios, dos quais se destaca a criação da Companhia Portuguesa de Higiene, a qual representou em 1891 o primeiro grande investimento na indústria farmacêutica, tendo envolvido diversos investidores oriundos do setor e de fora dele, e é considerada como a referência para efeitos da criação deste setor em Portugal (Santos, 2014).

O interesse das empresas estrangeiras no mercado português dá-se no início do século XX, com as primeiras presenças de companhias estrangeiras em Portugal, substituindo a sua representação através de agentes por uma presença direta no mercado, da qual a Bayer em 1909 é perscrutora desse movimento (Portela, 2014).

Num contexto de proteção aduaneira, numa primeira fase, e posteriormente por adoção de uma política de condicionamento industrial, Portugal viu criar-se um mercado abastecido pela produção local suportado em empresas nacionais e internacionais. Este protecionismo permitiu por um lado o surgimento de muitas empresas nacionais que produziam e comercializavam os seus produtos (como mero exemplo não exaustivo,

entre muitas outras empresas, temos os Laboratórios Azevedos (1923), a BIAL (1924), os Laboratórios JABA (1927) e mais tarde os Laboratórios Vitória (1943), os Laboratórios Atral (1947), a Hovione (1959) e a necessidade dos grandes *players* internacionais terem que se estabelecer ou encontrar agentes que os representassem em Portugal (como mero exemplo não exaustivo, temos a Merck (1934), a Schering, S.A. Portuguesa (1934), a Lilly (1964) entre outras) (Santos, 2014; Portela, 2014).

Com a criação do Sistema Nacional de Saúde (SNS), em finais da década de 70 do século passado, o mercado do medicamento em Portugal regista um crescimento e com ele verifica-se um aumento da importância do setor da indústria farmacêutica, que num primeiro momento beneficiou do investimento associado às capacidades produtivas internas para satisfazer o aumento da procura induzida pela criação do SNS, mas que com a adesão à União Europeia, na década de 80 do século passado, e o fim do condicionamento industrial verificado na década anterior, levou a uma crescente presença das empresas multinacionais no mercado nacional, nomeadamente através da aquisição das empresas nacionais e ao encerramento de um grande número de unidades produtivas existentes em Portugal (Santos, 2014; Portela, 2014).

Outro marco importante na evolução da indústria farmacêutica em Portugal foi a regulamentação, no início da década de 90 do século passado, dos medicamentos genéricos, que permitiu novas oportunidades de negócio às empresas multinacionais que já atuavam neste mercado, simultaneamente ao surgimento de novas empresas de capitais nacionais e reorientação comercial e produtiva de alguns laboratórios nacionais já existentes. Este mercado acabou por ter um forte impulso no início do presente milénio, quando o Ministério da Saúde incentivou o consumo daquele tipo de medicamentos enquanto medida de contenção de despesa do Estado em matéria de comparticipação medicamentosa (Santos, 2014; Costa, 2014).

Paralelamente à regulamentação dos genéricos, verifica-se em 1995 a alteração da legislação de patentes em Portugal que deixa de permitir a produção de medicamentos semelhantes aos originais ainda cobertos por uma patente, ou seja, deixa de ser possível produzir em “regime de cópia” com as mesmas substâncias ativas dos medicamentos originais. Esta alteração, foi também um dos fatores que levou a que as empresas da

indústria farmacêutica portuguesa cuja competitividade no mercado interno assentava na “inovação de processo” ao deixar de poder produzir e comercializar os seus produtos no mercado nacional se reorientassem para o mercado dos genéricos ou fossem objeto de processos de aquisição e fusão, em alguns casos liderados por empresas nacionais e noutros por empresas internacionais (Santos, 2014).

Consequência de todas estas alterações, como sejam a criação do mercado interno europeu, a regulamentação dos medicamentos genéricos, o alinhamento da legislação de patentes com os demais mercados internacionais, entre outros fatores, levaram a que as empresas farmacêuticas estabelecidas em Portugal, sejam, na sua maioria, de capital estrangeiro, que lideram o mercado. As empresas de capitais nacionais optaram pela produção e comercialização de licenças de medicamentos originais de multinacionais (ex: a BIAL e a Medinfar), pela produção para terceiros (ex: Laboratórios Azevedos e Iberfar) ou ainda pela produção e comercialização de genéricos (ex: Generis e Bluepharma) (Costa, 2014; Portela, 2014).

De acordo com a APIFARMA (2019), Portugal tinha, em 2017, 119 empresas farmacêuticas. Atualmente (2019) existem 95 empresas que possuem instalações em Portugal para produzir medicamentos, e destas 49 são propriedade de empresas nacionais, de acordo com dados obtidos junto do IAPMEI.

Quanto ao investimento em I&D, Portugal registou entre 2010 e 2017, um investimento médio anual de 79 milhões de euros, o qual representa um baixo nível de investimento deste sector em I&D, pois quando comparado com os demais países europeus representa, considerando os dados da EFPIA, menos de 0,30% do volume de investimento a nível europeu realizado naquele período. Portugal possui assim um dos mais baixos valores investidos em I&D neste sector, sendo na União Europeia, de acordo com os mesmos dados, liderado pelo Reino Unido, pela França e pela Alemanha.

Apesar deste fraco esforço nacional em matéria de I&D, Portugal viu, em 2009, aprovar pela EMA e iniciar a sua comercialização a nível internacional (2009 na Europa e 2014 nos EUA), o primeiro medicamento original de patente e investigação portuguesa, o Zebinix, resultado do esforço de I&D da BIAL (Santos, 2014; Portela, 2014).

Quanto ao mercado nacional, o mesmo é dominado pelas multinacionais líderes mundiais, verificando-se assim um comportamento muito semelhante ao do mercado mundial. Se analisarmos o ranking do mercado português reportado a 2018 (Quadro 7), verificamos que as 10 empresas que dominam o mercado nacional, com cerca de 41% de quota de mercado, são quase todas elas (exceto MYLAN) empresas farmacêuticas multinacionais que integram o *top 15* do mercado mundial. A primeira empresa de capitais portuguesas que aparece no ranking nacional é a BIAL na 13ª posição, com um volume de negócios de 73 milhões de euros que representaram, em 2018, 2,3% do mercado nacional.

Quadro 7: Ranking das Empresas Farmacêuticas no Mercado Nacional (2018)

Unid: Milhões de EUR

| Rank | Empresa                  | País        | V. Negócios 2018 | Quota de Mercado |
|------|--------------------------|-------------|------------------|------------------|
| 1    | Novartis                 | Suíça       | 201              | 6,30%            |
| 2    | Merck & Co               | EUA         | 182              | 5,70%            |
| 3    | Johnson & Johnson        | EUA         | 170              | 5,30%            |
| 4    | Sanofi                   | França      | 131              | 4,10%            |
| 5    | Pfizer                   | EUA         | 113              | 3,60%            |
| 6    | F.Hoffmann - la Roche AG | Suíça       | 110              | 3,50%            |
| 7    | TEVA Pharma              | EUA         | 106              | 3,30%            |
| 8    | Bayer                    | Alemanha    | 102              | 3,20%            |
| 9    | MYLAN                    | EUA         | 101              | 3,20%            |
| 10   | Glaxo Smith Kline        | Reino Unido | 94               | 2,90%            |
| 11   | AstraZeneca              | Reino Unido | 88               | 2,80%            |
| 12   | Gilead Sciences          | EUA         | 74               | 2,30%            |
| 13   | BIAL                     | Portugal    | 73               | 2,30%            |

Fonte: IMS + INFARMED



## **4.2 Breve Caracterização de BIAL – Portela & C<sup>a</sup>, S.A.**

### **4.2.1 Evolução da Empresa e sua Caracterização**

A BIAL foi fundada em 1924, por Álvaro Portela, tendo à data começado por ser um pequeno laboratório farmacêutico de apoio à Farmácia do Padrão, na baixa da cidade do Porto, mas que em menos de uma década alcançou rapidamente importância relativa no panorama da indústria farmacêutica portuguesa (Santos, 2014; Portela, 2017).

No início da década de sessenta do século passado, com o falecimento de Álvaro Portela sucede-lhe na liderança da empresa o seu filho António Emílio Portela, e nesse período inicia-se um processo de modernização da produção, através da aquisição de novos equipamentos e de mecanização de produção, tornando-se então num dos principais laboratórios farmacêuticos do país.

Em 1979 a liderança da BIAL é assumida por Luís Portela, após um breve período em que a liderança da BIAL esteve entregue a um gestor externo à família na sequência do falecimento de António Emílio Portela.

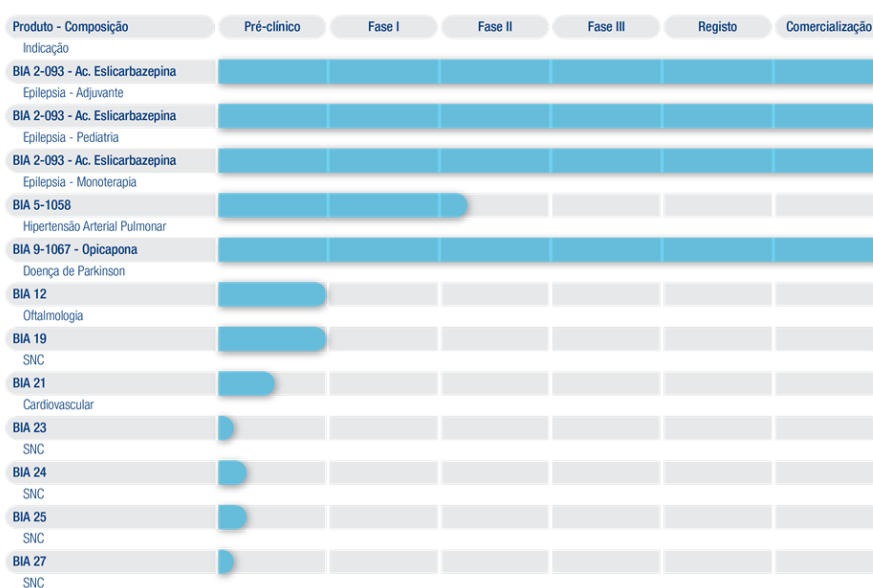
Com a nova liderança verifica-se uma alteração na estratégia da empresa, começando desde logo pela preocupação em rejuvenescer os seus quadros e simultaneamente contratando profissionais especializados em diversas áreas e com provas dadas no sector, profissionais esses que iam desde a gestão ao marketing, da farmacologia à química, passando pela área de produção.

É igualmente nesta altura (1979) que a BIAL se assume como uma parceira das empresas multinacionais do setor, e não podendo em tão curto espaço de tempo ser inovadora, a solução foi a aproximação às empresas inovadoras passando a comercializar os seus produtos em Portugal sob licença das empresas multinacionais (nomeadamente japonesas e americanas). Esta aproximação às empresas multinacionais, permitiu à BIAL, nas palavras do Dr. Luís Portela, “o desenvolvimento da companhia, quer sob o ponto de vista comercial, quer sob o ponto de vista da qualidade de produção, quer sob o ponto de vista da inovação”, permitindo-lhe transformar-se na década de 80 do século passado no maior grupo farmacêutico português.

Outro marco importante na evolução da BIAL e do que ela hoje representa é a criação, em 1992, do seu departamento de investigação e desenvolvimento de novos medicamentos, o que virá permitir a criação do primeiro medicamento original/inovador de investigação nacional, com o primeiro pedido de patente em 1996 e lançamento do medicamento em 2009 no mercado europeu, em 2014 no mercado Norte-Americano e em 2018 no mercado sul coreano, o antiepilético Zebinix. Depois deste primeiro medicamento original, a BIAL lançou um segundo medicamento de investigação própria, em 2013, este para o Parkinson (o Opicapone), inicialmente através da concessão de uma licença a uma empresa japonesa para o respetivo mercado e mais tarde, em 2016, a Comissão Europeia aprova este medicamento para o mercado Europeu, e em 2018 licencia para o mercado chinês e sul coreano.

Este esforço em matéria de I&D veio a colocar a BIAL na vanguarda da investigação científica na área da Saúde em Portugal, na qual a procura de novas soluções terapêuticas constitui a aposta da empresa, nomeadamente nas áreas terapêuticas do sistema nervoso central e do sistema cardiovascular, mas não só. Atualmente a BIAL tem em *pipeline*, para além dos medicamentos originais já em comercialização os seguintes produtos/compostos nas diferentes fases a partir do pré-clínico:

Tabela 5 - Medicamentos da BIAL em Pipeline a partir da fase pré-clínico



Fonte: <https://www.bial.com/pt/i-d/pipeline/>, acedido a 11.11.2019

Em termos de investimento em I&D a BIAL é não só o grupo farmacêutico que mais investe nesta área, canalizando cerca de 20% da sua faturação anual (dados de 2018), em linha com as principais empresas multinacionais do setor (quando medido em % da faturação investida em I&D), mas também a empresa que em Portugal mais investe em I&D quando medido em função do volume de vendas, segundo os dados relativos a 2017 do *EU Industrial R&D Investment Scoreboard*.

A BIAL produz para além dos seus dois produtos originais, uma gama alargada de medicamentos sob licença de empresas multinacionais de diversas áreas terapêuticas, como sejam antibióticos, anti-inflamatórios, analgésicos, antiasmáticos, anti-histamínicos, cardiovasculares, antidepressivos, ansiolíticos, anti-anémicos, entre outros, que entre medicamentos de venda livre e mediante prescrição médica, representam trinta e nove marcas de medicamentos.

Paralelamente a todo este esforço na área da investigação e desenvolvimento a BIAL, na década de noventa do século passado, implementa um plano de internacionalização que lhe permite hoje estar presente na Europa, América, África e Ásia, atuando em mais de 55 países, através de meios próprios ou por intermédio de parceiros locais, com produtos originais ou sob licença. Mercados que hoje representam mais de dois terços das vendas do grupo.

Em 2011, António Portela (filho mais velho de Luís Portela) substitui Luís Portela na liderança executiva da BIAL, representando a quarta geração da família Portela à frente dos destinos da BIAL. Este processo acontece numa fase de consolidação quer do plano de internacionalização anteriormente delineado, bem como de afirmação nos mercados internacionais dos seus dois produtos inovadores/originais, e por consequência de um *player* no mercado farmacêutico internacional, ainda que de dimensão relativa.

Analisando a evolução da BIAL ao longo destas quatro gerações, podemos relacionar as suas lideranças com os desafios e estratégias adotadas que têm sido o garante da sua continuidade, sintetizados na figura seguinte.

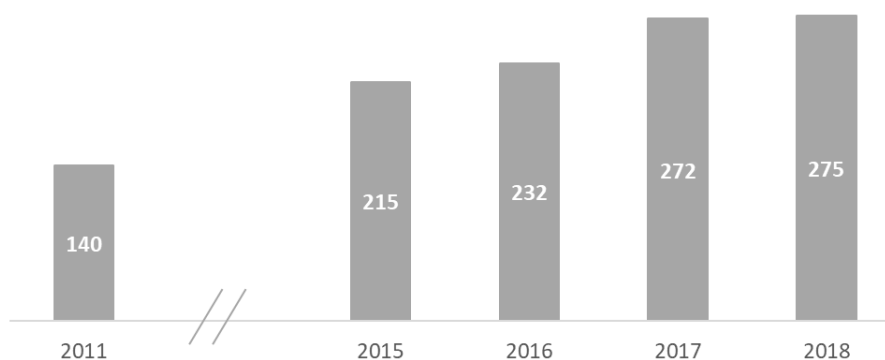
Figura 14 – Evolução das estratégias ao longo das gerações na BIAL



Fonte: Elaborado pelo autor.

A BIAL é hoje a maior empresa farmacêutica de capitais portugueses, e uma das principais a nível ibérico, gerando um volume de vendas em 2018 de 275 milhões de euros, e com uma tendência de crescimento desde 2011, conforme se pode comprovar pela evolução do volume de vendas no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Volume de Vendas da BIAL (M Euros)

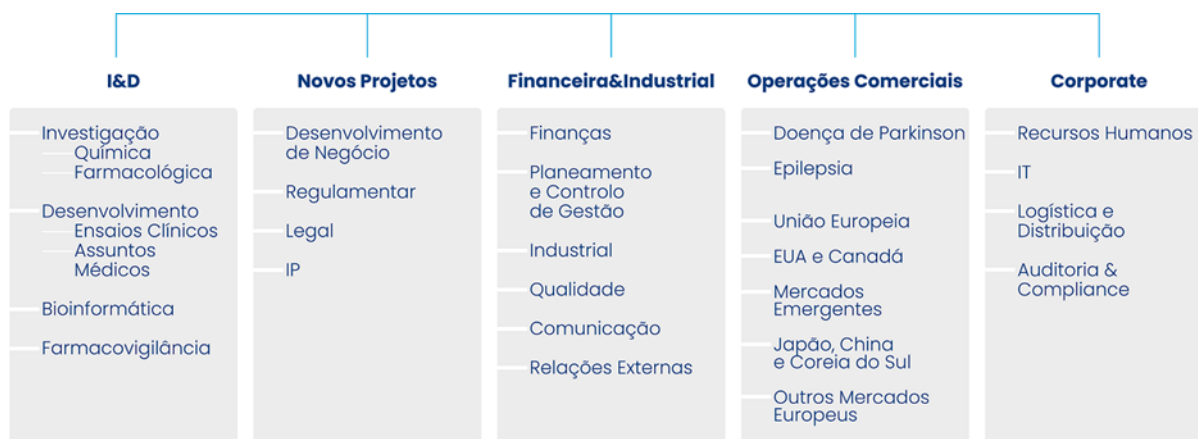


Fonte: Dados obtidos a partir de entrevistas concedidas pelo CEO da BIAL

Procurando caracterizar a BIAL, num único parágrafo, poderemos afirmar que se trata de uma empresa multinacional que desenvolve a sua atividade em pesquisa básica, desenvolvimento, comercialização e venda de produtos farmacêuticos originais e novos, próprios ou sob licença de outras empresas farmacêuticas, que atua no mercado nacional e em outras geografias através dos seus próprios meios ou através de terceiros, mediante concessão de licenças de produção e comercialização no que aos seus produtos originais diz respeito ou atuando sob licença quanto aos produtos originais de terceiros que comercializa.

Esta caracterização global da BIAL encontra-se plasmada na sua própria estrutura organizacional, conforme podemos constatar na Figura 15.

Figura 15 - Estrutura do Grupo BIAL



Fonte: <https://www.bial.com/pt/sobre-nos/organizacao/>, acessido a 11.11.2019

#### 4.2.2 Estrutura Organizacional e Envolvimento da Família

A BIAL desde a sua fundação foi sempre liderada por um membro da família Portela, com exceção de um pequeno período na década de setenta do século passado durante o qual teve à frente dos seus destinos um gestor externo configurando-se então um processo de *interim management*.

Esse processo de *interim management* aconteceu aquando do falecimento do pai do atual incumbente (Luís Portela) e pelo facto dos dois descendentes que à partida estariam em condições de assumir a liderança (Luís Portela e o irmão mais velho) ainda estarem a meio das suas licenciaturas.

No decurso daquele processo de sucessão, que terá demorado cerca de seis anos, e não tendo à data havido um acordo sobre os termos de quem ficaria então a liderar a BIAL, Luís Portela decide, em 1979, adquirir a totalidade do capital disperso pelos demais membros da família Portela e pequenos acionistas externos à família, passando a deter a totalidade do capital da empresa e a assumir a sua liderança.

Ainda que naquele processo quem sucedeu foi um Portela, poderemos afirmar que então a sucessão foi uma combinação entre uma sucessão geracional com uma sucessão por via de alienação de propriedade, pelo que, ainda que a sucessão que iremos analisar seja a passagem da terceira para a quarta geração Portela, pode igualmente ser entendida, a

sucessão, como uma primeira sucessão após a concentração da propriedade ocorrida em 1979 e liderada por Luís Portela.

A contextualização da estrutura organizacional e respetivo envolvimento da família neste subcapítulo vai desde essa fase de concentração de propriedade ocorrida em 1979 até aos dias de hoje. Recuar mais no tempo não se nos afigura relevante para os objetivos da atual investigação.

Com o início da sua liderança, Luís Portela tem por ambição e citamos “constituir uma organização semelhante às melhores organizações nacionais ou internacionais” tendo por referência as empresas internacionais do setor, procurando incorporar no modelo de funcionamento da BIAL as “melhores regras, de acordo com as melhores normas”. Para este efeito, entre outras iniciativas, como a produção e comercialização sob licença de multinacionais, começa por criar um Conselho de Administração que refletia um organograma onde era perceptível como estava estruturada a BIAL e “quais eram os seus níveis de responsabilidades, de quem dependia, quem dependia de si”.

É assim criado um Conselho de Administração liderado por Luís Portela (PCA) e onde os diretores das diferentes áreas da BIAL tinham acento. Era um espaço de discussão e de decisão, mas também um momento de transmissão de orientações e de definição de práticas de gestão articuladas entre o PCA e os demais membros com assento naquele fórum.

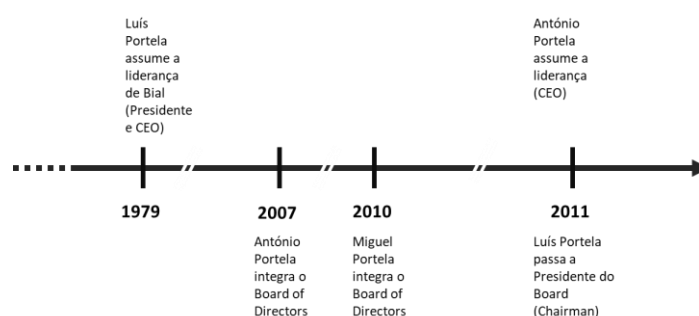
Desde 1979 e até 2007 Luís Portela é o único membro da família a integrar o órgão máximo de gestão da BIAL. Em 2005 António Portela, formado em economia, depois de um percurso profissional na indústria farmacêutica a nível internacional decide integrar a empresa, passando por diversas áreas da empresa após o que integra em 2007 o Conselho de Administração como vogal do mesmo. O irmão, Miguel Portela, tem um percurso ligeiramente diferente, prefere após a sua formação superior, na área económica, ganhar a sua experiência profissional na empresa, percorrendo todas as direções da empresa, tendo vindo a integrar o Conselho de Administração, como vogal, em 2010. Ao longo de todo este período este órgão de gestão ainda que liderado pela família sempre integrou gestores externos e sempre, facto interessante, em maior

número que os membros da família. Na Figura 16 podemos visualizar em termos temporais o envolvimento dos membros da família na gestão ao longo do tempo.

Com o início do processo de sucessão em 2011, Luís Portela cede a liderança da BIAL ao seu filho António Portela e é criado um novo modelo de governo societário, constituído por um Conselho de Administração, liderado por Luís Portela enquanto *Chairman*, e que se reúne numa base trimestral e por uma Comissão Executiva, liderado por António Portela, com poderes delegados para realizar a gestão corrente da BIAL. Nestas novas estruturas os membros externos continuam em maior número.

Como veremos nos pontos subsequentes, o processo de sucessão ainda está em curso pelo que ainda se verifica, apesar de existirem administradores executivos e não executivos, alguma sobreposição entre os dois órgãos, quanto mais não seja pelo facto de o Presidente do Conselho de Administração assistir por vezes às reuniões da Comissão Executiva.

Figura 16 - Envolvimento dos membros da família na gestão



Fonte: Elaborado pelo autor

### 4.3 O processo de Sucessão na BIAL

As decisões tomadas no âmbito de um processo de sucessão numa empresa familiar impactam com os seus principais intervenientes (incumbente e sucessor) e respetivo negócio, não sendo possível dissociar a influência dualística de duas dimensões que caracterizam a empresa familiar, a dimensão família e a dimensão negócio. Ainda relativamente ao processo de decisão, este é condicionado/conformado pelos valores organizacionais e pelo impacto da envolvente ao nível da propriedade e dos modelos de gestão adotados. Assim, e como vimos anteriormente, avaliar o processo de sucessão passará sempre por ter em consideração o contexto familiar e o contexto do negócio em

que as decisões são tomadas, não podendo estar dissociado do papel dos dois grandes protagonistas, o incumbente e o sucessor, ou de outros atores que possam/devam estar envolvidos no processo, nomeadamente o gestor externo.

