



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Corporate Governance numa empresa familiar

Frederico Veiga dos Reis Canedo

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Generosa do Nascimento, Professora Auxiliar,
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2023



Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Corporate Governance numa empresa familiar

Frederico Veiga dos Reis Canedo

Mestrado em Gestão

Orientadora:
Professora Doutora Generosa do Nascimento, Professora Auxiliar,
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2023

Agradecimentos

Chegando ao fim mais uma etapa no meu percurso académico, cabe-me agradecer a todos aqueles que me ajudaram na sua realização.

À Professora Doutora Generosa do Nascimento, minha orientadora, agradecer pela constante disponibilidade, paciência e partilha dos seus sábios conhecimentos que foram fundamentais para o sucesso da minha investigação.

Aos inúmeros professores que ao longo da minha licenciatura e mestrado contribuíram e se esforçaram para passar o conhecimento que me possibilitou, hoje, realizar este estudo de caso.

Ao Dr. Jorge Casais, CEO da Ferespe e à Dr^a. Filipa Casais, futura sucessora, agradecer por todo o tempo despendido em entrevistas e *emails* trocados e pela forma como estiveram sempre disponíveis em ajudar-me, sempre que necessário.

À minha família, agradecer pelo apoio e força que me deram para enfrentar todos os desafios que apareceram durante a realização do meu mestrado.

A todas as fontes e referências académicas que foram consultadas para a realização desta investigação e que contribuiram e contribuem para enriquecer o conhecimento das empresas familiares.

Resumo

Neste projeto de empresa é analisada uma empresa familiar portuguesa, procurando-se observar de que forma esta dá importância à adoção de mecanismos de *governance* da empresa e da família. Pretende-se, igualmente, criar uma proposta de melhoria dos mecanismos de *governance* da empresa que permita profissionalizar a sua gestão.

Uma vez que as empresas familiares apresentam uma taxa de sobrevivência ao longo das gerações relativamente reduzida, torna-se fundamental que adotem mecanismos que permitam auxiliar quer a empresa, quer a família. Para o efeito, será investigada a empresa Ferespe, uma empresa familiar portuguesa do setor de fundição de aço que se encontra a ser gerida pela segunda geração e a preparar a sucessão da terceira geração.

Para este estudo de caso recorreu-se à análise de documentos e a entrevistas ao CEO da empresa e à futura sucessora que permitiram efetuar o diagnóstico desta empresa. Para a análise dos resultados utilizou-se a metodologia Gioia.

Estes resultados demonstram as boas práticas da empresa destacando-se a separação da família e da empresa, a sucessão dos membros da família e as práticas com membros não família e, por outro lado, algumas melhorias que a empresa deve pôr em prática relevando-se a criação de uma assembleia de acionistas, a profissionalização dos mecanismos de comunicação da empresa e a criação de três mecanismos relativos à *governance* familiar: reuniões familiares, conselho de família e um protocolo de família.

Classificação JEL: D02, G34, M01

Palavras-chave: Empresas familiares, Governança Cooperativa, Governança da família, Assembleia de Acionistas, Reuniões Familiares, Conselho de Família e Protocolo de Família

Abstract

This business project analyzes a Portuguese family business, observing the importance of adopting corporate and family governance mechanisms. The aim is also to create a proposal for improving the company's governance mechanisms in order to professionalize its management.

Since family businesses have a relatively low survival rate over the generations, it is essential that they adopt mechanisms to help both the business and the family. To this end, we will investigate Ferespe, a Portuguese family business in the steel foundry sector that is being managed by the second generation and is preparing for the succession of the third generation.

This case study used document analysis and interviews with the company's CEO and the future successor, which made it possible to carry out a diagnosis of the company. The Gioia methodology was used to analyze the results.

These results show the company's good practices, in particular the separation of the family and the company, the succession of family members and practices with non-family members and, on the other hand, some improvements that the company should put into practice, in particular the creation of a shareholders meeting, the professionalization of the company's communication mechanisms and the creation of three family governance mechanisms: family meetings, a family council and a family protocol.

JEL Rating: D02, G34, M01

Keywords: Family businesses, Cooperative Governance, Family Governance, Shareholders' Meeting, Family Meetings, Family Council and Family Protocol

Índice

Introdução	1
CAPÍTULO 1 - Revisão de literatura	3
1.1 Empresas familiares	3
1.2 Importância da reputação nas empresas familiares	4
1.3 Conflitos nas empresas familiares	5
1.4 <i>Corporate Governance</i> nas empresas familiares	7
1.4.1 Modelos de <i>governance</i>	8
1.5 Principais mecanismos de <i>Corporate Governance</i> nas empresas familiares	9
1.5.1 <i>Corporate Governance</i> da empresa	10
1.5.2 <i>Corporate Governance</i> da família	11
1.5.3 Modelo de <i>governance</i> em empresas familiares	13
CAPÍTULO 2 - Metodologia	15
2.1 Método	15
2.2 Técnicas de recolha de dados	15
2.2.1 Análise documental	16
2.2.2 Entrevistas	16
2.3 Técnicas de tratamento de dados	17
CAPÍTULO 3 - Diagnóstico	19
3.1 Caracterização da empresa	19
3.1.1 História da empresa	19
3.1.2 Missão, Visão, Valores e Reputação da empresa	20
3.1.3 Família proprietária	21
3.1.4 Modelo dos três círculos	23
3.1.5 Estrutura de <i>Governance</i>	25
3.2 Resultados das Entrevistas	25
3.2.1 Separação papéis família e empresa	29
3.2.2 Sucessão dos membros da família na empresa	30
3.2.3 Práticas com colaboradores não pertencentes à família	32
3.2.4 Aspetos a melhorar	34
CAPÍTULO 4 - Projeto	36

4.1 Propostas de melhoria na <i>governance</i> da empresa	36
4.1.1 Assembleia de acionistas	36
4.1.2 Profissionalização dos mecanismos de comunicação na empresa	37
4.2 Propostas de melhoria na <i>governance</i> da família	39
4.2.1 Reuniões de família	39
4.2.2 Conselho de família	41
4.2.3 Protocolo de família	43
4.3 Resultados esperados	45
Conclusão	46

Índice de figuras

Figura nº.1- Árvore genológica da família Casais.....	23
Figura nº.2- Modelo dos 3 círculos.....	24
Figura nº.3- Estrutura de governação da Ferespe	25
Figura nº.4- Resultados das entrevistas ao CEO e futura sucessora.....	28
Figura nº.5- Quadro síntese dos mecanismos a adotar	36

Introdução

“Os grupos empresariais familiares têm uma presença significativa em todas as economias representando, sempre, uma percentagem maioritária no PIB (Produto Interno Bruto), na criação de emprego e no VAB (Valor Acrescentado Bruto) de todos os países europeus, não sendo Portugal uma exceção.” (Todo Bom, 2023, p.34).

As empresas familiares empregam um número elevado de trabalhadores e contribuem significativamente para o PIB de diversas economias. Segundo a European Family Business, na Europa, as empresas familiares representam atualmente cerca de 65 a 80% do número total de empresas e são responsáveis por 40 a 50% de empregabilidade. Além disso, esta entidade estima que existam cerca de 17 milhões de empresas familiares que oferecem 100 milhões de empregos no