Ao pretendermos avaliar o papel do gestor externo no processo de sucessão teremos sempre de avaliá-lo no quadro do papel do incumbente e do sucessor no processo, nas decisões que são tomadas, nas ações que são encetadas, de como o processo de transição da liderança se desenvolve e claro na forma como interagem os diferentes sistemas que integram a empresa familiar.

Considerando o processo de sucessão da BIAL, o mesmo foi conformado por quatro grandes conjuntos de fatores:

- práticas de gestão;
- cultura organizacional;
- expetativas do incumbente;
- opções do incumbente;

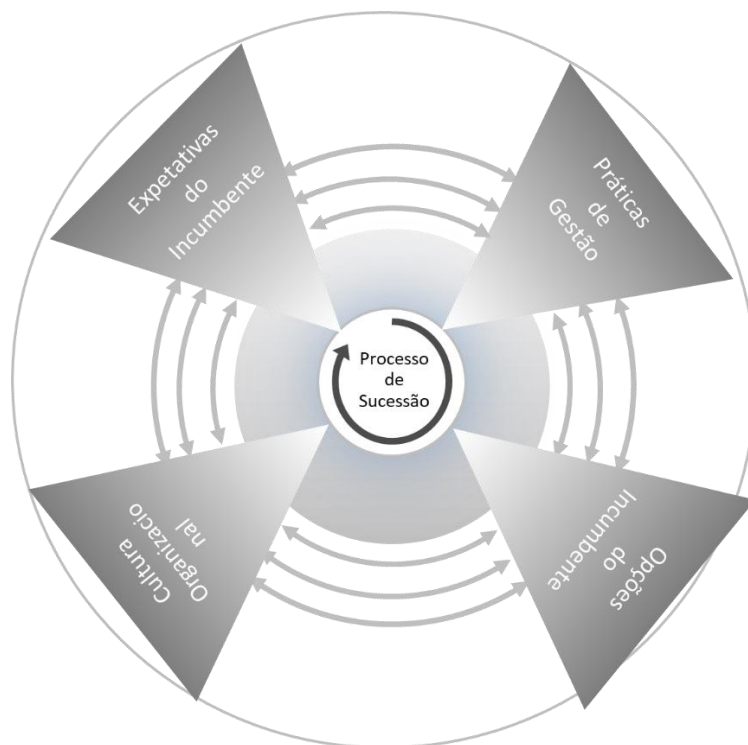
independentemente da perspetiva da análise que venhamos a fazer do processo: das decisões tomadas pelo incumbente, do sucessor enquanto sucessão natural ou do papel do gestor externo no processo.

Como veremos, verificou-se a interação/influência com, e entre, todos os sistemas associados à empresa familiar. As práticas de gestão adotadas na empresa, foram influenciadas pela forma e opções de gestão que o incumbente implementou, desenvolvendo rotinas e mecanismos de controlo internos, que permitiram reforçar valores e criar uma cultura própria que se vieram a refletir na forma como a empresa é gerida. Obviamente que as expetativas dos atores principais são condicionadas pelos seus valores pessoais e as preocupações/pressões de índole familiar, afetando as opções do incumbente relativamente à partilha de poder com os membros da família ou recrutando gestores externos para a equipa de gestão, com base nas suas capacidades de gestão e conhecimentos, para partilhar a gestão, ajudar no processo de sucessão ou suceder-lhe.



É com base naqueles quatro grandes conjuntos de fatores, sistematizados na Figura 17, que iremos explorar quais os padrões verificados no processo de sucessão da BIAL e que nos permitirão validar o modelo de análise apresentado no subcapítulo 2.5, responder às questões aí suscitadas e por último responder à nossa questão de investigação.

Figura 17 – Conjunto de Fatores Presentes no Processo de Sucessão na BIAL



Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.3.1 Práticas de gestão

De acordo com a tipologia de empresa familiar definida por Dyer (2006), a BIAL pode ser caracterizada como sendo uma “empresa familiar profissional”, uma vez que, e sob a forte liderança do incumbente, a sua atividade é desenvolvida com base em orientações profissionais, de elevada sofisticação técnico-científica, com recurso a sistemas de controlo, onde os membros da família que desempenham funções na empresa são detentores de elevados conhecimentos técnicos nas respetivas áreas de atuação e partilham a gestão com gestores externos altamente qualificados (quer do ponto de vista académico, quer da sua experiência profissional) contratados para o efeito. Na

perspetiva de Dekker et al. (2012) a BIAL está enquadrada no que designaram por empresa “Híbridas Administrativas”, cuja caracterização é muito semelhante à de Dyer.

Esta forma de atuação teve início no momento em que o Dr. Luís Portela assumiu a liderança da empresa em 1979, referindo que procurou de imediato criar um modelo de gestão de topo que tivesse por base alguns dos melhores quadros que então existiam no setor e em Portugal, quadros recrutados independentemente da extensão e natureza do envolvimento familiar no negócio, assumindo nesse momento que “a maioria das pessoas nunca devia ser da família”. Àquela data ele era o único membro da família na empresa e assim permaneceu até 2005.

Esta partilha de gestão com gestores externos, desde o início da liderança do Dr. Luís Portela, também esteve associada à necessidade de reforçar cirurgicamente o capital humano da empresa para aportar o *know-how* que não detinha ou dominava, facto que assumiu extrema relevância já que se trata de um setor altamente competitivo. Efetivamente a BIAL não só recorreu a gestores externos para partilhar a gestão como também usou esses mesmos recursos para colmatar as lacunas de conhecimento que a liderança então sentia e aportar *know-how* mais rápido, reduzindo o tempo que levaria a criação do mesmo por via orgânica. Para o efeito a BIAL procurou dotar-se ao longo do tempo das competências necessárias que lhe permitiram conquistar o sucesso que a organização detém, como referido pelo incumbente:

... Assumi que a empresa precisava, ... tinha de ter bons profissionais e os bons profissionais não se criam de um dia para o outro. Portanto, naquela fase achei que era útil nós irmos buscar bons profissionais a empresas farmacêuticas fortes, que nos pudessem trazer da sua experiência algo de novo, algo de melhor para a Bial. E essa foi a razão porque uma das minhas primeiras decisões na empresa foi contratar um diretor de Marketing ... e depois logo a seguir o diretor de Vendas ... de duas empresas norte americanas ... E porquê norte americanas? Não era por acaso. Era porque eu percebia que no mundo da farmacêutica as empresas americanas tinham uma agressividade no mercado, uma dinâmica no mercado, que as europeias não tinham. ... Já entendia que o facto de eu ter limitações de gestão, criavam alguma fraqueza na área da gestão, do planeamento - a empresa naquela altura vivia, enfim, não era bem organizada e,

portanto, achei que precisávamos de nos robustecer no planeamento e fui buscar uma diretora de planeamento, que era uma coisa que nas empresas tradicionais familiares não existia naquela altura, ..., e eu fui buscar uma diretora de planeamento à Sandoz, que era uma empresa suíça - não foi por acaso uma empresa suíça, porque eu achava que, dentro do mundo da farmacêutica as empresas melhor organizadas eram as suíças e ... fui buscar a Coimbra, a uma empresa portuguesa, a Eurolabor, que também já não existe, um jovem farmacêutico, mas que era um homem também ligado à universidade, bem preparado, para diretor de produção... (incumbente)

... nós temos dois administradores ... que fomos buscar exatamente porque precisávamos de uma pessoa forte em Lisboa, precisávamos de uma pessoa que nos resolvesse as questões ... e fomos buscar uma pessoa porque não tínhamos dentro da empresa quem pudesse fazer isso, ... a nossa experiência internacional ainda é uma experiência pequena, de 10, 15 anos. É pequena porque nós começámos em mercados pouco exigentes africanos, e depois fomos para a América Latina e só agora estamos com as nossas filiais na Europa. Isto é um desafio muito grande para uma empresa portuguesa; quantas empresas portuguesas têm filiais próprias a trabalhar com produtos, com marcas próprias na Europa? Muito poucas. É um desafio grande. E, portanto, nós fomos buscar uma pessoa que é de nacionalidade francesa para liderar toda a nossa área internacional e que tenha assento no *Board* de direito próprio, ..., com uma experiência muito interessante, trabalhou nos Estados Unidos, trabalhou em África, trabalhou na Europa de Leste e conhece bem a Europa Central, tem uma experiência polivalente e, por isso, fomos buscar aquele que nos parecia melhor para aquela área ... (incumbente)

Considerando o referido pelo incumbente é evidente que a grande preocupação da liderança da BIAL foi constituir uma equipa de gestão que agregasse um elevado conhecimento acumulado sobre o negócio que permitisse o desenvolvimento mais acelerado da empresa. Ao reforçar o seu capital humano trazendo “para a empresa o melhor que conhecia e que podia contratar”, permitiu-lhe agregar conhecimento e capacidades, em simultâneo com a partilha de gestão, sendo que a conjugação deste

duplo objetivo é reconhecido por todos os entrevistados como um dos fator-chave do sucesso da empresa, como podemos aferir a partir do referido por cada um deles:

... a empresa fosse olhada com respeito pela competência, pelo rigor com que as coisas se fazem ... podemos ter mais sucesso, menos sucesso, mas não brincamos em serviço. Procuramos fazer as coisas como devem ser feitas... (Incumbente);

... partilha da gestão por membros da família e pelos gestores externos, porque há um clima que permite que as decisões possam ser tomadas com o contributo dos vários intervenientes da gestão, ... porque há uma articulação muito próxima, quotidiana, entre os membros da família e os outros ... (Gestor Externo);

... ter os gestores externos ... eu acho que é fundamental tê-los, porque permitenos ter uma visão diferente sobre as coisas ... se nós não tivéssemos estes gestores externos, era muitíssimo mais difícil gerir a companhia ... (Sucessor)

Para além da predisposição para a partilha de gestão com gestores externos, como ficou demonstrado nas citações anteriores, foi igualmente referido por ambos os membros da família, a importância que assume a grande capacidade de adaptação evidenciada pela empresa e da sua estrutura organizacional para acompanhar os desafios que se iam/vão colocando ao longo do tempo, facilitando a concretização dos objetivos de longo prazo que são delineados.

Perante o sucesso que a BIAL vem demonstrando, poderemos então inferir que a forma estrutural como foi definido o modelo de gestão de topo estará diretamente relacionada com os objetivos organizacionais traçados e os sucessos alcançados desde então, confirmando-se as conclusões de Madison, Kellermanns, & Munyon (2017) e Madison, Holt, Kellermanns, & Ranft (2016), e expressamente reconhecido pelo incumbente:

... Eu acho que a empresa é melhor servida com uma forte equipa de gestão, ..., membros da família ou não ... uma equipa de gestão que siga, ..., as linhas definidas pelo capital ou seja, pela família, que tenha a confiança da família ... com um líder forte, ... é importante que haja uma gestão profissional, que haja uma organização ao melhor nível, digamos, que nós copiemos as melhores

soluções das multinacionais, que nós possamos inovar nalgumas soluções, procurando ter uma organização com níveis de eficácia muito bons, capaz de colocar objetivos difíceis e ambiciosos, mas de os concretizar e de realizar coisas bonitas, ...

Esta perceção e predisposição é igualmente partilhada pelo sucessor, que considera que a partilha de gestão com os gestores externos é uma das condições para alcançar um patamar de excelência no desenvolvimento da empresa. Para ele “é a única maneira” tendo em consideração a diversidade de responsabilidades a assumir numa empresa com a dimensão da BIAL.

É igualmente reconhecido pela liderança da BIAL que tão importante como o conhecimento sobre os produtos, os mercados e a envolvente em que a empresa desenvolve a sua ação é o compromisso dos gestores externos num relacionamento de longo prazo, com a partilha de valores em prática na BIAL, consistente, confiável e responsável para com os trabalhadores, para com o mercado e para com os seus clientes.

A adoção das normas e valores subjacentes à gestão da BIAL têm que ser partilhadas e assumidas por quem vem trabalhar na BIAL. No âmbito do processo de contratação de gestores externos esta filosofia acabou por originar um compromisso com os princípios da sua gestão, e à partida permitiram responder ao crescimento da organização e à visão que a sua liderança (a anterior e a atual) queria alcançar. Todo este processo só foi possível, na perspetiva da BIAL, porque se estabeleceu uma relação de longo prazo com estes gestores e, por esta via, garantiu-se que eles “sentem a BIAL” e dominam os fatores internos e externos com impacto direto na preservação das características distintivas e vantagens competitivas da BIAL. Esta postura confirma o que Miller, Wright, Le Breton-Miller, & Scholes (2015) referiram relativamente à importância e ao modo do reforço do capital humano das empresas familiares que querem ser inovadoras e que atuam em ambientes complexos e altamente competitivos.

A aposta numa relação de longo prazo com os gestores externos é-nos revelada na seguinte afirmação por parte do sucessor:

... Nós recrutámos o nosso responsável pela área internacional, o nosso administrador, nós recrutámo-lo para aí há um ano e meio ... o último antes desse ... já está cá há 7... (sucessor)

Em paralelo ao investimento no seu capital humano, procurando, nas palavras do incumbente, “trazer para a empresa o melhor que conhecia e que podia contratar”, constata-se uma forte preocupação em garantir que esse reforço vai além das capacidades técnicas exigidas pelas funções a desempenhar, ou seja, que em simultâneo seja garantido que esses gestores externos venham a adotar os comportamentos éticos e profissionais em prática na BIAL, reforçando assim as características que o incumbente pretende preservar na organização.

Esta preocupação em garantir que os gestores externos aportavam igualmente um reforço do capital social da organização começa no momento da sua contratação, em que para além das valências pretendidas, outros atributos, nomeadamente ao nível comportamental e de valores são considerados na sua contratação, como muito bem é referido pelo incumbente e sucessor:

... a minha preocupação quando uma pessoa entra na empresa é que ela se coloque o mais rapidamente possível ao serviço da empresa de uma forma eficaz, criar condições para que ela seja bem acolhida pelos outros e de que ela se integre na equipa ... a pessoa chega e precisa de conhecer os cantos à casa, precisa de conhecer as regras, mas eu acho que melhor do que estarmos a definir regras, a pôr no papel muitas regras ... mas para mim, mais importante do que isso, são as pequenas grandes coisas: o facto de às 8h30 estarem aqui os carrinhos dos administradores todos parados, o facto de as pessoas não andarem aos berros umas com as outras, se as pessoas se respeitarem, as pessoas trabalharem dedicadamente, mas nem por isso sentirem o direito de dar um berro. ... Por isso, procuramos criar condições, através da formação, nomeadamente a nível de recursos humanos, a nível das pessoas, criar condições para termos um ambiente de trabalho que funcione, que as pessoas sejam exigentes consigo próprias, com o conjunto, com a organização, com a equipa, mas que se respeitem mutuamente. .... Bem, estas pequenas coisas é que eu acho que se cria um clima, uma atmosfera. Que é um pouco de... eu vou devagar que tenho pressa, digamos assim, e a empresa procura movimentar-se serena, foi-se criando um ambiente em que as pessoas se movimentem de uma forma relativamente serena, de respeito uns para com os outros, mas com muita

energia, com muita força. Temos objetivos ambiciosos, que delineamos, que sonhamos e depois fazê-los cumprir. (incumbente)

... é preciso que haja esse alinhamento, precisamos de nos conhecer bem, mas, digamos, eu gosto que eles quando cá vêm [às entrevistas de recrutamento] conheçam os outros administradores porque gosto de ter a opinião dos outros administradores, é uma pessoa que se vai encaixar, não vai encaixar, mas também ... que sejam boas pessoas, não queremos ter aqui tiranos que andam para aqui a desestabilizar isto tudo, ... realmente, olhando para a nossa estrutura, ele [o incumbente] construiu uma equipa com administradores que são pessoas muito competentes, mas que são boas pessoas, íntegras, que, por sua vez, escolheram as pessoas de baixo e foram por aí abaixo. E esses é que foram capazes de construir e de fazer, no fundo, dar vida a um projeto, não só pelas competências, mas também pelo ambiente de paz, de tranquilidade laboral, digamos, que fora do normal. (sucessor)

Do processo de contratação podemos assim concluir que as lideranças da BIAL tendem a escolher gestores profissionais externos que melhor se adaptam às suas características, valores e princípios, permitindo deste modo alavancar e aprofundar o carácter distintivo da empresa. Quer o incumbente, quer o sucessor, enfatizaram a importância de seleccionar os colaboradores “certos” para as diferentes posições a ocupar, com especial destaque para aqueles com quem se pretende partilhar a gestão. Esta posição é igualmente corroborada pelo gestor externo e pelo *Stakeholder* entrevistado, com o argumento que se trata de um dos investimentos mais valorizados, “caros”, e importantes para a empresa. Esta percepção/assunção vem confirmar as conclusões de Miller & Le Breton-Miller (2006) que consideram que recrutar os colaboradores certos é uma atividade relevante da liderança, na medida em que os detentores do capital e simultaneamente gestores das empresas identificam os papéis e posições críticas na estrutura organizacional a serem ocupados, concebendo a cadeia de comando e partilha de responsabilidades através da adoção de sistemas e procedimentos na empresa (mais ou menos formais).

No processo de seleção e recrutamento para além de querer recrutar a pessoa certa para a função, no que às competências, qualificações e experiência profissional diz respeito,

é igualmente relevante os atributos mais imateriais, como os valores e o carácter da pessoa. Estes devem “ajustar-se à cultura e valores existentes na empresa” e perseguidos pela gestão familiar, na percepção do incumbente e secundado pelo seu sucessor. No processo de recrutamento de gestores externos foi assim fundamental determinar se o candidato era o adequado também do ponto de vista das suas características intrínsecas. Com efeito, esta questão, para quem exerce a liderança na BIAL permite o reforço das capacidades técnicas da empresa e simultaneamente garante que os gestores com quem se pretende partilhar o poder de decisão e de gestão integrarão de forma complementar os valores e princípios pelos quais se rege a liderança da empresa. Esta visão holística do processo de recrutamento permite um alinhamento das características do gestor externo com os valores e princípios corporativos pelos quais se pauta a atuação da BIAL.

Esta partilha de valores e princípios é que permitirá consolidar uma relação que se pretende de longa duração com os gestores externos, confirmando o que Hall & Nordqvist (2008) referem de que é difícil e demorada a integração de alguém externo à experiência de partilhar a gestão numa empresa familiar pela falta de conhecimento das dinâmicas da família no negócio.

Efetivamente as normas e valores subjacentes à gestão da BIAL, e partilhadas com o gestor externo, conjugado com a sua capacidade técnico-científica foram fatores-chave no relacionamento com clientes, fornecedores, parceiros de negócios e demais *stakeholders*, permitindo à empresa obter uma vantagem competitiva no negócio e garantir os alicerces para alcançar o patamar de excelência e de referência que detém no tecido empresarial nacional.

As vantagens deste modelo de gestão relativamente à concorrência foi a segurança que trouxe ao incumbente para criar os alicerces daquilo que é hoje a BIAL, uma empresa inovadora, assente na qualidade e na internacionalização. Um exemplo claro desta aposta, considerando os recursos que em 1979 começou a reunir, foi a decisão de produzir medicamentos sob licença, quando mais ninguém o fazia em Portugal, de tal forma que os outros empresários consideravam que não era, à data, a melhor opção em termos de negócio alertando o incumbente com frases como “Epá, cuidado, o que é que você está a fazer? Você está a pôr-se ao serviço das multinacionais? Você está a



permitir que inspetores das multinacionais venham ver a qualidade da sua produção? O que é que você está a fazer? Veja lá, ó Luís, o que é que você está a fazer?”.

Esta conclusão é consentânea com a ideia de que o sucesso das empresas familiares se deve, entre outros fatores, ao capital social organizacional que consegue criar, em particular o gerado pelo seu fundador e reforçado através do capital humano que vai sendo criado na empresa ao longo do tempo com origem orgânica ou através da contratação de *know-how* no exterior, como é o caso da contratação de gestores externos (Shaker A. Zahra, 2010).

Do descrito podemos concluir que atrair e gerir gestores externos depende da capacidade de liderança e das práticas de gestão que os proprietários das empresas estão dispostos a implementar e à pré-disponibilidade do incumbente para partilhar a gestão da empresa e ser um gestor entre outros, ainda que com o poder relativo que lhe advém de ser o proprietário, conforme advoga Chrisman et al. (2004). Desta forma, e no caso da BIAL garantiu-se o alargamento das capacidades organizacionais permitindo a consolidação do seu capital humano e social a partir dos recursos que conseguiu obter e gerir, confirmando-se o referido por (Miller, Le Breton-Miller, & Scholnick, 2008).

Paralelamente à partilha da gestão, verificamos que o estilo de liderança exercido pelo Dr. Luís Portela e continuado pelo seu sucessor, Dr. António Portela, potenciou a criação de valor na empresa através da conjugação realizada entre a forma de pensar o negócio, respetivos comportamentos, conhecimento, capacidades dinâmicas, desempenho e cultura organizacional.

Uma efetiva liderança por parte do proprietário da empresa familiar permite garantir a sua influência e poder para identificar e ultrapassar problemas que possam surgir na empresa, quer no domínio do negócio quer no domínio familiar (Astrachan et al., 2002). Pela perspetiva do negócio, os valores associados à supervisão manifestaram-se pela escolha de mecanismos de gestão suportados em rotinas internas, processos de decisão e respetivos sistemas de suporte, destacando-se “as tarefas de planeamento e do controlo de gestão que é algo que no caso da BIAL já está bem estruturado”. Ao nível da família, o poder pessoal repousou na estrutura familiar e nos papéis que cada um veio a assumir na empresa e fora dela. Por último e ao nível individual, o incumbente quando deteta um problema procura ultrapassá-lo de modo consensual sem impor a sua posição

enquanto detentor do capital e patriarca da família, transportando os seus valores pessoais para as práticas de gestão e comerciais da organização e da forma como a própria família vê o negócio. A título de exemplo, o incumbente descreve na sua entrevista quais eram as suas expectativas quando assumiu a liderança da empresa em 1979 e qual a forma de lá chegar, com a expectativa que as ações então encetadas produziram a prazo os resultados que desejava:

... A minha preocupação desde essa altura foi sempre procurar bons profissionais, mas que fossem boas pessoas, que fossem pessoas de carácter. Eu achava que isso era importante na empresa não só privilegiar os aspetos técnicos, mas também os aspetos pessoais e tive sorte, tivemos sorte porque reunimos uma equipa que ao longo dos anos seguintes, com muito trabalho, com muito esforço, mas foi marcadamente desenvolvendo um bom trabalho. ... que nós copiemos as melhores soluções das multinacionais, que nós possamos inovar nalgumas soluções, procurando ter uma organização com níveis de eficácia muito bons, capaz de colocar objetivos difíceis e ambiciosos, mas de os concretizar e de realizar coisas bonitas....

Ao partilhar a gestão com gestores externos à família e ao adotar mecanismos de controlo formais (dos quais podemos destacar os processos de planeamento adotados), como se de uma empresa sem componente familiar se tratasse, verifica-se obviamente um acréscimo dos custos de agência, que a BIAL procura reduzir através da promoção de uma cultura de grupo com o reforço de sentimento de pertença independentemente dos laços familiares entre os vários membros de gestão de topo (dos quais a descrição do processo de recrutamento é exemplo disso), estabelecendo e consolidando as relações interpessoais entre os mesmos, de modo a garantir o alinhamento da atuação dos gestores profissionais externos à família com os objetivos da empresa e em última instância com os objetivos da família. Conforme podemos inferir a partir da seguinte afirmação do sucessor:

... E, portanto, eu acho que há um alinhamento muito grande, também pelo tempo que nós já todos temos de casa, há um alinhamento muito grande, quais são os objetivos, quais são os eixos estratégicos, para onde é que nós queremos ir e quando fazemos as reflexões sobre isso, ajustamos entre nós,

consensualizamos entre nós e depois disseminamos para baixo, mas não temos grandes discrepâncias.

Desenvolver e promover uma boa comunicação e partilha de interesses entre os vários membros da gestão da empresa (da família e externos à família) tem sido claramente uma preocupação crucial das lideranças da BIAL, sendo uma ferramenta fundamental para estabelecer entendimentos claros e ultrapassar situações de impasse e reduzir os custos que daí advêm (Chrisman et al., 2004), procurando por essa via gerar cooperação e espírito de corpo:

... tive na minha equipa uma senhora que defendia aguerridamente os seus pontos de vista e quando era vencida em reunião por vezes a seguir pedia para vir falar ... a minha posição, numa situação dessas era: “ok, mas está decidida, é assim e ponto final”. Ou era: “ok, vamos reabrir o processo, vamos reanalisar... (incumbente)

Verifica-se assim que na BIAL a comunicação é fundamental para estabelecer pontes de entendimento entre partes e negociar áreas em discórdia, conforme advoga Chrisman et al. (2003) garantindo a unicidade quanto à visão e estratégia da empresa ao nível da gestão de topo independentemente da origem dos gestores (família ou fora da família).

O recurso à comunicação enquanto ferramenta para ultrapassar potenciais conflitos, numa perspetiva de agência, decorrente da separação entre propriedade e gestão é algo que já Miller & Le Breton-Miller (2006) tinham referenciado. Efetivamente do ponto de vista da teoria de agência o desempenho dos gestores profissionais externos à família podem melhorar se os detentores do capital da empresa comunicarem de forma clara sobre o conjunto definido de expectativas, quer numa perspetiva comercial quer quando existem diferenças de opinião (Miller & Le Breton-Miller, 2006). Assim, gerir, redefinir ou reorientar expectativas é um aspeto crítico de uma liderança eficaz para melhorar o desempenho da gestão partilhada tendo em conta os objetivos definidos pelos proprietários, competindo à liderança uma capacidade de comunicação que minimize os problemas de agência e incentivem uma visão única entre os diferentes membros que integram a gestão (independentemente da sua origem) não deixando de considerar as diferentes opiniões dos seus membros (Chrisman et al., 2004):

... o responsável de cada área vem defender ... o que é importante é termos uma equipa de gestão forte, uma equipa de gestão que siga, digamos, as linhas definidas pelo capital, ou seja, pela família ... (incumbente)

Paralelamente ao recurso à comunicação como forma de partilhar interesses e alinhar a atuação ao nível da gestão, o incumbente considera que liderar pelo exemplo é uma via essencial para incentivar a produtividade da organização e simultaneamente influenciar a respetiva conduta na esteira dos valores e princípios que considera os mais corretos em termos organizacionais, como se pode deduzir das seguintes afirmações:

... Gosto que as pessoas olhem para mim como o líder de um projeto, o chefe de uma equipa e, portanto, para isso, é preciso assumirmos com profissionalismo as coisas ... se a pessoa quer participar na gestão, quer trabalhar, quer fazer o seu dia-a-dia, então faz o seu dia-a-dia e eu acho que aí a força do exemplo é absolutamente essencial. Quer dizer, eu hoje cheguei eram 8h15; a nossa porta abre às 8h30; para mim, chegar depois das 8h30 é quase pecado. Nunca pedi a ninguém para chegar a estas horas ou aquelas, mas quer dizer, se o chefe chega antes das 8h30, a mensagem está transmitida. Quero eu dizer, a força do exemplo é absolutamente essencial. ...

Transmitindo, através do seu exemplo, a sua dedicação e compromisso para com a empresa e o respetivo negócio, podemos considerar que as atitudes e comportamentos relacionados com o negócio familiar são cruciais para uma boa liderança e redução dos custos de agência associados à partilha de gestão neste tipo de empresas.

Passado quatro décadas podemos concluir que as expectativas e as ações então encetadas pelo incumbente aquando da assunção da liderança da BIAL foram, se não integralmente, em grande parte concretizadas. Podemos igualmente afirmar que parte deste sucesso resultou da forma de liderança que o Dr. Luís Portela adotou, continuada pelo seu sucessor, confirmando o que Le Breton-Miller & Miller (2006) referem ao afirmarem que o reforço do controlo do proprietário/gestor passa pela comunicação e liderança pelo exemplo, as quais devem ser percebidas como vitais para comunicar as suas decisões e reduzir os incentivos para que os gestores externos à família não hajam nos seus próprios interesses mas sim nos interesses da empresa e em última instância nos interesses da família enquanto proprietária da mesma.

#### 4.3.2 Cultura organizacional

Como vimos no subcapítulo anterior, a contratação de gestores externos pela BIAL tem em consideração alguns preceitos e requer, após contratação, algum tempo de aculturação aos valores, atitudes e crenças em prática na empresa familiar, ou seja, absorver a cultura e o capital social da organização e portanto dominar as capacidades distintivas que tornam a empresa diferente das demais, confirmando-se as conclusões de Teece et al. (1997).

De acordo com Chirico & Nordqvist (2010) as empresas familiares enfrentam desafios para a criação de capacidades distintivas (dinâmicas) que suportam o seu desempenho, e que no caso em estudo, e como vimos anteriormente, estão bem consolidados, na medida em que estamos perante uma empresa com uma liderança eficaz, processos e procedimentos assentes em normas auditáveis, com regras de planeamento estratégico e de decisão, com produtos próprios inovadores num mercado altamente concorrencial, que entre outros fatores lhes permite uma diferenciação competitiva face a outras empresas, nomeadamente não familiares.

O caso em estudo sugere que o capital social de uma empresa familiar afigura-se estar relacionado com as características da própria empresa, o seu estágio de desenvolvimento, propriedade, dimensão e área de negócio; que na perspetiva de Habbershon et al., (2003) e Dyer (2006) são os fatores que suportam a diferenciação competitiva das empresas familiares e aquilo a que a literatura denomina de *familiness*. No caso da BIAL, o capital social da família Portela pode também ser visto como uma manifestação do *familiness*.

Numa empresa familiar o capital social pode-se manifestar através da rede de contactos que é criada (Steier, 2001):

- (a) desde logo através das relações entre os membros da família e os membros externos à família com quem se partilhe a gestão com impacto direto na gestão e no negócio da empresa – no caso em estudo o relacionamento existente é assente numa partilha “igualitária” da gestão e num processo interativo baseado numa descentralização regulada e suportada em regras e normas previamente implementadas e conhecidas;

(b) pela relação estabelecida entre a empresa e os seus *stakeholders* externos que alavanca/condiciona a evolução e sucesso do negócio da empresa – no caso, a opção por fazer parcerias com multinacionais farmacêuticas para poder produzir e comercializar os seus produtos em Portugal foi claramente um ponto de viragem na BIAL, levou-a a equacionar para onde pretendia ir no longo prazo, a ter que introduzir na sua gestão/produção processos e procedimentos assentes em normas escrutináveis e a estabelecer uma rede de contactos no setor a nível internacional;

(c) a partir do percurso a trilhar pela empresa numa perspetiva de longo prazo estará condicionado pela sua organização empresarial e os respetivos membros da família – no caso a contratação dos melhores gestores que foi encontrando e que podiam contratar e a grande aposta na área de I&D que a longo prazo veio permitir obter bons resultados, comerciais e de reconhecimento institucional.

Assumir que os comportamentos dos membros da família afetam o capital social é fundamental para avaliar e entender as suas atitudes em relação à sucessão e ao respetivo processo, não podendo dissociar-se do mesmo o papel dos gestores externos quando existem. Com efeito, no caso em estudo o facto de o processo ter sido coadjuvado pelos gestores externos permitiu ao incumbente desempenhar um papel fundamental de estabilidade e consensualização junto da rede criada, já que este ficou mais liberto das funções executivas de liderança.

De acordo com Poutziouris, Savva, & Hadjielias (2015) quanto maior for o envolvimento da família na gestão e na governação de uma empresa familiar, maior será o seu desempenho a longo prazo e entre gerações. Isto por força da constante transmissão de valores associados à família, quer pessoais quer de negócio, a partir da liderança por parte da família relativamente aos demais membros com quem partilham a gestão e ainda para com os seus colaboradores, ou seja, a capacidade de transmitir, manter/melhorar o *familiness*. Esta perspetiva de longo prazo é muito bem retratada pelo gestor externo, quando diz:

... uma matriz que num gestor que não tem relação com a família, que não é pertença da família, tem de ter a capacidade de perceber qual é a lógica de intervenção que a família tem na gestão da companhia, uma perspetiva de largo

prazo. Evidentemente que aquilo que tem que ver com a rendibilidade em cada ano é um aspeto muito importante, mas aquilo que é mais importante é essa preservação de uma lógica de longo prazo, que corresponde a uma história, e uma história que é sucessivamente renovada. Em complemento, no caso da BIAL, uma forte identidade sobre aquilo que é a missão da empresa, e portanto não é possível pensar a BIAL senão numa perspetiva de longo prazo, de investimentos que têm capacidade de ser disruptíveis, mas são investimentos de longo prazo. E isso no caso de uma empresa farmacêutica em que o processo de inovação é também um processo de médio e longo prazo aparentemente calha bem, porque se nós estivéssemos numa lógica de termos capacidade de resultados a curto prazo eventualmente teríamos dificuldade em os ter, porque a dinâmica da inovação é muito longa...

Também de acordo com González-Cruz & Cruz-Ros (2016), as empresas familiares cujo CEO seja da família e os respetivos Conselhos de Administração tenham presença significativa de membros externos à família, que é o caso da BIAL, tendem a apresentar um desempenho superior.

Quer por força da transmissão/partilha de valores, pessoais e de negócios, que poderemos congregiar no que será uma conduta moral e de negócios, quer pela via da partilha da gestão, descentralizando o poder de decisão para membros externos à família mas que estão conscientes e alinhados com os objetivos do líder (que pertence à família) as empresas familiares tenderão a alcançar uma performance superior. Contudo, tal só poderá ser possível desde que o proprietário e líder da empresa familiar esteja disposto a formalizar práticas de gestão organizacional de recursos humanos consentâneas com uma gestão profissional onde a meritocracia seja um dos critérios por excelência na atuação por parte da empresa, em vez de nepotismo. Esta gestão profissional vista quer na perspetiva das pessoas quer dos negócios, impacta no desenvolvimento organizacional da empresa familiar que lhe permitirá progredir de um estado autocrático de baixo formalismo e centrada na família para um estado de elevados níveis de profissionalização, com abertura e integração de gestores membros da família com gestores externos à família, com uma elevada descentralização da autoridade (Dekker et al., 2012). Ora a BIAL pauta-se por ter apenas três membros da família a trabalhar na empresa e todos os processos de recrutamento passarem por um processo normal de

selecção assente em critérios objectivos e consentâneos com a função a ocupar, como é referido pelo sucessor:

... tirando o meu pai, eu e o meu irmão, não há mais ninguém na família a trabalhar na empresa e isso é um ponto de honra ... E eu nem tenho muita dificuldade nisso porque toda a gente já percebeu que não vale a pena e não o fazemos [processos de selecção sem ser assentes em critérios objetivos], por um lado, porque... ninguém tem vantagens sobre ninguém e isso gera uma tranquilidade em toda a gente porque toda a gente sabe que, e eu obviamente recebo muitos currículos; mas toda a gente sabe que quando eu mando um currículo para os recursos humanos, essa pessoa a única coisa que vai conseguir é uma entrevista. Depois, se se vai “safar” na entrevista ou não, é problema dele, mas a responsabilidade de recrutar para aquela posição é da chefia ... logo ... contratam a melhor pessoa, se for esse, melhor, se não for, paciência. Portanto, há uma distinção muito clara daquilo que é a família e daquilo que é, digamos, a parte profissional.”

Ainda que o desenvolvimento interno da empresa e a partilha da gestão com elementos externos à família sejam fatores preponderantes para um maior desempenho das empresas familiares, como a literatura nos sugere e o caso em estudo vem confirmar, o desempenho das empresas familiares, à semelhança de qualquer outro tipo de empresa, depende de quão bem as mesmas conseguem responder aos desafios que o ambiente externo lhes coloca.

Assim, num ambiente competitivo, como o farmacêutico em que as relações positivas com os clientes são um fator preponderante para a nova prescrição de um medicamento, através do seu médico por um lado, e o acesso à produção de medicamentos inovadores por outro, são cruciais para o desempenho superior. A BIAL desde muito cedo entendeu que deveria disponibilizar medicamentos recentes e cuja apreciação por parte de prescritores e utilizadores fossem reconhecidos em termos de eficácia. Esta abordagem tem estado sempre presente no “ADN” dos líderes da BIAL, pois já o fundador e o seu sucessor (avó e pai do atual incumbente) procuraram garantir a disponibilização de produtos que permitissem dar resposta de forma eficaz às necessidades dos pacientes e otimizar os respetivos processos produtivos com recurso às melhores técnicas



disponíveis. Em reforço do referido transcrevemos partes de duas entrevistas concedidas pelo incumbente:

“António Portela [avô do atual incumbente]... filho de um merceiro, transformou-se num *self made man*, que abria a porta às 5h30 ou 6h da manhã para poder recolher as receitas de pessoas que se deslocavam dos subúrbios do Porto... Os sucessos começam em 1929. Com o produto “que muito dinamizou a Bial”, o Benzo-Diacol, um produto para a tosse que hoje é conhecido por Diacol”

Fonte: Adaptado de Pimentel (2016)

“O meu pai ... com cerca de 40 anos, quando o pai morreu [avô do incumbente], assumiu os destinos da empresa ... dedicado, racionalizando a produção, mecanizando a empresa, procurando soluções a nível internacional.”

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2009)

No caso do atual incumbente, e como já referido, os acordos celebrados com laboratórios internacionais para produzir e comercializar os seus produtos em Portugal e em outros mercados e a criação de uma área de investigação e desenvolvimento que já permitiu à BIAL lançar produtos inovadores próprios são exemplo disso, que nas palavras do sucessor “o meu pai...fez coisas extraordinárias, teve uma visão extraordinária, construiu a parte de I&D, toda essa parte visível que é muitas vezes elogiada externamente”. Claramente com uma orientação de longo prazo, que normalmente está associada a empresas familiares nas quais os seus proprietários estão disponíveis para assumir investimentos relevantes e que preservem a promoção dos seus produtos/serviços que lhes permite alcançar os objetivos de negócio oportunamente traçados e escolhidos (Lumpkin, Steier, & Wright, 2011).

Importa, contudo, ressaltar que quando estamos a falar de objetivos numa empresa familiar os mesmos não são exclusivamente económicos. Efetivamente numa empresa familiar e tal como referiu Chrisman et al. (2010) verifica-se uma integração e articulação entre aqueles objetivos e os objetivos e valores não económicos, sendo por conseguinte o alinhamento e a consistência dos valores entre a família e o negócio crucial para que o incumbente e posteriormente o seu sucessor melhore o desempenho da empresa. Assim, a “gestão da família” é uma peça fundamental na gestão da empresa

familiar, na sua interação com o negócio e do respetivo processo de sucessão. O próprio incumbente reconhece a importância da gestão da família como ponte fundamental para o bom desempenho da sua liderança e da própria empresa ao afirmar:

... no ambiente familiar, há estas vantagens possíveis de: “ok, vamos investir na empresa, vamos procurar desenvolver a empresa” e as pessoas aceitaram isso e com os resultados que fomos tendo foi muito bom. ...

... acho que tive a confiança da família, percebe, e é uma coisa curiosa: a minha família, depois dos meus filhos, sobretudo, percebeu que a aposta na empresa era uma aposta muito grande - talvez porque também eu explicasse isso em casa - que aquilo que estávamos a fazer exigia um investimento muito grande, portanto, se estávamos a investir na empresa, estávamos a valorizá-la e portanto não era altura de trazer muito dinheiro para casa, mas também, digamos que, trazer dinheiro para casa para quê?...

A conciliação dos objetivos económicos com os não económicos vs a gestão da família é claramente uma constante não só na perspetiva do desenvolvimento da empresa, como julgamos ter ficado retratado no anteriormente referido, mas igualmente na gestão da relação equilibrada entre os membros da família e os respetivos objetivos que possam ter associados à BIAL, na medida em que o próprio incumbente está consciente que o contexto em que assumiu a total propriedade da BIAL e a respetiva liderança não se perpetuarão com a dispersão futura da propriedade da empresa pelos seus descendentes e pelo facto de nem todos trabalharem na mesma, e nesse caso provavelmente para alguns dos membros a articulação equilibrada entre os diferentes objetivos (económicos e não económicos) não estar garantida:

...Para a frente, já não sei se vai ser bem assim porque há pessoas na família que não trabalham na empresa e, portanto, há que ter algum respeito por isso e, portanto, temos procurado criar condições para haver alguma distribuição que não pode ser muito grande...

Esta preocupação do incumbente na gestão da família vs negócio numa perspetiva futura, face ao cenário mais que real de nem todos os membros da família trabalharem na BIAL, procurando garantir a “continuidade e a unidade da família” vem confirmar a importância que deve ser dada ao Sistema Família, pois e tal como concluiu Jaskiewicz,

Heinrichs, Rau, & Reay (2016) a unidade da família é não só um objetivo importante da família, mas um importante fator no sucesso de sucessão da propriedade e liderança entre gerações e por conseguinte da continuidade do negócio.

A gestão de possíveis desentendimentos entre membros da família no futuro que possam impactar negativamente no negócio/empresa é de tal forma algo importante na gestão da BIAL que tem sido uma preocupação da liderança em garantir que tal não acontece, conforme se pode deduzir da afirmação do incumbente que a seguir se transcreve:

... essa confiança que eu sentia nessa altura está hoje transportada para um núcleo de três pessoas e com muita satisfação minha porque é o tal “desmame” que eu lhe falei há bocadinho, já não é o Luís Portela, é a equipa, os três, somos três, é o Luís, o António e o Miguel. E, digamos, eu vejo com grande naturalidade quando o Luís sair em definitivo, o António e o Miguel têm a confiança da família e estão a fazer bem, os resultados são bons, não há razão para temer isso e acho que eles como pessoas também merecem essa confiança.

Ainda no âmbito da gestão da família é relevante as perceções que o incumbente tem em relação às intenções e atitudes dos membros da família para com a empresa e não menos importante a forma como ele foi apresentando a empresa aos seus descendentes, enquanto processo de aculturação à empresa e preparação desses mesmos membros para a continuidade da empresa na família, cruciais na sua integração e construção do conhecimento sobre a BIAL e respetivo negócio.

Para o efeito, o incumbente, começou desde muito cedo a ser acompanhado nos grandes momentos de comemoração da empresa pelos seus filhos:

... eu cresci com a empresa. Cresci a ver o meu pai trabalhar, a ver as coisas que ele ia fazendo e, portanto, fui tendo interesse, ia perguntando, ia vendo. O meu pai trazia-nos cá de vez em quando, trazia-nos aos aniversários da empresa e havia um... fui percebendo o que a empresa fazia ... (Sucessor)

e mais tarde quando atingiram a idade para irem desempenhando alguns trabalhos nos seus períodos de férias escolares, convidava-os a trabalhar na BIAL, à semelhança do que seu pai lhe tinha feito:

...ser miúdo, adolescente e ir para a empresa nas férias meio-dia, passar lá, andar na parte de produção, andar na tipografia que ainda tínhamos na altura, na qualidade, pronto, estar meio-dia a aprender e a fazer... (Sucessor)

até que quando um dos membros da família Portela (atualmente com a função de administrador com a responsabilidade da área *Corporate e* irmão do *CEO*) decidiu que queria trabalhar na BIAL, procurou conhecer em maior profundidade a empresa antes de assumir qualquer função, tendo passado, por iniciativa própria, por um processo de estágios internos nas diversas áreas da empresa:

...o irmão não quis sair [referencia ao Miguel Portela], ..: pediu-me para fazer um périplo pela empresa, inventou da cabeça dele, um ano, um ano e tal e assim foi. Foi mais de um ano, ano e meio em que ele trabalhou na produção, trabalhou na embalagem, trabalhou no departamento financeiro, trabalhou no marketing, trabalhou, enfim, dois meses aqui, quatro meses ali, três meses ali e tal, percebeu como as coisas funcionavam na empresa, conheceu os cantos à casa, conheceu as pessoas. Eu acho que é o único administrador que conhece quase toda a gente pelo nome próprio, ... reunir as competências técnicas para que naquilo em que se metem, não estorvarem, serem de facto competentes e, ao mesmo tempo, digamos, assumirem-se como profissionais, fazendo do exemplo, uma arma. (Incumbente)

Este processo de integração e construção do conhecimento associado à empresa é crucial na criação das capacidades dinâmicas e inimitáveis, que permitem às empresas familiares terem sucesso em mercados dinâmicos, como é o caso do farmacêutico, através de membros da família especializados nessas mesmas capacidades (Chirico & Nordqvist, 2010; Habbershon & Williams, 1999).

A gestão da família é pois um fator importante, e tido em conta na BIAL, enquanto uma das formas de criar as referidas capacidades dinâmicas, as quais são conseguidas desde que garantidos, na perspetiva Cabrera-Suárez, García-Almeida, & De Saá-Pérez (2018), o “conjunto único de recursos e capacidades” que uma empresa familiar possui e, por outro, a “distinção” desses ativos devido ao envolvimento e interação familiar na empresa, o que acontece no caso da BIAL conforme podemos confirmar no presente estudo de caso enquanto conceito *familiness*.

#### 4.3.3 Expetativas do incumbente

Num processo de sucessão, as expetativas e atitudes do proprietário da empresa familiar e simultaneamente incumbente determinam a natureza e extensão do envolvimento da família na empresa assim como a escolha na sucessão: por via da família ou do negócio. Esta dupla perspetiva deve ter por base a visão do incumbente sobre a continuidade do negócio, ou seja, que direção que a empresa deve tomar no futuro.

Como constataremos, a perceção quanto ao futuro do negócio resulta da dicotomia entre duas dimensões, não necessariamente antagónicas e no caso em estudo até complementares, a dimensão desenvolvimento do negócio e a dimensão desenvolvimento da família, confirmando-se o que a literatura tem vindo a validar sobre o tema. Na primeira dimensão encontramos as visões e expetativas associadas à empresa, fatores preponderantes nas opções que se colocam em relação à sucessão enquanto meio de crescimento e desenvolvimento, enquanto na segunda são os valores e as intenções a título individual dos membros da família e a gestão das suas expectativas os elementos que podem alavancar o processo de sucessão.

Dar resposta às necessidades e desafios que o negócio coloca face à visão do incumbente de garantir a sua continuidade, tem implicações diretas na priorização de uma sucessão baseada no negócio, respeitando as expectativas dos membros da família quanto ao seu envolvimento e no próprio processo de sucessão. Há que garantir a liberdade de escolha de carreira de cada membro da família, numa lógica prospetiva quando equacionadas as hipóteses de sucessão num futuro não muito próximo.

De acordo com Ward (2011), uma empresa saudável é a base da continuidade de uma empresa familiar, na qual a orientação para o desenvolvimento da sua base de negócio será garante do seu crescimento e continuidade no futuro, que afeta as opções de sucessão e a respetiva condução do processo.

Tendo por base as conclusões de Ward podemos afirmar que as expectativas e visão do incumbente quanto ao desenvolvimento e crescimento do negócio são a base do seu compromisso quanto à melhor opção para a empresa em termos de sucessão e garante de continuidade. A construção desta abordagem resulta da conjugação de um conjunto de fatores estruturais e pessoais, que determinarão o que é melhor para o negócio e que

garanta o seu desenvolvimento e crescimento futuro, sendo certo que, e de acordo com as palavras do incumbente, “o que for bom para o negócio será bom para a família”.

No caso em estudo os fatores estruturais consistiram no conjunto de oportunidades e condições de mercado, que foram sendo possíveis aproveitar e potenciar ao longo dos vários estádios de desenvolvimento em que a empresa se ia encontrando e das opções que tomou a cada momento, isto é, a fase do ciclo de vida da empresa, e a capacidade da empresa em mobilizar recursos materiais e, fundamentalmente, de capital humano, de capital social e do compromisso e competências dos membros que integram a gestão (quer dos membros da família quer dos externos à família).

Quanto aos recursos pessoais, como se constatou, o comprometimento individual e a ética de trabalho do incumbente, os seus valores e atitudes pessoais em relação à maximização do valor da empresa (no caso o valor da empresa não é medido pelo lucro criado, mas antes pelo valor criado para a sociedade), e as estratégias orientadas para o crescimento, foram cruciais para a forma como concebeu o processo de sucessão. Embora o próprio refere só ter começado a equacionar o processo de sucessão no máximo duas décadas antes da transferência da liderança, poderemos afirmar como provável que o mesmo se iniciou no dia em que decidiu tomar a totalidade do capital em 1979, pela forma e método como decidiu constituir a equipa de gestão de topo e a opção de partilha da gestão com gestores externos à família, não havendo na altura ainda uma consciência sobre a sua opção, se pela via familiar ou pela preferência por um gestor externo. Efetivamente desde a primeira equipa de gestão a preocupação do incumbente foi a de constituir:

...uma equipa forte de gestão, ..., desde essa altura, que eu achei que o facto de ser da família não era importância número um para fazer parte da equipa de gestão; pelo contrário, achei que nos diversos órgãos sociais da empresa, a maioria das pessoas nunca devia ser da família. E sempre assim foi até hoje na Bial....

A procura incessante de desenvolvimento estrutural da BIAL passou pela aproximação às empresas multinacionais enquanto suas parceiras, solicitando-lhes que lhe concedessem licenças de produção e comercialização dos seus produtos em Portugal, permitiu-lhe absorver o *know-how* dessas multinacionais quer do ponto de vista

comercial, quer das melhores práticas de produção a nível mundial, pois estavam sujeitos a auditorias externas dessas mesmas multinacionais. Esta relação constituiu as bases para que em 1992 a BIAL criasse o seu próprio departamento de investigação e desenvolvimento, que conjugado com as aspirações do seu incumbente veio a criar características exclusivas quanto ao percurso de desenvolvimento da BIAL e ao modelo de sucessão que veio a ser adotado.

Do anteriormente referido poderemos concluir que a perspetiva temporal do desenvolvimento da empresa também influencia as expectativas/aspirações para o negócio por parte do incumbente, a sua preocupação com a continuidade do mesmo e de garantir que tem à sua volta a melhor equipa desde o primeiro momento, é sintomático desta perceção:

... a constituição de uma equipa profissional, de gestão muito boa. A equipa de gestão que nós tínhamos naquela hora era boa na Bial, era boa em qualquer multinacional, pelo menos no espaço ibérico, não tenho dúvida nenhuma ... essa equipa teve a lucidez de contratar peritos na área da farmacologia, na área da química, na área do marketing e, com eles, procuraram desenvolver um plano de desenvolvimento para a empresa, um esboço de uma plano de desenvolvimento para a empresa a 15 anos de distância. Acho que, digamos, a equipa de gestão da Bial teve uma lucidez invulgar em Portugal naquela altura - isto foi no início dos anos 1980....

A dimensão do capital social acumulado permitiu à BIAL aproveitar e alavancar as oportunidades de negócios com que se foi confrontando, onde as parcerias com as multinacionais foram cruciais:

...Foi marcante nessa época também o facto da Bial ter-se assumido como uma empresa parceira de multinacionais, ou seja, nós quando pensamos que queremos ser inovadores, pensamos, há várias maneiras de lá chegar, uma das maneiras é aproximarmo-nos dos inovadores por excelência. E, portanto, nós não tínhamos produtos inovadores, nós não tínhamos capacidade de, em pouco anos, poder apresentar produtos inovadores, então o que é que nós decidimos fazer: decidimos aproximarmo-nos de empresas multinacionais...

Para além do compromisso com o negócio, podemos igualmente considerar que a visão criada pelo incumbente para BIAL e a acumulação de recursos que foi desenvolvendo ao longo da sua liderança, foram parte da estratégia de desenvolvimento adotada, como podemos deduzir do excerto da entrevista anteriormente transcrito. Existindo sempre de forma consciente, quer por parte do incumbente quer do sucessor, a percepção de que se for bom para o negócio será bom para a família, conforme é referido por ambos nas respetivas entrevistas:

... E acho que tive a confiança da família, percebe, e é uma coisa curiosa: a minha família, depois dos meus filhos, sobretudo, percebeu que a aposta na empresa era uma aposta muito grande. (Incumbente)

... O tema da distribuição de dividendos também era um tema que aqui ou ali surgia. Bem, uma empresa quer fazer coisas bonitas, ..., tem de investir, ... E, portanto, digamos, defendia mais em tese soluções que não só eram boas para a Bial, mas eu entendia que eram boas na generalidade das empresas e que se aplicavam à Bial, fazendo com que isso fosse entendido pela família. E acho que as coisas funcionaram relativamente bem. (Incumbente)

... Digamos que ... consensualizando entre os três, o resto da família confia em nós. (Incumbente)

... Eu gosto muito do que faço, gosto muito de contribuir e acho que digamos, em termos de família, é uma coisa bastante comum; digamos, nós vemos o negócio como uma extensão da família, acho que sim, mas na questão da responsabilidade. Porque, quer se queira, quer não, nós temos uma responsabilidade com quase mil pessoas, mil famílias, procuramos dar as melhores condições possíveis a essas pessoas, que elas nos dêem o melhor delas e que nós possamos, cada vez mais, dar-lhes mais também e com isso fazer crescer o projeto, que é um projeto que permite dar mais saúde às pessoas. (Sucessor)

As decisões que o incumbente tem de tomar no âmbito do processo de sucessão e na forma como o conduz, nomeadamente, perante as opções que se lhe deparam e qual a escolha sobre a qual recai a sua decisão, está intimamente ligada com as expectativas sobre a continuidade da empresa e o sucesso que ela deve/tem de alcançar. Claro que



esta perspectiva mais associada ao negócio e à sua continuidade não está dissociada da preocupação com o bem-estar da família, que está incorporado nas suas aspirações e visões para o desenvolvimento e continuidade do negócio.

Quando abordamos as temáticas associadas a uma empresa familiar estamos a abordar o negócio da família e conseqüentemente este será enformado pelo contexto familiar e pelo contexto da entidade empresarial enquanto negócio. O conjunto de valores, aspirações, motivações e capacidades do incumbente determinam a constituição e ligação entre os domínios da família e os domínios do negócio, construindo uma cultura empresarial muito própria e distintiva das demais empresas (Pieper & Klein, 2007), ou seja, o fator cultural imprimido numa empresa familiar é pois um fator crucial em todo o processo de sucessão, nas escolhas feitas e no percurso que se pretende percorrer. Ao que acresce ainda que o impacto do fator cultural também se manifesta na forma como as coisas devem ser feitas na empresa, como vimos em anteriores citações do incumbente e sucessor.

Este impacto é de tal magnitude que quer o incumbente, quer o seu sucessor, consideram crucial a liberdade de cada um escolher o seu percurso profissional não condicionando as decisões das opções que cada um tem de tomar no que à vida da empresa diz respeito. As decisões a tomar são feitas com base nas preferências individuais, tanto para as decisões associadas ao negócio quanto à vida familiar, como podemos confirmar nas afirmações do incumbente quando refere o percurso que o levou a assumir a liderança da empresa em 1979 e da forma como vê as escolhas dos seus filhos, atitude igualmente assumida pelo sucessor, quer relativamente a si quer a quem da família no futuro possa vir a substituí-lo:

... eu não tinha grande ambição em termos profissionais quando tomei a decisão; não foi por motivos pessoais, digamos assim. O meu objetivo, em termos pessoais, era, desde jovem, servir o outro, servir as pessoas, ser útil às pessoas e pensava que no exercício da Medicina, no exercício da investigação, eu me poderia realizar e, portanto, contrariando a vontade do meu pai, que era que eu fizesse economia ou farmácia, o curso de economia ou farmácia, para poder vir trabalhar para a empresa e eu, contrariando o meu pai, quis fazer o curso de Medicina porque sentia essa vocação, de fazer a clínica, de fazer a

investigação, de contribuir para o esclarecimento das pessoas, da Humanidade em termos de ser humano, na vertente fisiológica e na vertente psicológica, na vertente espiritual, e isso era a minha vocação e era isso que eu queria fazer. Portanto, a minha opção pela empresa não tem que ver com o meu interesse pessoal, de carreira ou de fosse o que fosse, tem que ver com o respeito que eu tinha pela obra do meu avô e do meu pai ... (Incumbente)

... Depois, também acho que é muito importante a liberdade, quer dizer, a liberdade e a responsabilidade, esse binómio - dar liberdade ao jovem de crescer e de sonhar ser aquilo onde se pode realizar com a responsabilidade. Quer dizer, o que é que eu lhe quero dizer com isto: uma filha minha, tinha catorze anos, entrou em casa a dizer que queria ser professora de Matemática. ... hoje é professora de Matemática ... e é uma pessoa realizada. ... eu acho que é importante criarmos a liberdade e a responsabilidade para que cada um possa escolher o seu caminho e ser feliz nesse caminho que escolhe. (Incumbente)

... E fui percebendo que era a empresa da família, que estava a fazer um trabalho bonito, dedicado. Acabei por não começar a trabalhar na empresa. Portanto, fui fazer isso para fora, onde não soubessem quem eu era e escolhi uma empresa farmacêutica em Inglaterra - assim ninguém sabia quem eu era - mas, por outro lado, também me permitiu perceber se eu gostava do negócio ou não. ... (Sucessor)

... E depois logo veremos se os filhos e sobrinhos têm capacidade e querem fazer essa sucessão. (Sucessor)

Esta liberdade de decisão não condicionada pela “família” e pelo “negócio”, que ficou bem patente nas citações anteriores, o próprio incumbente assumiu-as quando analisou e decidiu o tipo de sucessão que pretendia. Tema que será falado no subcapítulo seguinte, onde também abordaremos a forma como o sucessor perspetiva a sua sucessão no futuro. Sendo que em qualquer dos casos as posições assumidas são reveladoras de uma cultura familiar muito forte que só se sobrepõe ao negócio quando não conflitua com os respetivos objetivos subjacentes. Confirmando-se, por parte da BIAL, uma abordagem seletiva entre as diferentes lógicas subjacentes ao sistema família e negócio, tal como definido por Jaskiewicz, Heinrichs, Rau, & Reay (2016).

Portanto compreender os valores e as expectativas do incumbente pode ajudar a interpretar qual a via de sucessão que será realizada, sucessão baseada no negócio ou sucessão baseada na família.

Como ficou patente nas entrevistas realizadas, o incumbente, também secundado pelo seu sucessor, considera que o negócio da família é percebido pela mesma como um modo de vida independente, ainda que o sucesso atual e expectável da BIAL muito deve às suas aspirações pessoais, ao seu esforço e empenho e da sua disposição em influenciar a direção do negócio. Assim, existe uma série de decisões que são transmitidas através da sucessão e que se encontram fortemente influenciadas pelos valores que o incumbente perfilha e que dissemina pela empresa.

Ficou patente nas entrevistas que o capital da BIAL muito deve aos princípios e valores do incumbente e à forma como assume a liberdade de pensamento e de decisão individuais quanto às opções profissionais no seio da família. Em vez de procurar formas de inculcar os valores de obrigações familiares e de responsabilidade para com a mesma nos seus descendentes, optou por demonstrar a importância da BIAL enquanto projeto de vida e de fazer o bem para a comunidade, deu-lhes a liberdade de decisão quanto ao seu futuro profissional e meios de sustento, não colocando nenhuma pressão para virem trabalhar para a BIAL, do dever de terem de levar o legado em frente. Pelo contrário, procurou oferecer oportunidades que garantissem a qualquer um dos seus descendentes a possibilidade de seguir uma carreira à sua escolha, quer ela permitisse mais tarde ingressar no negócio da família ou não. Na prática procurou fazer com que a nova geração se juntasse aos negócios da família caso fosse do seu interesse e existissem claras correspondências de oportunidades.

Esta posição de maior abertura sobre as possibilidades de carreira dos seus descendentes virem a estar dissociados do negócio da família é sintomático da posição de total abertura do incumbente por qualquer uma das vias possíveis de sucessão, desde que a mesma fosse a melhor opção para a BIAL.

#### 4.3.4 Opções do incumbente

Relativamente à estratégia adotada com a sucessão, o incumbente dedicou especial atenção à avaliação das opções disponíveis, via família ou via negócio, e neste último caso tanto interna como externamente.

... Quando me comecei a preocupar com a constituição de uma equipa de gestão forte depois de mim, raciocinando sobre isso ... entendia que a melhor maneira de servir os interesses da empresa e da família não passava por entregar o poder a um Portela, era entregar o poder às pessoas que estivessem mais habilitadas para defender os interesses da companhia e, por via disso, os interesses da própria família ... Aqui não havia caminho de sucessão marcado, seria nossa responsabilidade encontrarmos a melhor solução ... não estava convencido que um dos meus filhos estivesse preparado nessa altura para me suceder, portanto, eu estava convencido que a melhor solução passaria por, ou um elemento da equipa de gestão - e nós tínhamos bons elementos na equipa de gestão - ou irmos buscar uma pessoa com experiência internacional muito forte que desse aqui uma “pedrada no charco”, e que pudesse ter uma visão mais internacional no processo em que estávamos nessa altura, em 2011...

... foram ficando definidas três hipóteses: uma de um gestor ... que achávamos que da equipa de gestão seria a pessoa que estava mais habilitada ... outra hipótese era, portanto, podermos contratar um profissional estrangeiro, uma pessoa com experiência internacional, forte ... e a terceira hipótese para mim era, de facto, o meu filho mais velho...

Afigura-se que os desafios e dilemas que se colocaram com a opção por membros da família ou externos à mesma em termos de sucessão tornaram os gestores externos uma peça fundamental no processo de decisão e subsequente concretização.

Quando questionado sobre como pensou que seria o processo da sucessão e se o mesmo foi um dos marcos importantes na sua liderança, a sua preocupação foi garantir que conseguiria constituir uma boa equipa de gestão que levaria a BIAL a novo patamar de excelência:

... eu achava que a última das minhas grandes responsabilidades, enquanto gestor da companhia, era criar condições para que a equipa de gestão posterior a mim fosse mais forte do que aquela que era liderada por mim e procurei criar condições para isso.

Afigura-se evidente que o incumbente tinha uma visão clara sobre qual o objetivo final a alcançar após o processo de sucessão, demonstrando que as decisões associadas a este processo estão relacionadas a uma estratégia que em muito condicionará o futuro, tal como referem Chrisman, Chua, & Sharma (2005) quando defendem que o proprietário da empresa na fase de sucessão pretende crescer e manter a vitalidade e continuidade do negócio.

Na presente investigação, o enfoque no negócio foi a força motriz para a continuidade e desenvolvimento da empresa, a ligação à família não era condição primeira, nem para a coadjuvação na gestão ou na própria sucessão:

...Esqueci-me de lhe dizer no princípio quando lhe disse que pretendia a equipa forte de gestão, eu não valorizei o aspeto de que, desde essa altura, que eu achei que o facto de ser da família não era importância número 1 para fazer parte da equipa de gestão; pelo contrário, achei que nos diversos órgãos sociais da empresa, a maioria das pessoas nunca devia ser da família. E sempre assim foi até hoje na Bial...

Ao considerar a questão da sua sucessão a preocupação foi que a mesma deveria estar orientada para o crescimento e sustentabilidade do negócio ao invés da sucessão em si mesmo, ou seja, uma nova etapa na evolução da empresa e que devia ser vista como uma evolução tendente a reforçar o desenvolvimento da empresa, percecionando que a sucessão estava ligada ao respectivo ciclo de vida do negócio:

...Aqui não havia caminho de sucessão marcado, seria nossa responsabilidade encontrar a melhor solução. Quando comecei a definir que gostaria de, a partir dos 60, passar a não executivo, ..., porque achava que a empresa estava demasiado marcada pelo Luís Portela e tinha de começar cedo um processo de “desmame” robusto para que a empresa pudesse ter um processo de continuidade a nível de gestão forte, e não a um processo de sucessão “natural” intrafamiliar.

Aquando da revisão da literatura para a presente investigação, verificou-se que o incumbente numa empresa familiar tem sempre a opção de reforçar a sua equipa de gestão com recurso a membros adicionais com origem familiar ou externos à família, procurando dotar a empresa do nível adequado de capital humano. As opções que se deparam ao incumbente, assumindo que se pretende manter o controlo de propriedade na família, são duas, e o caso da BIAL não fugiu à regra, uma sucessão baseada na família ou uma sucessão baseada no negócio.

De seguida iremos abordar como o incumbente percebeu, preferiu e se preocupou com as necessidades do negócio e de que forma o relacionamento dentro e com a família contribuiu para a sua tomada de decisão quanto ao modelo de sucessão que acabou por adotar. O modo como concebeu e operacionalizou o processo de sucessão, procurando o equilíbrio entre o foco no negócio e o foco na família que continua no negócio, teve em consideração dois aspetos: a propriedade e a partilha da gestão.

No caso da BIAL a opção em termos de sucessão teve por premissas de decisão o negócio, ainda que aquando da sua efetivação a opção tenha recaído sobre uma sucessão intergeracional dentro da família. Como já referido anteriormente, o foco do processo de sucessão adotado pelo incumbente foi fundamentalmente o querer garantir que o negócio da família continuaria e de forma a preservar a sua eficácia face aos objetivos traçados em termos estratégicos, bem como um retorno que garantisse a distribuição de um valor à família, não sendo neste caso o objetivo fulcral do negócio (como anteriormente já referimos), priorizando objetivos associados ao negócio relativamente aos objetivos familiares.

Para aquele efeito, o incumbente iniciou a preparação do processo de sucessão muito cedo, de modo a evitar a interferência da família no funcionamento do negócio e garantindo que a estrutura de gestão de topo que o acompanhava, quando o momento ocorresse, tinha as condições necessárias para avançar com o negócio independentemente das opções em termos de sucessão que se lhe deparariam, não sendo necessária para o efeito e independentemente das referidas opções alterar o modelo de governação no contexto de sucessão.

A preocupação do incumbente foi a de garantir que independentemente de existir ou não capacidade no seio da família para uma sucessão intergeracional, protagonizada por um

Portela, a mesma ocorreria sem grande tormenta para a BIAL, independentemente da opção tomada, sendo certo que a mesma teria que estar em consonância com a estratégia definida para a empresa. Como muito bem ficou explicito pelo incumbente ao referir:

...foram ficando definidas três hipóteses: uma de um gestor, que é um dos nossos gestores, ..., que achávamos que da equipa de gestão seria a pessoa que estava mais habilitada - achava eu - havia um consenso que ele estava mais habilitado; outra hipótese era, portanto, podermos contratar um profissional estrangeiro, uma pessoa com experiência internacional, ..., fazíamos perceber que não seria muito difícil trazeremos para a Bial um gestor de boa craveira, e a terceira hipótese para mim era, de facto, o meu filho mais velho, que tinha começado carreira em Inglaterra a trabalhar para a Roche durante quatro anos ...

Uma sucessão executiva corporativa, ou seja, baseada no negócio, pressupõe uma preparação com tempo que permita fornecer aos vindouros os valores e princípios associados à empresa familiar, bem como o padrão e a forma de gerir que é tão própria de uma empresa familiar e que a distingue das demais.

Ficou patente, na presente investigação a existência de dois padrões associados a uma sucessão via negócio: a) a sucessão baseada no negócio com a preparação de um CEO profissional externo à família mas que requeria um processo de aculturação à BIAL; e ainda que não claramente expresso b) uma sucessão pela via da propriedade, ainda que em momento algum esta opção estivesse em análise. Como podemos verificar respetivamente pelas seguintes declarações:

...tendo a preocupação de criar condições para que outros profissionais dentro da empresa pudessem fazer um caminho robusto para também poderem, eventualmente, lá chegar. E mantendo debaixo de olho a possibilidade de ir contratando fora um profissional português e, depois, à medida que as coisas foram avançando, um profissional estrangeiro para poder - nós somos nove, dois são estrangeiros e sete portugueses na nossa administração - mas para poder ter um estrangeiro eventualmente como presidente da companhia. E depois fui deixando as coisas acontecerem. Eu acho que se essas coisas se planeiam “fino”, correremos o risco de sair mal, eu acho que fui planeando, criando condições

para as coisas poderem acontecer e depois deixar que as coisas acontecessem, estando atento, procurando e as coisas aconteceram com naturalidade. ...

...Hoje em dia, se a pessoa [filhos] quer viver dos rendimentos vai para casa e vive dos rendimentos e ninguém tem nada com isso. Cada um faz o que quer. Se a pessoa quer participar na gestão, quer trabalhar, quer fazer o seu dia-a-dia, então faz...

Do exposto, ficou claro que o incumbente ao equacionar a sua sucessão e o respetivo processo, planeou tendo por base a dimensão negócio, não deixando contudo de ter presente a dimensão família, já que os seus descendentes poderiam ser uma opção desde que ele considerasse que reuniam as capacidades e o reconhecimento necessárias para o desempenho da função e não como uma imposição porque são família, como muito bem refere ao dizer:

... eu pensei que havia a possibilidade de um dos meus filhos me suceder ... eu queria retirar-me aos 60 anos, ..., eu admitia que, se calhar, nessa altura ele ainda não estaria maduro para, mas entendia que devia deixar em aberto a possibilidade para, dar-lhe a possibilidade de ele ir fazendo o percurso, queimando as etapas para um dia lá poder chegar e achei que a minha responsabilidade era essa. Não levá-lo ao colo, não começar a dar-lhe sinais que ele seria o sucessor, ...

Portanto, a decisão de considerar um dos seus filhos como opção para a liderança estava fortemente relacionada com a sua perceção sobre as capacidades dos mesmos para o lugar, revelando a preocupação do incumbente em procurar a solução baseada nas qualidades e capacidades do seu sucessor para garantir a vantagem competitiva do negócio, independentemente da relação familiar, tal como Cabrera-Suarez, Saa-Perez, & Garcia-Almeida (2001) defenderam. Para o incumbente a transferência eficaz da liderança tinha que ter por base a seleção do candidato com as competências mais relevantes para a continuidade e desenvolvimento do negócio, pelo menos do seu ponto de vista.

Não se confirmando no caso da BIAL as conclusões de Garcia-Elvarez et al. (2002) ao referirem que a primeira das opções do incumbente, se existirem, são os seus descendentes.



#### 4.3.5 O processo e o papel do gestor externo

Os procedimentos associados à sucessão ocorrida na BIAL podem ser agregados em quatro etapas, tal como foi identificado no trabalho de Le Breton-Miller et al. (2004), a saber:

##### Etapa 1: Primeiros Passos

O processo começou pela visão do incumbente sobre o futuro, uma visão clara sobre o negócio que deveria assentar “na qualidade, inovação e internacionalização”; identificar qual a sua responsabilidade no processo, que passava por “criar as condições para que a equipa de gestão posterior fosse mais forte” que a liderada por si; assumir que a sucessão não teria que passar necessariamente por uma sucessão intergeracional; saber que o momento de transição deveria ser iniciado “a partir dos 60 anos” dando tempo para ir “planeando, criando condições para as coisas poderem acontecer e depois deixar que as coisas acontecessem, estando atento, procurando que as coisas acontecessem com naturalidade”. Ou seja, o incumbente pensou a sua sucessão como uma etapa no desenvolvimento da empresa em direção à visão que tinha criado.

##### Etapa 2: Estimular e desenvolver o potencial do sucessor

O segundo passo, estimular/developer o potencial do sucessor, foi preparado numa perspetiva de longo prazo procurando garantir que quando o momento chegasse todas as hipóteses possíveis estavam à sua disposição. Efetivamente o incumbente à data da decisão tinha à sua disposição três alternativas diferentes, mas para o efeito começou, em tempo, a preparar essas alternativas de modo a que à data da decisão as mesmas estivessem disponíveis, conforme é referido no decurso da entrevista:

... Digamos que eu pensei que havia a possibilidade de um dos meus filhos me suceder ... dar-lhe a possibilidade de ele ir fazendo o percurso, queimando as etapas para um dia lá poder chegar e achei que a minha responsabilidade era essa. Não levá-lo ao colo, não começar a dar-lhe sinais que ele seria o sucessor, não, nada disso. Eu achava que isso era inconveniente e, portanto, apenas isso em aberto, se ele quisesse, ele ir fazendo o caminho dele para lá chegar. Mas, ao mesmo tempo, também tendo a preocupação de criar condições para que outros profissionais dentro da empresa pudessem fazer um caminho robusto para

também poderem, eventualmente, lá chegar. E mantendo debaixo de olho a possibilidade de ir contratando fora um profissional português e, depois, à medida que as coisas foram avançando, um profissional estrangeiro para poder ... ter um estrangeiro eventualmente como presidente da companhia. E depois fui deixando as coisas acontecerem ...

O cuidado com que o incumbente preparou as alternativas, passou:

- a) pela contratação de gestores externos cuja integração no Conselho de Administração com largo tempo de permanência no desempenho das funções permitiu uma aculturação à empresa e ao capital social organizacional;
- b) pelo incentivo à educação formal, desenvolvimento de uma carreira e formação dentro e fora da empresa dos seus descendentes;
- c) pela preparação mental dos seus descendentes como motivação para ingressar na BIAL, que levou a uma auto percepção de preparação por parte do sucessor de que poderia ser o escolhido, não sendo uma surpresa para ele, como podemos deduzir a partir das suas afirmações:

... Cresci a ver o meu pai trabalhar, a ver as coisas que ele ia fazendo e, portanto, fui tendo interesse, ia perguntando, ia vendo. O meu pai trazia-nos cá de vez em quando, trazia-nos aos aniversários da empresa e havia um... fui percebendo o que a empresa fazia e fui pensando... por exemplo, lembro-me de ser miúdo e de pensar “será que um dia vou gostar de trabalhar lá ou não. ... em termos de sucessão ... o meu pai nunca pressionou, nem a mim, nem a nenhum dos meus irmãos para vir para aqui, nunca nos pressionou. Nós percebíamos que ele gostava, mas nunca nos pressionou, nunca nos chateou, deixou-nos escolher os cursos que nós quisemos, procurou ajudar-nos a escolher aquilo que era melhor para nós, nunca nos chateou...

...E, ao longo dos anos, e eu acho que nós tínhamos outras hipóteses internamente em termos de ser o CEO, o presidente executivo da empresa, mas pronto, acho que as pessoas... fui percebendo que as lideranças iam olhando para mim como podendo ser essa pessoa.

Em paralelo com o mencionado pelo sucessor, podemos igualmente inferir, a partir das diversas transcrições das entrevistas que o incumbente foi garantindo, que se verificou um ajuste de funções entre o interesse e as capacidades acumuladas e os vários papéis que o sucessor foi desempenhando ao longo da sua carreira até assumir a posição de CEO, revelando um processo de planeamento muito bem elaborado por parte do incumbente para criar as condições críticas à implementação do processo de sucessão, tal como foi descrito por Handler (1994; 1990) e muito bem retratado pelo sucessor ao referir:

... o meu pai faz as coisas sempre, pensa muito a longo prazo, prepara as coisas para as tornar as mais naturais possíveis e deste processo fez, mais ou menos, a mesma coisa. “

#### Etapa 3: Seleção do sucessor

Na terceira etapa, a fase de selecionar o sucessor de entre os candidatos, o mais importante de acordo com Le Breton-Miller et al. (2004) é garantir em simultâneo a constituição de uma boa equipa com a qual o sucessor trabalhará. Esta preocupação sempre esteve presente na mente e no planeamento do processo por parte do incumbente, considerando este que era da sua responsabilidade garantir uma boa equipa para continuar a gestão da BIAL depois de si, equipa essa que é reconhecida como tal pelo seu sucessor:

... preparou em termos de equipa, para me deixar uma equipa - a mim ou a quem fosse - sólida para fazer o trabalho sem ele e não é fácil suceder ao meu pai, independentemente de ser eu ou outra pessoa ...

#### Etapa 4: Transferência da Liderança (sem transferência da propriedade)

A quarta etapa, a implementação da transferência real, consiste na fase em que ocorre a sucessão da liderança, acompanhada ou não pela transferência da propriedade. No caso em estudo estamos apenas perante a sucessão da liderança, não tendo existido nenhuma alteração da propriedade face à situação prévia ao processo. O processo de sucessão iniciado em 2011 ainda não está concluído uma vez que o incumbente ainda desempenha funções na empresa, ainda que não executivas, mas com funções de supervisor (*Chairman*) e, nas palavras do próprio incumbente, de consultor:

... eu atualmente venho cerca de dois dias por semana à empresa; ocupo-me das grandes linhas, do plano estratégico e as grandes decisões, acompanho as grandes decisões. O Conselho de Administração a que eu presido reúne-se de três em três meses e eu assisto normalmente às reuniões da Comissão Executiva, que se reúne mensalmente, normalmente assisto...

... por vezes as pessoas consultam-me sobre isto: “Ó pai, o que é que achas?”, “Ó Luís, o que é que você acha?”, se está a acontecer assim, se está acontecer “assado”...

Do descrito podemos, assim, concluir que o processo de sucessão na BIAL retrata muito bem todas as etapas identificadas por Le Breton-Miller et al. (2004) ainda que o mesmo não se encontre completamente concluído na medida em que o incumbente ainda não abandonou por completo a sua presença e participação na empresa enquanto conselheiro e supervisor. Contudo podemos desde já afirmar que o processo decorrido até ao momento nos indicia que quando concluído poderá ser considerado um caso de sucesso, pois se considerarmos a matriz de correlação entre as dimensões de sucesso e fatores críticos de sucesso associados ao processo de sucessão por nós identificada na revisão da literatura - Tabela 4, pode-se confirmar a ocorrência pela positiva de todos os fatores críticos relativamente às dimensões de sucesso associadas, conforme tabela seguinte.

Tabela 6 – Verificação da Correlação entre Dimensões de Sucesso e Fatores Críticos de Sucesso no Processo de Sucessão da BIAL

|                      |   | Fatores Críticos de Sucesso               |                                     |   |   |   |
|----------------------|---|---|-------------------------------------|---|---|---|
|                      |   | Propensão do fundador em deixar o negócio | Planeamento do processo de sucessão | Vontade do sucessor em tomar conta do negócio | Capacidade e preparação por parte do sucessor | Relação e processo comunicacional entre os membros da família |
| Dimensões de Sucesso | Satisfação por parte dos <i>stakeholders</i> com o processo de sucessão       | ✓   | ✓                                   | ✓   |   | ✓   |
|                      | Subsequente desempenho positivo da empresa e respetiva viabilidade do negócio |   | ✓                                   | ✓   | ✓   | ✓   |

Fonte: Elaborado pelo autor

Para reforçar a nossa conclusão sobre o sucesso do processo de sucessão na BIAL, podemos ainda constatar que desde o início do mesmo as vendas quase duplicaram, passando de 140 Milhões de euros em 2011 para 275 Milhões em 2018, permitindo

assim uma avaliação objetiva e quantificada da evolução favorável do negócio da empresa. Obviamente que esta evolução resulta da expansão internacional da BIAL resultante dos investimentos em I&D que vêm sendo realizado desde a década de noventa do século passado, que permitiu, em 2009, à BIAL, lançar um medicamento inovador próprio, seguido de outros, que se refletiram no forte crescimento das vendas. Uma outra forma de avaliação do sucesso de acordo com Sharma et al. (2003) está associado à predisposição e à forma como o incumbente se retirou da liderança e deu lugar ao seu sucessor, processo, como ficou demonstrado nos subcapítulos anteriores, feito de forma equilibrada e sem sobressaltos, garantindo uma transição de funções sempre com a preocupação do que é melhor para a empresa e com o apoio da família, quer dos membros que aí trabalham quer do núcleo mais alargado, acompanhado pela definição do papel pós-sucessão que o incumbente assume.

Como referido na revisão de literatura, à medida que a empresa familiar vai ficando mais consolidada ao nível do seu negócio, a probabilidade de contratar gestores externos vai aumentando (Klein & Bell, 2007), situação que será ainda mais reforçada se o negócio da empresa incorporar alguma complexidade com a necessidade de dominar várias valências. Ora a situação descrita é caracterizadora da BIAL e do negócio em que está inserida, tal como ficou demonstrado na descrição da empresa no ponto 4.2. e como foi reconhecido pelo próprio incumbente ao referir que quando assumiu a liderança foi sua preocupação constituir uma equipa de gestão robusta que dominasse as diversas valências necessárias à gestão da empresa é à prossecução da visão que então tinha criado para a BIAL.

O próprio gestor externo reconhece, na entrevista, que “uma empresa desta dimensão, com estas características, com presença em dezenas de países, com geografias muito distintas, com fabricação, com comercialização, com investigação, com uma logística complexa de produto e de processos, tem que garantir quadros que sejam capazes de fazer esta conjugação de uma estrutura muito complexa, ainda para mais naquilo que é indústria farmacêutica que é muito regulamentada...”, corroborando-se assim igualmente as conclusões dos trabalhos de Dyer (1989), Klein & Bell (2007) e Hall & Nordqvist (2008), que face ao acréscimo de dimensão e complexidade do negócio as empresas familiares necessitam de contratar gestores externos à família para apoiar/partilhar a gestão da empresa com os gestores de origem familiar, levando a uma

profissionalização da gestão com todas as implicações ao nível dos modelos de gestão a adotar. Releve-se que esta necessidade já tinha sido sentida e concretizada quando a BIAL era gerida pela 2ª geração Portela (pai do atual incumbente), ainda que à data tenha sido para a gestão intermédia.

A BIAL tem mantido o negócio dentro das fronteiras familiares, mas sabendo e estando consciente da necessidade de melhorar as suas competências técnicas e de gestão recorre a gestores externos à família desde há muitos anos a esta parte, mantendo o controlo por parte da família, a propriedade, cultura e valores. Optando, de acordo com a categorização de Stewart & Hitt (2011), por um padrão híbrido de gestão, ou seja uma composição de gestão mista, integrando gestores profissionais com origem na família e fora da família.

Considerando que o grau de complexidade do modelo de governo aumentou, como ficou patente no ponto 4.2.2 com a transformação para um modelo de governo dualista, podemos afirmar que a BIAL tem um grau de profissionalização bastante elevado, podendo ser comparado com empresas cotadas em bolsa, quer aquelas que são de origem familiar e que mantêm o controlo na família, quer as que não são de natureza familiar. Acresce ainda, que a evolução para um nível maior de profissionalização da gestão na BIAL, isto é, para um modelo de governo dualista, dá-se no momento em que se inicia a efetivação do processo de sucessão, ou seja, em 2011. A esta evolução não será estranha, como já foi referenciado, a importância que é dada, pelos dois principais envolvidos no processo de sucessão, aos gestores externos à família no processo e ao seu sucesso.

Como ficou patente nas declarações do incumbente, este percebeu desde o momento em que assumiu a liderança da BIAL que o negócio e a visão que tinha para a empresa precisavam de uma estrutura executiva para poder avançar para um novo estágio de desenvolvimento. Reconhecendo igualmente a importância para a empresa da necessidade de avançar com a sucessão, o incumbente começou por preparar um contexto de gestão sólido e estável que permitisse à empresa passar por essa etapa sem sofrer sobressaltos, aproveitando o processo como uma mais-valia para a estratégia de desenvolvimento que tinha sido definida para a BIAL. Procurou assim garantir a “criação de valor geracional” no qual a constituição de uma “equipa de gestão forte”

assente maioritariamente em gestores profissionais externos era uma das condições necessárias, conforme o próprio assume:

... A primeira preocupação deve ser ter uma equipa de gestão forte e a equipa de gestão forte é para fazer tudo, **nomeadamente, para acompanhar um processo de sucessão**, mas quer dizer isso vem lateralmente, agora termos uma equipa de gestão forte, como lhe disse, desde 1979 que eu sempre fiz questão – à data em que assumi a liderança da empresa - de ter uma equipa que tivesse maioritariamente profissionais não da família, que não fossem da família e acho que isto tem que ver com independência, da forma de pensar, de servir os superiores interesses da família. ...

A partir da resposta anterior podemos ainda afirmar que para o incumbente a intervenção do gestor externo é crucial para a gestão e sucesso da empresa e sendo o processo de sucessão mais uma etapa crítica na vida das empresas familiares, então essa intervenção ainda é mais importante para acompanhar/apoiar esse momento crítico. Constatação reforçada pela própria afirmação do sucessor:

... com um pilar importante e que permite que, digamos, tínhamos tido uma sucessão acho que tranquila que é a equipa que o meu pai monta ao longo dos anos e aqui eu diria, principalmente, a equipa de administradores e a equipa de diretores, a primeira e a segunda linha da empresa, é uma equipa forte, coesa, que tem muitos anos de casa, que já me conhece há muito tempo e que eu já conheço há muito tempo. ... Essa equipa dá uma estabilidade à empresa muito, muito boa. ... realmente, aquilo que me deu conforto foi a equipa que estava à volta, que eu acho que, de uma forma muito tranquila e muito solidária, me disseram “não te preocupes, vamos andar para frente” e têm dado esse apoio....Claro que agora já passou,..., acho que agora estamos todos mais fortes, obviamente, mas fomos construindo isso em equipa ...

Face às respostas anteriores, do incumbente e sucessor, podemos confirmar a importância do Conselho de Administração, da Comissão Executiva e dos respetivos Gestores Externos que integram esses órgãos, no seu contributo para o desenvolvimento e continuidade da empresa familiar, tal como tinham concluído Bammens et al. (2011), na medida em que levou ao alargamento da presença de gestores externos na gestão

diária, na gestão mais estratégica e, ainda, como é reconhecido pelo incumbente e pelo sucessor, pelo seu importante contributo no processo de sucessão, desde a sua preparação, execução e conclusão.

Como tínhamos referenciado na nossa revisão de literatura, Handler (1990) refere que a sucessão não se resume a um único momento mas sim a um processo em várias etapas que existe ao longo do tempo, etapas que Le Breton-Miller et al. (2004) vieram a identificar, onde existem vários estádios de envolvimento, diferentes funções ao longo do processo, e de “ajuste mútuo de função” entre o incumbente e o sucessor (Handler, 1990), onde o primeiro pode fornecer experiência e o sucessor pode garantir a continuidade da empresa.

No processo de sucessão da BIAL verifica-se as diferentes funções identificadas por Handler (1990) no âmbito de um processo de sucessão bem como os respetivos ajustes mútuos entre as funções que vão sendo assumidas pelo incumbente e pelo sucessor, conforme se encontra retratado nas Tabela 7 e Tabela 8 respetivamente.

Tabela 7 – Ajuste das funções do incumbente ao longo do processo de sucessão na  
BIAL

| <b>Protagonista</b>      | <b>Papel</b>       | <b>Citações que corroboram a transição de papéis</b>   |
|--------------------------|--------------------|--|
| <b>A.<br/>Incumbente</b> | A.1. Único Decisor | A.1.1. "quando assumi a responsabilidade da empresa, queria resolver os problemas, resolver a situação..." (Incumbente)  |
|                          | A.2. Líder         | A.2.1. O indivíduo que lidera uma empresa durante 30 e bastantes anos e que está habituado, no seu dia-a-dia, a tomar a liderança das coisas com naturalidade ... (Incumbente)<br><br>A.2.2. Nós sempre temos um número de gestores profissionais sem serem Portelas superior em qualquer dos órgãos. Bem, neste momento temos três membros da família Portela na administração, mas somos nove, temos seis pessoas que não são da família. (Incumbente)<br><br>A.2.3. "...a empresa estava demasiado marcada pelo Luís Portela e tinha de começar cedo um processo de |



|  |                 |  |
|--|-----------------|--|
|  |                 | “desmame” robusto ...” (Incumbente)  |
|  | A.3. Supervisor | <p>A.3.1. A minha paixão pela empresa era muito grande e eu continuei a acompanhar alguns assuntos, embora na sombra, alguns assuntos, com alguma intensidade, talvez pudesse ter relaxado ou deve-se ter relaxado um bocadinho mais em relação a esses temas, quer nos seis meses, quer algum tempo depois. (Incumbente)</p> <p>A.3.2. "... já não é o Luís Portela, é a equipa, os três, somos três, é o Luís, o António e o Miguel ...” (Incumbente)</p>  |
|  | A.4. Consultor  | <p>A.4.1. "Portanto, eu atualmente venho cerca de dois dias por semana à empresa; ocupo-me das grandes linhas, do plano estratégico - nós funcionamos com um plano a três anos e plano anual - e as grandes decisões, acompanho as grandes decisões. " (Incumbente)</p> <p>A.4.2. "O Conselho de Administração a que eu presido reúne-se de três em três meses e eu assisto normalmente às reuniões da Comissão Executiva, que se reúne mensalmente, normalmente assisto. Assisto lateralmente, digamos. Praticamente quase sem participar. Portanto, vou acompanhando a vida da empresa, achei que era uma forma de ajudar com a minha experiência os mais novos e, portanto, no meu dia-a-dia, por vezes as pessoas consultam-me ..." (Incumbente)</p> |

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 8 - Ajuste das funções do sucessor ao longo do processo de sucessão na BIAL

| <b>Protagonista</b> | <b>Papel</b>   | <b>Citações que corroboram a transição de papéis</b>  |
|---------------------|----------------|---|
| <b>B. Sucessor</b>  | B.1. Sem Papel | B.1.1. "Quando os meus dois filhos homens me disseram que gostariam de vir trabalhar para a empresa, procurei condições para que cada um faça o |

|  |                              |   |
|--|------------------------------|---|
|  |                              | <p>percurso para se preparar para isso; um quis ir para o estrangeiro e eu disse logo que sim..." [Incumbente referindo-se ao seu filho António, posteriormente CEO]</p> <p>B.1.2. "Acabei por não começar a trabalhar na empresa." (Sucessor)</p>  |
|  | B.2. Assistente              | B.2.1. "eu não estava a liderar a parte comercial e, portanto, permitiu-me apresentar algumas coisas que as pessoas iam vendo que funcionavam, que eram ideias interessantes ..." (Sucessor)  |
|  | B.3. Gestor                  | B.3.1. "... depois os últimos quatro anos já como administrador, antes de ficar como presidente executivo, como administrador responsável pela área internacional..." (Sucessor)  |
|  | B.4. Líder/Decisor Principal | <p>B.4.1. "Isso hoje em dia cabe mais ao meu filho António, ele é o CEO da empresa..." (Incumbente)</p> <p>B.4.2. "Claro que ter a decisão final é diferente de não ter e, portanto, aí, as pessoas esperam que eu tome uma decisão, esperaram aquilo que eu vou dizer como n.º1 em termos executivos ..." (Sucessor)</p> |

Fonte: Elaborado pelo autor

O “ajuste mútuo de função” pode gerar não apenas um resultado mais bem-sucedido do processo de sucessão, mas também uma maior satisfação do titular e sucessor (Handler, 1994; Sharma et al., 2003). Quando o “ajuste mútuo de função” não se desenvolve da forma prevista tende a gerar alguma insegurança ao incumbente o que o leva a adiar a entrega da liderança a alguém que possa não estar, na sua perceção, ainda em condições para a assumir. Naturalmente, isto provoca um atraso no processo permanecendo os potenciais sucessores mais tempo do que o expetável ou desejável em cada uma das funções que assume.

No caso da BIAL, sendo este processo coadjuvado pela participação de gestores externos, uma vez que acompanham todo o processo, o “ajuste mútuo de função” permite colmatar lacunas que possam não estar a ser cobertas no referido ajuste de

funções entre incumbente e sucessor, garantindo que não se verifica qualquer sobressalto no decorrer do processo.

Para além da intervenção do gestor externo na gestão da empresa, temática já devidamente detalhada nos subcapítulos anteriores, verificou-se um total envolvimento dos mesmos no processo de sucessão, reconhecido como fundamental pelo incumbente e sucessor, desempenhando diferentes papéis consoante ia decorrendo o processo de “ajuste mútuo de função” entre os atores principais, como podemos constatar a partir das diversas funções assumidas ao longo do processo e sintetizadas na Tabela 9.

Funções que também foram sofrendo ajustes consoante os estádios de desenvolvimento do processo de sucessão, não deixando obviamente de estar envolvidos na gestão diária e estratégica da organização relativamente às funções que lhes estavam atribuídas no âmbito das suas responsabilidades na gestão da empresa.

Para além das diferentes funções que os gestores externos vão assumindo ao longo do processo de modo a que este se conclua com sucesso, a sua intervenção é igualmente fundamental pela segurança/garantia que estes trazem ao mesmo.

Tabela 9 – Funções assumidas pelo gestor externo no âmbito do processo de sucessão na BIAL

| <b>Protagonista</b>      | <b>Papel</b>     | <b>Citações que corroboram a transição de papéis</b>  |
|--------------------------|------------------|---|
| <b>C. Gestor Externo</b> | C.1. Conselheiro | C.1.1. “É que entre nós há algum consenso que o António é a pessoa mais bem preparada, que é uma pessoa que tem carisma, que tem força e nós estamos disponíveis para o apoiar e para ele fazer carreira desde agora... agora a minha solução - gostava que você percebesse bem - a minha solução é o António. Agora você faça como quiser.” (Incumbente relatando uma frase de um membro do Conselho de Administração)<br><br>C.1.2. "No último ano, como lhe disse, comecei a conversar as coisas, quer a nível de Conselho de Administração ... eu fui procurando colher a |

|  |                      |  |
|--|----------------------|--|
|  |                      | <p>opinião quer dos membros da administração, ... de forma a eu ir formando a minha opinião de acordo com eles,... portanto, procurei em tese, ir percebendo como é que as pessoas entendiam, o que é que as pessoas percebiam, qual era o posicionamento, quer da administração, quer da companhia... (Incumbente)</p> <p>C.1.3. "...depois a escolha recai sobre um dos filhos e não sobre o outro. Portanto, eu acho que todo este processo deve ser violento para ele e eu sinto que os gestores externos aí o podem ter ajudado muitíssimo, como poderiam não o ter ajudado..." (Sucessor)</p>  |
|  | C.2. Planeamento     | C.2.1. "... as pessoas ... achavam que era bom lançá-lo naquela altura..." (Incumbente)  |
|  | C.3. Suporte         | <p>C.3.1. "cada responsável pela sua área sabe que é responsável por aquilo que está a acontecer hoje, mas também é responsável por aquilo que vai acontecer no futuro próximo e a longo prazo. Portanto, cada responsável de cada área faz, digamos, pensa o futuro ..." (Incumbente a referir-se às responsabilidades de cada membro do CA/CE)</p> <p>C.3.2. "E, portanto, eu depois comecei a conversar com as pessoas e percebi que as pessoas estavam disponíveis para ajudar o António naquela altura ..." (Incumbente)</p> <p>C.3.3. "Portanto, eu acho que é absolutamente fundamental no mundo em que nós competimos hoje termos essa gestão, gente de fora que nos traga valor, que nos ajude." (Sucessor)</p> |
|  | C.4. <i>Coaching</i> | C.4.1. "A primeira preocupação deve ser ter uma equipa de gestão forte e a equipa de gestão forte é para fazer tudo, nomeadamente, para acompanhar um processo de sucessão..." (Incumbente)  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>C.4.2. “E, portanto, eu acho o aporte dos externos eu acho que é importante.” (Sucessor)</p> <p>C.4.3. "Pronto, e tive muito apoio e proteção, mas também uma disseminação de tranquilidade em termos de organização muito importante." (Sucessor a referir-se aos administradores)</p> <p>C.4.4. "..., uma das coisas que eu senti foi que esses primeiros tempos todos eles tinham uma preocupação extrema em proteger-me, ou seja, em não deixar fazer alguma coisa que pudesse não ser o melhor em apoiar-me e em passar a ideia de que apoiavam totalmente a decisão e isso é uma coisa daquelas que não tem valor, não tem preço. ... (Sucessor a referir-se aos administradores)</p> |
|--|--|--|

Fonte: Elaborado pelo autor

As funções desempenhadas pelos gestores profissionais externos no âmbito do processo de sucessão da BIAL podem assim ser categorizadas em quatro, a saber:

- conselheiro do incumbente,
- apoio ao planeamento e reforço de garantia de sucesso no processo de sucessão;
- suporte ao desempenho das funções acometidas ao incumbente e sucessor;
- *coaching* e partilha de gestão em áreas que o sucessor não domine.

As duas primeiras funções tiveram como destinatário o incumbente enquanto as duas últimas tiveram como principal beneficiário o sucessor, ainda que o incumbente também tenha beneficiado, na medida em que sabia que o envolvimento daqueles gestores seriam/serão uma garantia da boa condução do processo até ao fim.

Face ao exposto, podemos afirmar que recrutar gestores externos para além de ser uma forma de profissionalizar o negócio, assume importância acrescida no contexto da necessidade de estabelecer uma ponte entre a supervisão do processo de sucessão e o suporte às funções do sucessor, permitindo ainda, ao incumbente que optou por ainda permanecer na empresa, continuar a dar um contributo valioso e contínuo.

#### 4.4 Discussão

De acordo com Pieper & Klein (2007) as características distintivas da empresa familiar face às não familiares são resultado da interação entre o sistema familiar e o sistema negócio, no que Dyer (2006) designou como o “efeito família”, do qual também não podemos dissociar o efeito unificado do sistema de propriedade e do sistema gestão, ao contrário do que acontece nas empresas não familiares (Jensen & Meckling, 1976).

Como vimos na nossa revisão de literatura a interação/sobreposição entre os sistemas da família e do negócio, que de acordo com alguns autores é igualmente abordada como cultura organizacional (Corbetta & Salvato, 2004) concentra-se em mostrar como os resultados daí obtidos afetam as ações e os resultados das outras duas componentes do sistema empresa familiar. Em consequência desta interação, as decisões estratégicas e operacionais nas empresas familiares são guiadas por objetivos de natureza económica e não económica, por um capital social construído ao longo de anos e por recursos únicos que a família traz para os seus negócios (Astrachan, 2010), fornecendo a empresa de uma vantagem competitiva sustentada, também designado por *familiness* (Habbershon & Williams, 1999).

No entanto, esta abordagem apenas considera os elementos da família que lideram e/ou integram a gestão da empresa familiar excluindo outros elementos com quem partilhem a gestão, mas que com eles não tenham qualquer laço familiar, ou seja, os gestores externos, cujas atitudes e comportamentos podem influenciar diretamente as referidas vantagens competitivas resultantes daquilo que é designado por *familiness*.

Ainda relativamente à abordagem do *familiness* e para além da sua avaliação integrando os gestores externos e respetivos impactos, não deveremos deixar de perceber como as interações entre os dois sistemas, dos quais resultam o referido conceito, são igualmente influenciadas pela envolvente em que ocorrem, aplicando-se por essa via uma perspetiva dinâmica, conforme defenderam Pieper & Klein (2007) através do seu modelo *bulleye*.

Essa perspetiva dinâmica refere que o sistema empresa familiar está em contato contínuo com a envolvente a partir de cada um dos sistemas que o integram, nomeadamente com o conjunto de *stakeholders* com os quais os indivíduos, a família e

a empresa criam, mantêm e reforçam as ligações e que em última instância influenciam a configuração do respetivo capital social, também referenciado por alguns autores (Pearson, Carr, & Shaw, 2008; Sharma, 2008) como uma outra forma de abordar o conceito de *familiness*.

Assim, e tendo por referência o modelo de análise por nós proposto para o estudo do presente caso, bem como, o conceito *familiness* anteriormente referido, e a sua relevância para o sucesso e continuidade da empresa familiar, torna-se relevante perceber **como é que com a integração dos gestores externos na empresa familiar consegue garantir a manutenção das características distintivas e respetivas vantagens competitivas que a caracterizam e que permite ter um desempenho superior face às demais.**

Para o efeito, importa perceber se as razões que levaram o incumbente da BIAL a recorrer a gestores externos foi algo que não encontra eco na literatura ou se as razões dessa decisão estão bem documentadas. Ora a referida contratação de gestores externos resultou da necessidade sentida pelo incumbente em reforçar o seu capital humano, dadas as limitações sentidas aquando do início da sua liderança, nomeadamente ao nível das suas capacidades em dominar todas as dimensões do negócio bem como pela necessidade de implementar a visão que perspetivou para o negócio que começava a liderar, de crescimento e expansão. Desta forma, confirmamos algumas das razões, apontadas por Chrisman, Memili, & Misra (2014), que levam as empresas familiares a contratar gestores externos bem como a predisposição por parte da liderança em partilhar a gestão. Em reforço desta opção por parte do incumbente, podemos igualmente associar o facto de já àquela data a BIAL ser uma empresa de grande dimensão quando comparada com a típica empresa portuguesa, e ter um negócio já bastante consolidado.

Como referido no subcapítulo 4.3.1, desde o início da liderança do incumbente que este quis profissionalizar a gestão da BIAL, com recurso a gestores externos, não se confirmando neste caso as conclusões de Stewart & Hitt (2011), que referem que nos casos em que existe uma maior concentração de propriedade estas empresas tendem a ser mais relutantes em contratar gestores externos, resistindo aos esforços de

profissionalização das suas empresas com receio de perda de controlo. Relembramos que naquela data o incumbente passou a deter a totalidade do capital.

Ainda relativamente a contratação de gestores externos, Fang, Randolph, Memili, & Chrisman (2016) referem que as empresas familiares quando equacionam processos de sucessão tendem a não contratar gestores externos, o que no caso da BIAL não se confirma. Quer porque já existiam, quer porque ainda foi mais reforçada a sua presença, como refere o gestor externo:

... houve um alargamento daquilo que era a presença de gestores externos à família, quer na gestão diária, quer na gestão mais estratégica, porque nós temos hoje também um membro do CA, não executivo ... obviamente para esta nova fase da BIAL só pode ser entendido como uma mais-valia ...

Em simultâneo com a partilha da gestão e respetiva profissionalização, o incumbente implementou desde o início mecanismos de planeamento e controlo de modo a garantir um nível de formalização da gestão que era necessária, no seu entender, para poder acompanhar e desenvolver o negócio, mas também para garantir o alinhamento na atuação da equipa de gestão que então constituiu. Mais uma vez não se confirmando as conclusões de Stewart & Hitt (2011), que referem que as empresas familiares tendem a ser reticentes em formalizar o negócio, condicionando deste modo o envolvimento de gestores externos, pois assumem que essa formalização pode prejudicar o desempenho da empresa, impedindo o normal desenvolvimento das suas capacidades. Ora no caso da BIAL não só permitiu o seu desenvolvimento como ainda veio a reforçar as suas capacidades, lançando as bases do que é hoje a empresa.

O caso da BIAL não confirma igualmente as conclusões do trabalho de Fang, Memili, Chrisman, & Penney (2017) que referem que os proprietários das empresas familiares tendem a não recorrer ou a recorrer com moderação aos gestores externos nas suas empresas. Efetivamente desde o início da liderança da BIAL pelo incumbente que o Conselho de Administração sempre incorporou um maior número de gestores externos, muito por força da necessidade de reforço das capacidades e do reduzido número de membros da família com as qualificações necessárias para o desempenho das funções (Chua et al., 2003). Abrir a gestão à integração dos talentos necessários à organização



adveio também da dimensão e complexidade do negócio e à necessidade de um maior profissionalismo e recurso a conhecimento externo (Le Breton-Miller et al., 2004).

A integração de gestores externos na empresa familiar traz consigo um grande desafio no que concerne ao processo de seleção. Na realidade essas contratações têm que ter subjacente a garantia do seu ajustamento à cultura da empresa (Mitchell, Morse, & Sharma, 2003), dada a dificuldade, na perspectiva de Hall & Nordqvist (2008), que estes gestores demonstram adaptarem-se às idiossincrasias associadas à cultura das empresas familiares resultantes da interação entre o sistema família e o sistema negócio com os respetivos *stakeholders*.

É evidente que a BIAL tem conseguido garantir um elevado grau de ajustamento dos gestores externos que tem contratado à cultura predominante na empresa e ainda reforçá-la. Conforme refere o gestor externo da BIAL na sua entrevista:

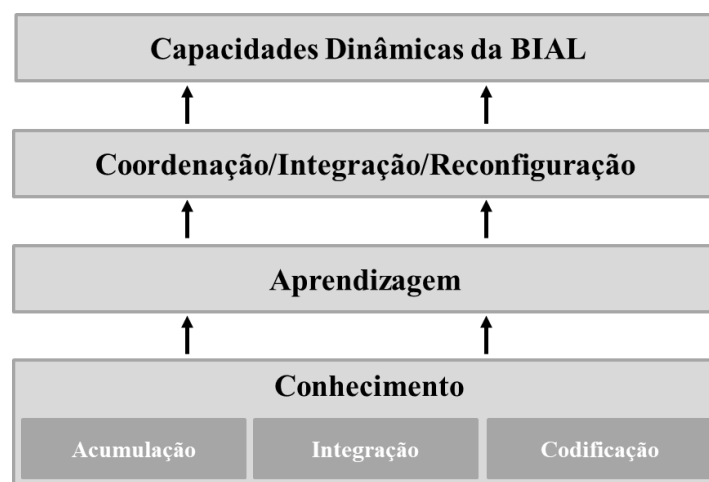
... aqui aquilo que é preciso garantir é um alinhamento com a própria cultura da empresa, que já está um pouco para além da cultura familiar. A cultura da empresa evidentemente que é o resultado de múltiplas influências, é o resultado de uma dimensão mais própria à família, mas é no caso de uma empresa farmacêutica ... também o resultado dos vários caldos de culturas que estão associadas quer à natureza do mercado, quer às intervenções regulamentares das autoridades, quer nesta dimensão já tão grande das próprias pessoas que fazem parte da companhia. E a BIAL hoje é uma empresa que é vista como uma empresa simultaneamente inovadora e conservadora, inovadora porque tem uma dinâmica de inovação de produto muito própria, mas conservadora no sentido que aparentemente é uma companhia que não se mete, não dá um passo maior que a perna, tenta não tomar decisões de forma precipitada, tenta ter uma relação com as autoridades e com a sua base de relações estabilizada, é uma empresa conservadora no sentido em que não faz coisas fora do tom que deve ter. ...

Como ficou demonstrado, a BIAL ao longo do seu percurso tem procurado, e conseguido contruir e reforçar as suas capacidades dinâmicas e recursos a partir da sua herança organizacional, com a integração de membros externos à família (gestores externos e intermédios), obtendo por essa via as capacidades ordinárias e recursos

genéricos referidos por Teece (2014a; 2014b). Para este efeito, foi fundamental a liderança por parte do incumbente e, posteriormente, do seu sucessor e a preocupação em transmitirem os valores e visão da família sobre o negócio a esses gestores, proporcionando-lhes um enquadramento cuidado e de integração no negócio da família. Verificando-se, igualmente, uma grande preocupação com a comunicação desses mesmos valores e visão ao longo do tempo, de modo a que se sintam como “parte da família”.

Se considerarmos o trabalho de Zollo & Winter (2002) sobre o processo de aprendizagem e evolução das capacidades dinâmicas e o conjugarmos com a estrutura lógica das capacidades dinâmicas de Teece (2014b), sintetizadas na Figura 18, podemos afirmar que a BIAL garante os mecanismos daquela aprendizagem quer para os membros da família que integram a gestão, quer para os gestores externos que contrata, através de processos de acumulação, integração e codificação do conhecimento em consonância com o papel da família e a sua perspetiva do negócio.

Figura 18 – Mecanismos de reforço das capacidades dinâmicas da BIAL



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Teece (2014b) e Zollo & Winter (2002)

Através destes mecanismos de aprendizagem é transmitido e consolidado o conjunto de recursos e capacidades fornecidos pela família e simultaneamente são desenvolvidas as capacidades dinâmicas, resultantes da interação entre os membros da família e os gestores externos e entre estes. Como verificámos na descrição do caso os membros da família, no caso os descendentes, trouxeram, quer pela sua formação formal quer por

experiência profissional, novos conhecimentos e novas capacidades para a empresa, compartilhando-os com o incumbente e com os demais gestores externos. Da mesma forma que os gestores externos trouxeram um conhecimento e experiência que permitiu à BIAL consolidar-se no mercado nacional e internacionalizar-se com produtos inovadores por si desenvolvidos.

Ao incumbente competiu garantir o papel de coordenação, integração e reconfiguração desse conhecimento tendo por base os valores e princípios pelos quais a empresa devia atuar, o que lhe permitiu perceber as oportunidades (refira-se a título de exemplo a ligação às multinacionais no final da década de setenta do século passado e o lançamento do departamento de investigação e desenvolvimento em inícios da década de noventa do século passado) e garantir uma capacidade distintiva de manter a competitividade da empresa, melhorando, combinando e protegendo o negócio, como referido por Chirico & Nordqvist (2010).

Na BIAL, a maior parte dos gestores externos, mantem-se na empresa por longos períodos de tempo, e normalmente o seu processo de recrutamento tem um escrutínio bastante apurado, quer pelos membros da família quer pelos demais gestores externos já em exercício, como podemos verificar a partir da seguinte afirmação do sucessor,

... o que é importante para nós é conhecer a pessoa, perceber a pessoa, tem capacidade para fazer aquilo que nós precisamos que seja feito ou não. Apesar de ser um membro do conselho de administração, tem capacidade para meter a mão na massa ou não? Ou seja, para ir lá e fazer. Nós estamos a construir muita coisa e, portanto, nós não nos podemos... como dizia, nós somos talvez demasiado operacionais para o que já devíamos de ser, mas também não nos podemos dar ao luxo de ser só estratégia ao nível da administração. Eu acho que estamos relativamente próximos da estrutura, mas estamos a construir muita coisa, estamos a construir, o que significa que estamos a fazer muita coisa pela primeira vez e vamos cometendo erros, vamos fazendo asneiras e, portanto, é preciso ter alguém, nomeadamente na área internacional, por exemplo, que tenha capacidade de meter a mão na massa, de ir lá ver o que está a fazer. Digamos, coisas que são importantes para nós, por exemplo uma pessoa que não esteja sempre a saltitar de um lado para o outro, que dê alguma estabilidade à empresa,

estabilidade ao lugar. Os processos de recrutamento são sempre muito difíceis porque tem de fazer-se uma, ou duas ou três entrevistas... precisamos de nos conhecer bem, mas, digamos, eu gosto que eles quando cá vêm conheçam os outros administradores porque gosto de ter a opinião dos outros administradores, é uma pessoa que se vai encaixar, não vai encaixar, mas também quero que a pessoa veja: esta é a equipa com quem vais trabalhar e, portanto, o que é que achaste da equipa.

acompanhado por um programa de imersão no negócio da família que passa por conhecer todas as áreas da empresa e as pessoas que aí trabalham,

... mesmo para os lugares quer de administrador, quer de direção, nós fazemos no princípio um rodar pelas diversas áreas, e de ver o que é que é, conhecer as pessoas, o que é que faz, o que é que não faz aquela área, ficar por um lado a conhecer, saber quem é, um programa de duas ou três semanas, já não sei, que roda pela empresa para conhecer as diversas áreas...

Do exposto podemos concluir que a BIAL procura garantir que a partilha de gestão com gestores externos não coloca em causa o que considera serem as suas características distintivas e respetivas vantagens competitivas, através de uma integração na cultura da empresa em interação com os membros da família e com os demais gestores externos em exercício com quem partilharão a gestão, assente num mecanismo de aprendizagem que leva a uma acumulação, integração e codificação de conhecimento (mecanismo recíproco entre família e gestor externo) enquanto base das capacidades dinâmicas da empresa e em função da orquestração familiar.

Nas empresas familiares, ao abordar-se a relação entre propriedade e gestão e os respetivos problemas de agência que daí decorrem, por norma é referido que não é exatável que existam consequências derivadas destes dois sistemas uma vez que se encontrem unificados e assume-se que os interesses se encontram alinhados, sendo, por esse facto, desnecessário qualquer monitoramento entre principal e agente dado serem um só (Chrisman, Chua, & Litz, 2004; Jensen & Meckling, 1976). No entanto, outros problemas de agência associados às empresas familiares vieram a ser referenciados na literatura, como sejam o *free-riding* por membros da família, a existência de altruísmo

assimétrico e o entrincheiramento de gestores ineficientes (Chrisman, Chua, & Litz, 2004).

Do conjunto de entrevistas realizadas, dos dados recolhidos e da descrição realizada nos subcapítulos anteriores, podemos afirmar que na BIAL não existem os problemas de agências exclusivos das empresas familiares.

Com a profissionalização da gestão numa empresa familiar, onde esta passa a ser partilhada com gestores externos, mantendo-se a propriedade concentrada na família que também participa na gestão, como é o caso da BIAL, os problemas/custos entre principal e agente-gestor (Eisenhardt, 1989a; Jensen & Meckling, 1976) tenderão a existir, ainda que com menor intensidade que nos casos de total separação entre propriedade e gestão (Fang et al., 2017), pelo que é de toda a relevância percebermos **como se garantiu o alinhamento da atuação do gestor externo na BIAL com os interesses da família e do negócio dado não existir unicidade entre propriedade e gestão.**

Como vimos anteriormente o argumento defendido por Stewart & Hitt (2011), e confirmado no trabalho de Fang et al. (2017), de que as empresas familiares tendem a não profissionalizar a sua gestão com recurso a gestores externos, como forma de preservar a sua riqueza sócio emocional não incorrendo em problemas de agência não se aplica no caso em estudo. A BIAL desde há muito que profissionalizou a sua gestão como forma de alcançar um patamar superior de desenvolvimento e desempenho, independentemente dos custos que tal pudesse acarretar. Contudo, o mesmo Fang et al. (2017) refere que em determinadas situações as empresas familiares estão disponíveis a assumir os referidos problemas/custos de agência decorrentes da profissionalização da gestão, através da contratação de gestores externos desde que, por essa via, consigam vislumbrar benefícios económicos como constatámos na BIAL.

Considerando o longo percurso da BIAL e em particular pelo negócio que opera, concluímos que a empresa esteve sempre sob um elevado escrutínio que aumentou consideravelmente quando decidiu produzir medicamentos sob licença e lhe passou para um patamar ainda mais elevado com a criação do departamento de I&D que trouxe, inevitavelmente, a possibilidade de produzir produtos inovadores próprios, tendo que

implementar mecanismos de controlo e monitorização adequados para o efeito. Assim, a introdução de mecanismos de controlo decorrentes da profissionalização da gestão, trouxe mais formalismos, mas agora de gestão, confirmando-se parte das conclusões de Chua, Chrisman, & Sharma (2003) e Fang et al. (2017) ao referirem que a formalização nas empresas familiares depende do contexto em que operam.

A formalização/monitorização necessária para lidar com os problemas que decorrem do relacionamento entre principal e agente - Gestor Externo - resulta no que a literatura refere como sendo os custos de agência, que normalmente as empresas familiares tendem a evitar por algumas das razões já referenciadas, mas que outras acabam por adotar por opção ou imposição do contexto em que desenvolve a sua atividade, ou ainda por vislumbrarem uma relação custos/benefícios compensatória.

Esses custos surgem em consequência do comportamento dos agentes que não são do interesse dos principais e das despesas incorridas com as atividades e sistemas implementados para controlo, por parte dos proprietários, dos comportamentos dos agentes.

Considera-se que importa assim aferir se no caso da BIAL a opção pelo recurso a gestores externos, e respetivos comportamentos, têm prejudicado ou beneficiado a empresa. Nesta análise importa verificar a existência de conflitos de interesse ao nível da gestão e alguma desagregação de alinhamento estratégico normalmente associado a tão grande número de elementos na gestão e, ainda, por maioria de razão por não integrarem a família (Minichilli, Corbetta, & MacMillan, 2010). De relembrar que a gestão de topo da BIAL é hoje constituída por oito elementos, dos quais apenas três pertencem à família, não esquecendo a diversidade de *background* e experiências profissionais da sua maioria em empresas não familiares.

Quanto à primeira parte, o impacto dos custos de agência na performance da empresa, se avaliarmos os mecanismos de controlo de custos de agência tendo por base os objetivos definidos pela família em termos económicos e não económicos conforme sugestão de Chrisman et al. (2004) , poderemos afirmar com alguma segurança que os estabelecidos na BIAL estão a ser cumpridos. Se considerarmos o percurso do negócio, desde o momento em que o incumbente assumiu a liderança até aos dias de hoje

concluímos que os objetivos económicos foram, ou estão a ser alcançados, e se considerarmos todo o seu envolvimento em termos de responsabilidade social, do qual a Fundação BIAL é o seu expoente máximo, então podemos igualmente confirmar que ao nível dos objetivos não económicos os mesmos também estão a ser cumpridos.

Relativamente à possível existência de conflito de interesses ao nível da gestão e alguma desagregação de alinhamento estratégico, podemos aferir a partir das entrevistas realizadas, não só não existem conflitos de interesse como se verifica um elevado alinhamento estratégico entre os elementos da gestão de topo da BIAL. Com efeito, verificámos uma forte preocupação dos membros da família que lideram a empresa (quer o incumbente, quer o seu sucessor) em que exista um forte alinhamento dos comportamentos dos gestores externos (agente) com os interesses da liderança que representa a família (o principal), demonstrando-lhes, como vimos anteriormente, que acima dos interesses da família estão os interesses da organização.

As lideranças da BIAL têm transmitido a todos os gestores externos que integram a empresa que devem agir no melhor interesse da organização, confiando que estes melhor decidirão no sentido de maximizar o retorno a longo prazo para a organização, garantindo que os mesmos se encontram identificados com os valores da BIAL e a sua forma de estar no negócio. Para este efeito, e como vimos no subcapítulo 4.3.1 e 4.3.2, as lideranças da BIAL têm assente o processo de integração e de partilha da gestão com os seus gestores externos em cinco pilares:

- exemplo dos valores e princípios;
- partilha de responsabilidades;
- comunicação aberta;
- capacitação dos novos gestores;
- orientação de longo prazo.

A BIAL consegue mitigar possíveis conflitos ao nível da gestão e um efetivo alinhamento estratégico através do comprometimento dos gestores externos com o valor organizacional da empresa, ou seja, a identificação e alinhamento com o negócio e em particular com valores e princípios que são adotados. Na prática a BIAL aplica a totalidade dos mecanismos de *stewardship* de modo a garantir um comprometimento

com o valor organizacional e levá-los a ver a organização como uma extensão de si mesmos, aceitando os objetivos da organização e a trabalharem para alcançá-los (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997; Madison, Kellermanns, & Munyon, 2017).

Do descrito podemos afirmar que a governação da BIAL assenta na coexistência da teoria de agência e na teoria de *stewardship*. Aplicando a configuração proposta por Madison et al. (2017) à governação da BIAL estamos no quadrante em que se conjuga um elevado nível de governação assente nos princípios de agência e nos princípios de *stewardship*, a saber:

- gestores externos na gestão de topo;
- existência de planos de negócios;
- existência de planos de sucessão;
- empregados externos à família.

Da descrição do caso podemos com toda a segurança confirmar a existência de todos, pelo que de acordo com o trabalho daqueles autores tenderemos a afirmar que as consequências comportamentais negativas entre as teorias são negadas e o desempenho da empresa é aprimorado.

Do que nos foi possível avaliar, a BIAL efetivamente tem e promove um elevado nível de *empowerment* e de alinhamento dos seus gestores externos, beneficiando dessa conjugação o nível de desempenho da empresa, como foi referido pelo incumbente e sucessor, e por inerência um baixo nível de comportamentos associados aos problemas decorrentes da relação principal-agente, confirmando-se assim as conclusões de Madison et al. (2017) relativamente aos benefícios da coexistências das duas formas subjacentes à governação (agência e *stewardship*).

Podemos ainda referir que o elevado alinhamento entre a propriedade e a gestão, que acontece na BIAL, faz prevalecer o enquadramento de *stewardship*, tornando a monitorização do papel dos órgãos de gestão relativamente minorizado, competindo às suas lideranças um papel que leve os gestores externos a procurarem desempenhar as suas funções como *stewards*.



Em suma, podemos concluir que a BIAL garante o alinhamento dos gestores externos como os interesses da família e do negócio pela adoção de mecanismos de controlo associados à teoria de agência, mas fundamentalmente por via dos mecanismos de *stewardship*.

Importa ainda relevar todo o trabalho de *mentoring* desempenhado pela liderança da BIAL junto dos gestores externos, conforme ficou evidenciado no subcapítulo 4.3, servindo como modelo para aqueles gestores, promovendo assim reações afetivas positivas em relação à empresa com impacto no seu compromisso para com o negócio e os objetivos da família, confirmando-se as conclusões de Dhaenens, Marler, Vardaman, & Chrisman (2018).

Assim, através de atuação proativa de *mentoring* por parte da liderança da BIAL, relativamente aos seus gestores externos, conjugada com uma governação assente em mecanismos de agência e fundamentalmente de *stewardship*, permite gerar um relacionamento de elevada qualidade daqueles gestores com as lideranças (inicialmente com o incumbente e agora com o sucessor), caracterizadas por lealdade, comunicação aberta, suporte e colaboração, em que o sucesso do processo de sucessão em curso sai beneficiado. O referido confirma o que Umans, Lybaert, Steijvers, & Voordeckers (2019) referem quanto à importância do relacionamento entre gestores externos e sucessor para o sucesso de um processo de sucessão.

Como referenciámos na revisão de literatura, o processo de sucessão nas empresas familiares é um dos temas mais importantes neste tipo de organizações razão pela qual é também um dos temas mais abordados em termos de produção de conhecimento académico, já que envolve a necessidade de controlar uma multiplicidade de conhecimentos por forma a garantir o sucesso.

Estes conhecimentos podem ser divididos em dois grupos, de acordo com Cesaroni & Sentuti (2017), o primeiro grupo associado a conhecimentos mais práticos relacionadas com a propriedade, como sejam questões monetárias, técnicas e legais, sobre transferência de propriedade, financiamento, tributação; e um outro grupo, eminentemente associado à família e ao negócio, onde nos deparamos com questões associadas ao relacionamento entre membros da família, emoções e sentimentos

personais, comunicação, motivação e capacidade do sucessor, transferência da liderança e expectativas sobre a evolução do negócio, entre outras.

Se para o primeiro grupo a contratação de serviços especializados é uma solução altamente viável, já para o segundo grupo de questões é necessário dar particular atenção pois em muitos casos é por aí que os insucessos nos processos de sucessão têm as suas origens (Massis et al., 2008).

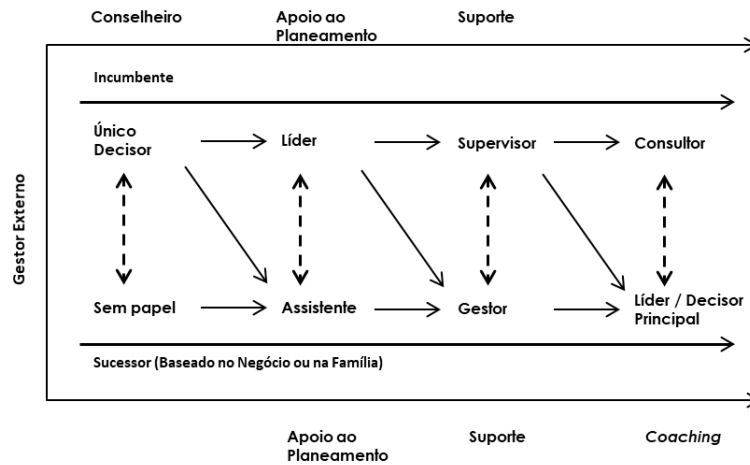
É nosso entendimento que a introdução no processo de sucessão de um terceiro ator, o gestor externo, será uma via para ultrapassar os condicionalismos que possam derivar deste segundo grupo de questões e assim conseguir-se reduzir a probabilidade de insucesso, ajudando o incumbente e sucessor a superar possíveis expectativas negativas associadas ao ajuste de funções e a cumprirem o próprio ajuste em cada fase em que se desenvolve o processo.

Para que o papel do gestor externo seja reconhecido e acolhido pelos principais atores este tem antes de mais que dominar as características únicas da empresa familiar, partilhando os seus valores, princípios e visão do negócio, ou seja, que ainda que não seja da família consiga partilhar, dominar, manter e ajudar a construir o que na literatura é referido como o *familiness*. É por essa via que os envolvidos na sucessão sentirão que a ajuda do gestor externo garantirá a manutenção e desenvolvimento do que consideram ser a mais valia da empresa e o seu fator distintivo.

Como vimos anteriormente este patamar de conhecimento por parte do gestor externo não é possível de obter sem o envolvimento do próprio incumbente e sucessor, pois só através de um modelo de gestão assente em mecanismos de *stewardship* será possível aqueles gestores externos conseguirem dominar e manter o *familiness* da empresa.

Da descrição do caso de sucessão na BIAL e do papel do gestor externo neste processo foi-nos possível verificar que o incumbente e o sucessor foram ajustando os seus papéis à medida do decurso da sucessão, conforme validado por Handler (1990), e que o gestor externo também se foi ajustando já que a sua integração em cada etapa implicou o desempenho de diferentes papéis, visando ir de encontro às questões associadas ao ajustamento de funções entre incumbente e sucessor, sintetizado na Figura 19.

Figura 19 – Extensão do modelo de ajuste mútuo de funções de Handler (1990)



Fonte: Elaborado pelo próprio tendo por base o modelo de Handler (1990)

**A introdução de um terceiro ator – Gestor Externo** - no processo de sucessão e o respetivo ajuste de funções ao longo do processo pode ser considerado uma extensão necessária ao modelo de ajuste mútuo de função entre incumbente sucessor apresentado por Handler (1990), e **é determinante para o sucesso do processo de sucessão numa empresa familiar.**

Em reforço do referido, foi-nos possível constatar, e as citações na descrição do caso corroboram, que o envolvimento do gestor externo e o ajuste de funções em paralelo entre os três atores esbatem possíveis incertezas associadas ao processo, trazendo um elevado nível de satisfação aos diretamente envolvidos na sucessão e promovendo o respetivo sucesso.

## 5 CONCLUSÕES

### 5.1 Contributos para a literatura, limitações e pesquisas futuras

A presente investigação contribui para a literatura sobre a sucessão nas empresas familiares e, em particular, sobre a importância de integrar gestão externa nestas empresas como solução eficaz no desafio da transmissão da liderança e da sucessão. Os gestores externos ao trazerem um ponto de vista objetivo, separado da família, podem ter um papel relevante na condução do processo, apoiando planos de sucessão e respetivos sucessores de forma menos emocional.

Ao integrar gestores externos, as empresas têm mais condições de concretizar desafios em simultâneo com o processo de sucessão, considerando que, por norma, estes gestores trazem consigo novas ideias e boas práticas com base no seu percurso profissional, sendo que o próprio processo de seleção é feito considerando estes aspetos.

Mas do mesmo modo que uma família necessita de se adaptar a estes profissionais numa nova realidade de gestão, também aos gestores é pedido que compreendam e aprendam a dinâmica familiar, a sua essência e valores, pois são estes os fatores fundamentais que prevalecerão na organização e atributos úteis a integrar num processo de sucessão de sucesso.

Face ao exposto e no que diz respeito ao nosso caso, primeiro, identificamos quais os papéis que o gestor externo desempenha em cada fase do processo de sucessão numa empresa familiar de modo a apoiar o ajuste de funções que o incumbente e sucessor têm que percorrer até a concretização do processo. Para o efeito, integrámos sistematicamente o papel do gestor externo em cada fase do processo e o ajuste de funções que o próprio tem que concretizar. A introdução do terceiro ator – Gestor Externo - no processo de sucessão e o respetivo ajuste de funções ao longo do processo pode ser considerado uma extensão necessária ao modelo de ajuste mútuo de função entre incumbente sucessor apresentado por Handler (1990).

Segundo, analisámos como é que o gestor externo consegue garantir a manutenção das características distintivas e respetivas vantagens competitivas que caracterizam a empresa familiar, identificando a forma como ele a domina e acrescenta o designado

*familiness*. Para o efeito, a empresa familiar deve garantir a aplicação de mecanismos de aprendizagem assente em processos de acumulação, integração e codificação do conhecimento em consonância com o papel da família e a sua perspetiva do negócio, decorrentes da interação entre os membros da família e os gestores externos e entre estes. Competindo à liderança o papel de coordenação, integração e reconfiguração desse conhecimento tendo por base os valores e princípios pelos quais a empresa deve atuar de modo a reforçar as capacidades dinâmicas da empresa. Esta integração de mecanismos de aprendizagem com o papel a desempenhar pela liderança de empresa familiar, pode ser considerada como uma extensão dos trabalhos de Teece (2014b) e Zollo & Winter (2002).

Por fim, ao analisarmos como é que a partilha da gestão com os gestores externos garante o seu alinhamento com os interesses da família e do negócio, verificámos que tal é possível se os membros da família que integram a gestão desempenharem a função de *steward* para com os gestores externos que vão integrando a gestão, recorrendo para o efeito à aplicação dos mecanismos subjacentes à função (Davis et al., 1997 e Madison et al., 2017) levando-os a um comprometimento com o valor organizacional e a ver a organização como uma extensão de si mesmos, aceitando os objetivos da organização e a trabalharem para alcançá-los. De relevar que este processo de alinhamento é condição necessária para que os gestores externos passem a dominar/partilhar o *familiness*.

A presente investigação não deixa, contudo, de apresentar algumas limitações, que nos levam a identificar possíveis pesquisas futuras.

A primeira limitação está associada ao número de estudos de caso que utilizámos, ainda que devidamente justificada na revisão de literatura que fizemos na presente investigação sobre as condições em que é possível utilizar apenas um único caso. É aconselhável a sua replicação em mais casos por forma a verificar se os padrões agora observados se replicam e suportam a teoria desenvolvida, permitindo a generalização das conclusões aqui alcançadas.

Uma segunda limitação tem a ver com o número de empresas com as características da empresa familiar objeto do estudo de caso existentes. Com efeito, apenas uma percentagem muito pequena das empresas familiares têm uma dimensão equivalente ou superior e operam num mercado tão exigente como o farmacêutico. Assim, torna-se

necessário a realização de estudos com empresas cujas características sejam muito próximas, quer em termos de dimensão quer de complexidade do negócio, pois, desde logo não é exetável que micro e pequenas empresas sejam geridas por outro que não o seu proprietário ou principal detentor da propriedade e as exigências do negócio dependem do setor onde as empresas operam.

Acresce ainda a esta limitação a dificuldade de contato com estas empresas e obter a motivação dos seus incumbentes e líderes para a participação em estudos desta natureza, porque se tratam de processos complexos e nem sempre estarem disponíveis a partilhá-los com terceiros.

## **5.2 Recomendações para as empresas e políticas públicas**

A presente investigação revelou que o gestor externo tem um papel significativo no processo de sucessão de uma empresa familiar. O papel ativo do gestor externo ajuda o incumbente e sucessor no ajuste de funções que lhes acontece no decurso do processo de sucessão, garantindo as condições para que cada um dos envolvidos não atrase o assumir cada um dos papeis que são esperados que assumam com receio que a contraparte não esteja em condições para tal.

Para o bom desempenho das funções a desempenhar pelo gestor externo importa que este já esteja a trabalhar na empresa e que tenha um tempo de aculturação de modo a que também domine/partilhe o que distingue as empresas familiares das demais, ou seja, o *familiness*, e que os envolvidos no processo de sucessão reconheçam que o gestor externo tem essa capacidade residente.

Para que o gestor externo venha a dominar/partilhar é necessário um trabalho prévio por parte de quem lidera a empresa antes da sucessão que é o necessário enquadramento do gestor externo nas práticas de gestão da empresa, partilhando com ele princípios e valores subjacentes, devendo para o efeito desenvolver todo um trabalho de *steward* na fase de integração do gestor externo na empresa.

Um outro aspeto importante associado à presente investigação prende-se com o facto de os poderes públicos com responsabilidades na definição de políticas públicas destinadas às empresas contemplarem incentivos, de natureza financeira, fiscal e outros, associados

à contratação por parte de empresas familiares de gestores externos com quem os proprietários possam partilhar a gestão de modo a que pelo menos na fase de sucessão aqueles possam ser uma mais-valia no sucesso daqueles processos e dar continuidade às empresas.

## 6 BIBLIOGRAFIA

Anderson, R., & Reeb, D. M. (2004). Board composition: balancing family influence in S&P 500 firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 209–237. <https://doi.org/10.2307/4131472>

APIFARMA. (2014). *A indústria farmacêutica em Portugal - saber investir, saber inovar - 75 anos*. Retrieved from <https://www.apifarma.pt/publicacoes/pubinst/brochinst/Paginas/A-Indústria-Farmacêutica-em-Portugal---Saber-Investir,-Saber-Inovar-75-Anos.aspx>

APIFARMA. (2019). A indústria farmacêutica em números. Retrieved November 7, 2019, from [https://www.apifarma.pt/publicacoes/ifnumeros/Documents/IF\\_em\\_Numeros\\_2017.pdf](https://www.apifarma.pt/publicacoes/ifnumeros/Documents/IF_em_Numeros_2017.pdf)

Astrachan, J. H. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 6–14. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.02.001>

Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem 1. *Family Business Review*, 15(1), 45–58.

Astrachan, J. H., & Pieper, T. M. (2010). Journal of Family Business Strategy Welcome from the Editor. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 1–5.

AstraZeneca. (2019). What science can do - Annual Report 2018. Retrieved November 13, 2019, from <https://www.astrazeneca.com/investor-relations/annual-reports.html>

Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2011). Boards of Directors in Family Businesses: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 134–152. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00289.x>

Beatty, R. P., & Zajac, E. J. (1987). CEO Change and Firm Performance in Large Corporations: Succession Effects and Manager Effects. *Strategic Management Journal*, 8(4), 307–317.

Beckhard, R., & Dyer, W. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5–12.



Bennedsen, M., Fan, J. P. H., Jian, M., & Yeh, Y. H. (2015). The family business map: Framework, selective survey, and evidence from Chinese family firm succession. *Journal of Corporate Finance*, 33, 212–226. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2015.01.008>

Birley, S. (1986). Succession in the Family Firm: The Inheritor's View. *Journal of Small Business Management*, 24(3), 36–43.

Birley, S., Ng, D., & Godfrey, A. (1999). The family and the business. *Long Range Planning*, 32(6), 598–608. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00076-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00076-X)

Blumentritt, T. P., Keyt, A. D., & Astrachan, J. H. (2007). Creating an environment for successful nonfamily CEOs: An exploratory study of good principals. *Family Business Review*, 20(4), 321–335. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00102.x>

Brady, G., & Helmich, D. (1984). *Executive succession*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Brockhaus, R. H. (2004). Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family Business Review*, 17(2), 165–177.

Brunninge, O., & Nordqvist, M. (2004). Ownership structure, board composition and entrepreneurship: Evidence from family firms and venture-capital-backed firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10(February), 85–105. <https://doi.org/10.1108/13552550410521399>

Cabrera-Suarez, K., Saa-Perez, P. De, & Garcia-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 14(1), 37–48. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x>

Cabrera-Suárez, M. K., García-Almeida, D. J., & De Saá-Pérez, P. (2018). A Dynamic Network Model of the Successor's Knowledge Construction From the Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 31(2), 178–197. <https://doi.org/10.1177/0894486518776867>

Cano-Rubio, M., Fuentes-Lombardo, G., & Vallejo-Martos, M. C. (2017). Influence of the lack of a standard definition of “family business” on research into their international strategies☆. *European Research on Management and Business Economics*, 23(3), 132–146. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2016.10.002>

Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business*.

*Parallel planning to unify the family and the business.* Houndsmill,NY: Palgrave Publishers, Ltd.

Cesaroni, F. M., & Sentuti, A. (2017). Family business succession and external advisors: the relevance of ‘soft’ issues. *Small Enterprise Research*, 24(2), 167–188. <https://doi.org/10.1080/13215906.2017.1338193>

Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487–504. <https://doi.org/10.1177/0266242610370402>

Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W., & Chang, E. P. C. (2007). Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business Research*, 60(10), 1030–1038. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.011>

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: an extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467–472. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00055-7](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00055-7)

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 335–354.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005a). Trends and directions in the development of a strategic management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–575.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005b). Trends and directions in the development of strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–575.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. (2005). Sources and consequences of distinctive familiness: An introduction. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(3), 237–247. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00080.x>

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2002). The influence of national culture and family involvement on entrepreneurial perceptions and performance at the state level. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 113–130.

Chrisman, J. J., Kellermanns, F. W., Chan, K. C., & Liano, K. (2010). Intellectual

Foundations of Current Research in Family Business: An Identification and Review of 25 Influential Articles. *Family Business Review*, 23(1), 9–26. <https://doi.org/10.1177/0894486509357920>

Chrisman, J. J., Memili, E., & Misra, K. (2014). Nonfamily managers, family firms, and the winner's curse: The influence of noneconomic goals and bounded rationality. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(5), 1103–1127. <https://doi.org/10.1111/etap.12014>

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Bergiel, E. B. (2009). An Agency Theoretic Analysis of the Professionalized Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 355–373.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–37.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2003). Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers. *Family Business Review*, 16(2), 89–107. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00089.x>

Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Rau, S. B. (2012). Sources of Heterogeneity in Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1103–1113. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00540.x>

Collins, J. D., Worthington, W. J., & Schoen, J. E. (2016). Family business CEO succession: Examining personal retirement expectations. *Journal of Small Business Strategy*, 26(2), 51–70.

Corbetta, G., & Salvato, C. A. (2004). The Board of Directors in Family Firms : One Size Fits All? *Family Business*, XVII(2), 119–134. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00008.x>

Costa, H. (2014). Mercado do Medicamento Mundial, Europeu e Nacional. In APIFARMA (Ed.), *A indústria farmacêutica em Portugal, saber investir, saber inovar, 75 anos* (pp. 165–187).

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (3rd ed.; SAGE, Ed.).

Daily, C. M., & Dalton, D. R. (1993). Board of directors leadership and structure: Control and performance implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(3),

65–81.

Danes, S. M., & Olson, P. D. (2003). Women ' s role involvement in family businesses , business tensions , and business success. *Family Business Review*, 16(1), 53–68.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.

Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 47–56. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90026-8](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90026-8)

De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, 21(2), 183–199. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>

De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15–29. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.007>

de Vries, M. F. R. K. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59–71.

Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., & Mercken, R. (2012). Family Firm Types Based on the Professionalization Construct: Exploratory Research. *Family Business Review*, 26(1), 81–99. <https://doi.org/10.1177/0894486512445614>

Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., & Mercken, R. (2013). Family Firm Types Based on the Professionalization Construct: Exploratory Research. *Family Business Review*, 26(1), 81–99. <https://doi.org/10.1177/0894486512445614>

Dhaenens, A. J., Marler, L. E., Vardaman, J. M., & Chrisman, J. J. (2018). Mentoring in family businesses: Toward an understanding of commitment outcomes. *Human Resource Management Review*, 28(1), 46–55. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.005>

Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A., & Mischke, G. A. (2002). Passing the baton The importance of sequence , timing , technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17, 143–162.

Dyer, W. G. (1989). Integrating Professional Management into a Family Owned Business. *Family Business Review*, 2(3), 221–235. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00221.x>

Dyer, W. G. (2006). Examining the “Family Effect” on Firm Performance. *Family Business Review*, 19(4), 253–273. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00074.x>

Dyer, W. G. (2010). Are You the Right Type of Family Business? *Organizational Dynamics*, 39(3), 269–278. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.03.001>

Dyer, W. G., & Handler, W. C. (1994). Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 71–84.

EFPIA. (2019). *The Pharmaceutical Industry in Figures (Key Data 2018)*. Retrieved from [https://www.efpia.eu/media/361960/efpia-pharmafigures2018\\_v07-hq.pdf](https://www.efpia.eu/media/361960/efpia-pharmafigures2018_v07-hq.pdf)

Eisenhardt, K. M. (1989a). Agency Theory: An Assessment and review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.

Eisenhardt, K. M. (1989b). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160888>

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. a. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)

EMA. (2017). Agência Europeia de Medicamentos. Retrieved March 7, 2017, from EMA - Agência Europeia de Medicamento website: <http://www.ema.europa.eu/>

European Commission. (2009). *Final Report of the Expert Group Overview of Family-Business – Relevant Issues: research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*. Retrieved from [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family\\_business\\_expert\\_group\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family_business_expert_group_report_en.pdf)

Evert, R. E., Martin, J. A., McLeod, M. S., & Payne, G. T. (2015). Empirics in Family Business Research: Progress, Challenges, and the Path Ahead. *Family Business Review*,

Publicado(15/07/2015), 1–27. <https://doi.org/10.1177/0894486515593869>

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law Economics*, 26(2), 301–325.

Fang, H. C., Memili, E., Chrisman, J. J., & Penney, C. (2017). Industry and Information Asymmetry: The Case of the Employment of Non-Family Managers in Small and Medium-Sized Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 55(4), 632–648. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12267>

Fang, H. “Chevy,” Randolph, R. V. D. G., Memili, E., & Chrisman, J. J. (2016). Does Size Matter? The Moderating Effects of Firm Size on the Employment of Nonfamily Managers in Privately Held Family SMEs. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 40(5), 1017–1039. <https://doi.org/10.1111/etap.12156>

Fletcher, D., Massis, A. De, & Nordqvist, M. (2016). Qualitative research practices and family business scholarship: A review and future research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 8–25. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.08.001>

Garcia-Elvarez, E., Lopez-Sintas, J., & Gonzalvo, P. S. (2002). Socialization Patterns of Successors in First- to Second-Generation Family Businesses. *Family Business Review*, 15(3), 189–203. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00189.x>

Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M. E., & Lansberg, I. S. (1997). *Generation to Generation: Lifecycles of Family Business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Gersick, K. E., Lansberg, I. S., Desjardins, M., & Dunn, B. (1999). Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business. *Family Business Review*, 12(4), 287–297. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00287.x>

Gersick, K., & Feliu, N. (2014). Governing the family enterprise: Practices, performance and research. In L. Melin, M. Nordqvist, & P. Sharma (Eds.), *The SAGE handbook of family business* (1st Eds, pp. 196–225). London: Sage Publication.

Gomez-Mejia, L. R., Nuñez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The Role of Family Ties in Agency Contracts - GomezMejia.pdf. *Academy of Management Journal*, 44(1), 81–95. <https://doi.org/10.2307/3069338>

González-Cruz, T. F., & Cruz-Ros, S. (2016). When does family involvement produce superior performance in SME family business? *Journal of Business Research*, 69(4),

1452–1457. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.124>

Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>

Habbershon, T. G., Williams, M. L., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451–465. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00053-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00053-3)

Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional Management in Family Businesses : Toward an Extended Understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51–69.

Handler, W. C. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257–276.

Handler, W. C. (1990). Succession in Family Firms : A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Family Members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 37–52.

Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>

Harvey, M., & Evans, R. E. (1994). Family Business and Multiple Levels of Conflict. *Family Business Review*, 7(4), 331–348.

Ibrahim, A., & Ellis, W. H. (1994). *Family Business Management: Concepts and practice*. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company.

Jaskiewicz, P., Heinrichs, K., Rau, S. B., & Reay, T. (2016). To Be or Not to Be: How Family Firms Manage Family and Commercial Logics in Succession. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 40(4), 781–813. <https://doi.org/10.1111/etap.12146>

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.

Kesner, I. F., & Sebor, T. C. (1994). Executive Succession: Past, Presente & Future.pdf. *Journal of Management*, 20(2), 327–372.

Klein, S. B. (2000). Family Businesses in Germany : Significance and Structure. *Family Business Review*, XIII(3), 157–182.

Klein, S. B., & Bell, F.-A. (2007). Non-Family Executives in Family Businesses: A Literature Review. *Electronic Journal of Family Business Studies*, 1(1), 19–37.

Lane, S., Astrachan, J. H., Keyt, A., & McMillan, K. (2006). Generic models for family business boards of directors. *Family Business Review*, XIX(2), 147–167. <https://doi.org/10.4337/9781847204394>

Lansberg, I. S. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39–46. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90025-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90025-6)

Lansberg, I. S. (1988). The Succession Conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119–143.

Lansberg, I. S., Perrow, E. L., & Rogolsky, S. (1988). Family business as an emerging field. In *Family Business Review* (Vol. 1).

Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 731–746.

Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328.

Litz, R. A. (1995). The Family Business: Toward Definitional Clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71–81. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00071.x>

Litz, R. A., Pearson, W., & Litchfield, S. (2012). Charting the Future of Family Business Research: Perspectives From the Field. *Family Business Review*, 25(1), 16–32. <https://doi.org/10.1177/0894486511418489>

Lumpkin, G. T., Steier, L., & Wright, M. (2011). Strategic Entrepreneurship in Family Business. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5, 285–306. <https://doi.org/10.1002/sej>

Lyman, A. R. (1991). Customer Service: Does Family Ownership Make a Diference? *Family Business Review*, 4(3), 303–324.



Madison, K., Daspit, J. J., Turner, K., & Kellermanns, F. W. (2018). Family firm human resource practices: Investigating the effects of professionalization and bifurcation bias on performance. *Journal of Business Research*, 84(July 2016), 327–336. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.06.021>

Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W., & Ranft, A. L. (2016). Viewing Family Firm Behavior and Governance Through the Lens of Agency and Stewardship Theories. *Family Business Review*, 29(1), 65–93. <https://doi.org/10.1177/0894486515594292>

Madison, K., Kellermanns, F. W., & Munyon, T. P. (2017). Coexisting Agency and Stewardship Governance in Family Firms: An Empirical Investigation of Individual-Level and Firm-Level Effects. *Family Business Review*, 30(4), 347–368. <https://doi.org/10.1177/0894486517727422>

Malerba, F., & Orsenigo, L. (2015). The evolution of the pharmaceutical industry. *Business History*, 57(5), 664–687. <https://doi.org/10.1080/00076791.2014.975119>

Mandl, I. (Austrian I. for S. R. (2008). *Overview of Family Business Relevant Issues Contract*. Retrieved from [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family\\_business/doc/familybusiness\\_study\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf)

Marcel, J. J., Cowen, A. P., & Ballinger, G. A. (2017). Are Disruptive CEO Successions Viewed as a Governance Lapse? Evidence From Board Turnover. *Journal of Management*, 43(5), 1313–1334. <https://doi.org/10.1177/0149206313503011>

Massis, A. De, Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, XXI(2), 183–199.

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance : Agency , Stewardship , and Capabilities. *Family Business Review*, XIX(1), 73–87.

Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51–78. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00718.x>

Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513–531. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00058-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00058-2)

Miller, D., Wright, M., Le Breton-Miller, I., & Scholes, L. (2015). Resources and innovation in family businesses: The Janus-face of socioemotional preferences. *California Management Review*, 58(1), 20–40. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.58.1.20>

Minichilli, A., Corbetta, G., & MacMillan, I. C. (2010). Top management teams in family-controlled companies: “Familianness”, “faultlines”, and their impact on financial performance. *Journal of Management Studies*, 47(2), 205–222. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00888.x>

Mitchell, R. K., Morse, E. A., & Sharma, P. (2003). The transacting cognitions of nonfamily employees in the family businesses setting. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 533–551. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00059-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00059-4)

Montgomery, B. J., & Sinclair, A. M. (2000). All in the family. *Business and Economic Review*, 46(2), 3–7.

Morris, H., Williams, R. O. Y., Allen, A., & Avila, A. (1997). CORRELATES IN FAMILY OF SUCCESS BUSINESS TRANSITIONS. *Journal of Business Venturing*, 6, 385–401.

Nordqvist, M., Hall, A., & Melin, L. (2009). Qualitative research on family businesses: The relevance and usefulness of the interpretive approach. *Journal of Management & Organization*, 15(3), 294–308.

Nordqvist, M., Sharma, P., & Chirico, F. (2014). Family firm heterogeneity and governance: A configuration approach. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 192–209. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12096>

Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau', M., & Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 40, 1087–1122. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9466-4>

Pardo-del-Val, M. (2008). Succession in family firms from a multistaged perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(2), 165–179. <https://doi.org/10.1007/s11365-008-0092-1>

Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32(6 SPEC. ISS.), 949–969. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00265.x>

Pieper, T. M., & Klein, S. B. (2007). The Bulleye : A Systems Approach to Modeling Family Firms. *Family Business Review*, 20(4), 301–319.

Pieper, T. M., Klein, S. B., & Jaskiewicz, P. (2008). The impact of goal alignment on board existence and top management team composition: Evidence from family-influenced businesses. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 372–394. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00249.x>

Pimentel, A. (2016). De Álvaro a António Portela . De que são feitos os 92 anos da Bial? Retrieved February 6, 2017, from Observador website: <http://observador.pt/2016/01/19/alvaro-antonio-portela-sao-feitos-os-92-anos-da-bial/>

Portela, L. (2014). Indústria farmacêutica em Portugal: Uma aposta de futuro. In APIFARMA (Ed.), *A industria farmaceutica em Portugal - Saber investir, Saber inovar 75 anos* (pp. 34–36).

Portela, L. (2017). *Entrevista ao Dr. Luís Portela realizada a 28 abril de 2017*.

Poutziouris, P., Savva, C. S., & Hadjielias, E. (2015). Family involvement and firm performance: Evidence from UK listed firms. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 14–32. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.12.001>

Poza, Ernest. (2010). *Family Business* (3rd Edition; South-Western Cengage, Ed.).

Poza, Ernesto, Johnson, S., & Alfred, T. (1998). Changing the Family Business through Action Research. *Family Business Review*, XI(4), 311–323.

Ramadani, V., Dana, L.-P., Sadiku-Dushi, N., Ratten, V., & Welsh, D. H. B. (2017). Decision-Making Challenges of Women Entrepreneurship in Family Business Succession Process. *Journal of Enterprising Culture*, 25(04), 411–439. <https://doi.org/10.1142/s0218495817500157>

Ribeiro, A. M. (2009). Luís Portela. Retrieved February 6, 2017, from Jornal de Negócios website: <http://anabelamotaribeiro.pt/31028.html>

Robinson, O. C. (2014). Sampling in Interview-Based Qualitative Research : A Theoretical and Practical Guide A Theoretical and Practical Guide. *Qualitative Research in Psychology*, 11(1), 25–41. <https://doi.org/10.1080/14780887.2013.801543>

Rogoff, E. G., & Heck, R. K. Z. (2003). Evolving research in entrepreneurship and

family business: recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 559–566. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00009-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00009-0)

Santos, J. M. dos. (2014). Da Companhia Portuguesa Higiene ao primeiro medicamento original de patente mundial: 120 anos de indústria farmacêutica em Portugal. In APIFARMA (Ed.), *A indústria farmacêutica em Portugal, saber investir, saber inovar, 75 anos* (pp. 61–143).

Schell, S., de Groote, J. K., Moog, P., & Hack, A. (2019). Successor selection in family business—A signaling game. *Journal of Family Business Strategy*, (xxxx), 100286. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.04.005>

Schell, S., Hiepler, M., & Moog, P. (2018). It's all about who you know: The role of social networks in intra-family succession in small and medium-sized firms. *Journal of Family Business Strategy*, 9(4), 311–325. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.08.003>

Scholes, L., Westhead, P., & Burrows, A. (2008). Family firm succession: the management buy-out and buy-in routes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(1), 8–30. <https://doi.org/10.1108/14626000810850829>

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms: Theory and evidence. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473–490. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00054-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00054-5)

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organizations Science*, 12(2), 99–116.

Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for. *Family Business Review*, 17(1), 1–36.

Sharma, P. (2008). Commentary: Familiness: Capital Stocks and Flows. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (2007), 971–977.

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 667–687. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00015-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00015-6)

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future. *Family Business*

*Review*, 25(1), 5–15. <https://doi.org/10.1177/0894486512437626>

Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17–35.

Sharma, P., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2000). Perceptions About the Extent of Succession Planning in Canadian Family Firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 17(3), 233–244. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2000.tb00223.x>

Sharma, P., & Rao, A. S. (2000). Successor Attributes in Indian and Canadian Family Firms : A Comparative Study. *Family Business Review*, 13(4), 313–330.

Short, J. C., Sharma, P., Lumpkin, G. T., & Pearson, A. W. (2016). Oh, the Places Well Go! Reviewing Past, Present, and Future Possibilities in Family Business Research. *Family Business Review*, 29(1), 11–16. <https://doi.org/10.1177/0894486515622294>

Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339–358.

Spitz, J., & Wickham, M. (2012). Pharmaceutical high profits: The value of R&D, or oligopolistic rents? *American Journal of Economics and Sociology*, 71(1), 1–36. <https://doi.org/10.1111/j.1536-7150.2011.00820.x>

Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research: A Practical Guide*. Sage Publications.

Steier, L. (2001). Next-Generation Entrepreneurs and Succession: An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital. *Family Business Review*, XIV(3), 259–276.

Steier, L. P., & Miller, D. (2010). Pre- and post-succession governance philosophies in entrepreneurial family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 145–154. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.07.001>

Stewart, A., & Hitt, M. A. (2011). Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business?: Modes of Professionalization in Family Firms. *Family Business Review*, 25(1), 58–86. <https://doi.org/10.1177/0894486511421665>

Strike, V. M. (2012). Advising the Family Firm: Reviewing the Past to Build the Future. *Family Business Review*, 25(2), 156–177. <https://doi.org/10.1177/0894486511431257>

Tabor, W., Chrisman, J. J., Madison, K., & Vardaman, J. M. (2018). Nonfamily Members in Family Firms: A Review and Future Research Agenda. *Family Business Review*, 31(1), 54–79. <https://doi.org/10.1177/0894486517734683>

Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1982). Bivalent attributes of the family firm. *Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts. Reprinted 1996, Family Business Review*, IX(2), 199–208.

Teece, D. J. (2014a). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 8–37. <https://doi.org/10.1007/978-1-137-54471-1>

Teece, D. J. (2014b). The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGIC MANAGEMENT. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2019). The influence of transgenerational succession intentions on the succession planning process: The moderating role of high-quality relationships. *Journal of Family Business Strategy*, (xxxx), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.12.002>

Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses. *Family Business Review*, 18(4), 283–303. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00049.x>

Voordeckers, W., Gils, A. Van, & Heuvel, J. Van Den. (2006). Board composition in small and medium sized family firms. *Journal of Small Business Management*, 45(1), 137–156. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.00204.x>

Ward, J. L. (1988). The Active Board with Outside Directors and the Family Firm. *Family Business Review*, 1(3), 223–229. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00223.x>

Ward, J. L. (2011). How family values and vision drive business strategy and continuity. *Universia Business Review*, 32(1), 26–38.

Wasserman, N. (2006). Stewards agents and the founder discount executive compensation in new ventures. *Academy of Management Journal*, 49(5), 960–976.

Yin, R. K. (2010). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: The Guilford Press.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Los Angeles, Sage Publications.

Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management*, Vol. 15, pp. 291–334. <https://doi.org/10.1177/014920638901500208>

Zahra, Shaker A. (2010). Harvesting family firms' organizational social capital: A relational perspective. *Journal of Management Studies*, 47(2), 345–366. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00894.x>

Zahra, Shaker A, Astrachan, J. H., & Sharma, P. (2003). *Family-Sponsored Ventures, paper presented at the First Annual Global Entrepreneurship Symposium*. Retrieved from [http://sites.kauffman.org/pdf/UN\\_Family\\_sponsored\\_report.pdf](http://sites.kauffman.org/pdf/UN_Family_sponsored_report.pdf)

Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2011). From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136–155. <https://doi.org/10.1177/0894486511423531>

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>

## 7 ANEXOS

### 7.1 Guião da entrevista ao incumbente

---

#### I - Enquadramento

---

1. Em primeiro lugar, gostaria que fizesse uma breve descrição do historial da BIAL, SA e do seu processo de desenvolvimento.
2. Em que momento é que o Senhor Dr. Portela sentiu que era importante assumir a liderança da empresa? E porquê?
3. O que o fez ter interesse em tornar-se empresário? Que tipo de experiência tinha quando decidiu dar continuidade à empresa?
4. À data, aquando da tomada da liderança da empresa, quais os objetivos e ambições que queria alcançar a nível profissional? Ainda recorda o tipo de dificuldades que teve de superar quando começou? Como as ultrapassou? Existiu então algum processo de preparação da sucessão?
5. Quais foram os marcos mais importantes (positivos e negativos) para a empresa e para si que ocorreram ao longo dos anos? A sucessão está nalgum destes aspetos, quer enquanto sucessor, quando o foi, quer enquanto incumbente, aquando do processo recente de sucessão?
6. Que capacidades ou competências sente que são mais importantes na criação de um negócio? E na gestão de um negócio em que a propriedade e a gestão são de uma família?
7. Dado o facto da propriedade e gestão da BIAL ter uma índole familiar leva a que se distinga das outras? Em que aspetos? E porquê?
8. Quias as razões que o levaram a criar um Conselho de Administração? E porquê a contratação de gestores externos à família para integrar este órgão de gestão?

---

#### II - Atualmente

---

1. Como são os seus dias atualmente na empresa? Quais as atividades que desenvolve? Quais as que mais aprecia?
2. Depois de 38 anos, sente que atingiu os objetivos que tinha definido quando assumiu a liderança da BIAL?



3. Abordando o modelo de gestão:
  - 3.1 Como é que as responsabilidades e as tarefas da sua empresa são organizadas?
  - 3.2 Quais os mecanismos que garantem a visão e o alinhamento estratégico no Conselho de Administração?
  - 3.3 Como são tomadas as decisões? Quando surgem diferenças como se alcança o acordo/consenso?
  - 3.4 Que perspetivas, valores e pressupostos específicos estão associados à sua liderança no que concerne ao modelo de governação atual?
  - 3.5 O que é que você mais aprecia nas pessoas que trabalham na sua empresa?
  - 3.6 Quando precisa de contratar um gestor profissional, externo à família, para integrar a gestão, como é feita a seleção? E uma vez feita a seleção, como é que os novos quadros são integrados na empresa? (particular enfoque nos membros externos à família com acento no Conselho de Administração).
  - 3.7 Como definiria a equipa de gestão da sua empresa no que diz respeito à sua sensibilidade para gerir uma empresa com as características como as da BIAL?
4. Abordando a questão família:
  - 4.1 Como é que a família vê o negócio?
  - 4.2 Existem membros da família que trabalham na empresa? Quais as funções que desempenham?
  - 4.3 No seu entendimento quais são as maiores dificuldades que os membros da família tiveram que superar para ocuparem os seus lugares? Que desafios enfrentaram e enfrentam agora?
  - 4.4 Como são tomadas as decisões relacionadas com a empresa que envolvem a família?

1. Como pensa que será esta empresa no futuro?
2. Que capacidades e competências considera que irão ser necessárias para gerir o negócio?
3. Como gostaria que sua empresa fosse conhecida no futuro?

---

#### **IV - A Sucessão**

---

1. Como é que define a sucessão numa empresa? E quando é que se deve começar um processo desta natureza?
2. Quais são as principais influências (variáveis) que considera importantes ter em conta no processo de sucessão (ex. Educação, Cultura Familiar, transmissão da rede de contactos, outros ...)?
3. No caso da BIAL, desenvolveu um plano de sucessão? Foi planeado ou foi um processo informal? Como é que foi feito?
4. Na fase de preparação da sucessão, encorajou a família a participar no processo? De que forma?
5. Como foi feita a gestão que permitiu o equilíbrio entre as necessidades/expetativas da família e as necessidades do negócio?
6. Houve necessidade de implementar algum mecanismo de gestão de conflitos ou discordância?
7. O que é que considerou que foi mais útil em termos de aprendizagem para o seu sucessor no decorrer da sucessão?
8. Quais as suas expetativas relativamente ao seu sucessor no que à continuidade da empresa diz respeito?
9. Como avalia o sucesso do processo de sucessão na BIAL? Qual o momento em que considera que a sucessão estará concluída?
10. A sucessão revelou-se importante para o futuro dos negócios da empresa? Os seus impactos na família extravasam o negócio?
11. A sucessão envolveu gestores externos à família? Se sim, porque se optou por esse envolvimento? Vantagens e desvantagens? A família aceitou bem esta opção?

12. Relativamente ao processo de sucessão em curso, analisado ao dia de hoje, haveria algum aspeto que seria feito de forma diferente? Qual ou Quais?

## 7.2 Guião da entrevista ao sucessor

---

### I - Enquadramento

---

1. Quando é que a empresa começou a despertar em si algum interesse? Quais as razões?
2. O que o levou a aceitar o desafio de liderar BIAL? Que tipo de experiência tinha quando decidiu assumir a continuidade à empresa?
3. À data, aquando da tomada da liderança da empresa, quais os objetivos e ambições que queria/quer alcançar a nível profissional? Quais as dificuldades que teve de superar quando assumiu a liderança? Como encarou o processo de preparação da sucessão?
4. Quais foram os marcos mais importantes (positivos e negativos) para a empresa e para si que ocorreram ao longo dos últimos anos? A sucessão está nalgum destes aspetos? Porquê?
5. Que capacidades ou competências sente que são mais importantes na criação/gestão de um negócio? E na gestão de um negócio em que a propriedade e a gestão são de uma família?
6. Dado o facto da propriedade e gestão da BIAL ter uma índole familiar leva a que se distinga das outras? Em que aspetos? E porquê?
7. Considera importante partilhar a gestão com gestores externos à família? Que mais-valias podem trazer para a empresa?

---

### II - Atualmente

---

1. Como é o seu dia na empresa? Quais as atividades que desenvolve? Quais as que mais aprecia?
2. Abordando o modelo de gestão:
  - 2.1 Como é que as responsabilidades e as tarefas da sua empresa são organizadas?

- 2.2 Quais os mecanismos que garantem a visão e o alinhamento estratégico no Conselho de Administração?
  - 2.3 Como são tomadas as decisões? Quando surgem diferenças como se alcança o acordo/consenso?
  - 2.4 Que perspectivas, valores e pressupostos específicos estão associados à sua liderança no que concerne ao modelo de governação atual?
  - 2.5 O que é que você mais aprecia nas pessoas que trabalham na sua empresa?
  - 2.6 Quando precisa de contratar um gestor profissional, externo à família, para integrar a gestão, como é feita a seleção? E uma vez feita a seleção, como é que os novos quadros são integrados na empresa? (particular enfoque nos membros externos à família com acento no Conselho de Administração).
  - 2.7 Como definiria a equipa de gestão da sua empresa no que diz respeito à sua sensibilidade para gerir uma empresa com as características como as da BIAL?
3. Abordando a questão família:
- 3.1 Como é que a família vê o negócio?
  - 3.2 Existem membros da família que trabalham na empresa? Quais as funções que desempenham?
  - 3.3 No seu entendimento quais são as maiores dificuldades que os membros da família tiveram que superar para ocuparem os seus lugares? Que desafios enfrentaram e enfrentam agora?
  - 3.4 Como são tomadas as decisões relacionadas com a empresa que envolvem a família?

---

### **III - Futuro...**

---

1. Como pensa que será esta empresa no futuro?
2. Que capacidades e competências considera que irão ser necessárias para gerir o negócio?
3. Como gostaria que sua empresa fosse conhecida no futuro?

#### **IV - A Sucessão**

---

1. Como é que define a sucessão numa empresa? E quando é se deve começar um processo desta natureza?
2. Quais são as principais influências (variáveis) que considera importantes ter em conta no processo de sucessão (ex. Educação, Cultura Familiar, transmissão da rede de contactos)?
3. Como avalia o sucesso do processo de sucessão na BIAL?
4. No processo de preparação da sucessão, o que é que considerou que foi mais útil em termos de aprendizagem?
5. Como foi feita a gestão que permitiu equilíbrio entre as necessidades/expetativas da família e as necessidades do negócio?
6. Houve necessidade de implementar algum mecanismo de gestão de conflitos ou discordância?
7. A sucessão revelou-se importante para o futuro dos negócios da empresa? Os seus impactos na família extravasam o negócio?
8. A sucessão envolveu gestores externos à família? Se sim, quais as vantagens e desvantagens? A família aceitou bem esta opção?
9. Relativamente ao processo de sucessão da BIAL, analisado ao dia de hoje, haveria algum aspeto que deveria ter sido feito de forma diferente? Qual ou quais?

### **7.3 Guião da entrevista ao gestor externo**

---

#### **I - Enquadramento**

---

1. Quais foram os marcos mais importantes (positivos e negativos) para a empresa e para si desde que integrou o Conselho de Administração da BIAL? O processo de sucessão está nalgum desses aspetos? Porquê?
2. Que capacidades ou competências sente que são mais importantes na criação/gestão de um negócio? E na gestão de um negócio em que a propriedade e a gestão são de uma família?

3. Dado o facto da propriedade e gestão da BIAL ter uma índole familiar leva a que se distinga das outras? Em que aspetos? E porquê?
4. Considera importante partilhar a gestão com gestores externos à família? Que mais valias podem trazer para a empresa?

---

## **II - Atualmente**

---

1. Como é o seu dia na empresa? Quais as atividades que desenvolve? Quais as que mais aprecia?
2. Quais são as tarefas que você mais gosta? E as que menos gosta?
3. Abordando o modelo de gestão:
  - 3.1 Como é que as responsabilidades e as tarefas da empresa são organizadas?
  - 3.2 Quais os mecanismos que garantem a visão e o alinhamento estratégico no CA?
  - 3.3 Como são tomadas as decisões? Quando surgem diferenças como se alcança o acordo/consenso?
  - 3.4 Quais as características específicas associadas à gestão da BIAL, sendo esta uma empresa familiar?
  - 3.5 Quais as vantagens e desvantagens da partilha da gestão entre os gestores com origem na família e os gestores externos à família?
4. Abordando a questão família:
  - 4.1 Como é que a família vê o negócio?
  - 4.2 Como são tomadas as decisões envolvendo a família?

---

## **III - Futuro...**

---

1. Como pensa que será esta empresa no futuro?
2. Que capacidades e competências considera que irão ser necessárias para gerir o negócio?
3. Como gostaria que a BIAL fosse conhecida no futuro?

---

## **IV - A Sucessão**

---

1. Quando é que considera oportuno iniciar-se um processo de sucessão numa empresa familiar?
2. Quais são as principais influências (variáveis) que considera importantes ter em conta num processo de sucessão numa empresa familiar (ex. Educação, Cultura Familiar, transmissão da rede de contactos, outros ...)?
3. Como avalia o sucesso do processo de sucessão na BIAL?
4. No processo de preparação da sucessão, o que é que considerou que foi mais útil em termos de aprendizagem?
5. Como foi feita a gestão que permitiu o equilíbrio entre as necessidades/expetativas da família e as necessidades do negócio?
6. Considerando a sucessão na BIAL, que tipo de mecanismos de gestão de conflitos ou discordância foram aplicados?
7. A sucessão revelou-se importante para o futuro dos negócios da empresa? Os seus impactos na família extravasam o negócio?
8. A sucessão envolveu gestores profissionais externos à família. Quais as vantagens e desvantagens desse envolvimento?
9. Deverão as empresas familiares integrarem gestores externos à família no processo de sucessão? Que papel deve ser assumido por esses gestores?
10. Relativamente ao processo de sucessão da BIAL, analisado ao dia de hoje, haveria algum aspeto que deveria ter sido feito de forma diferente? Qual ou quais?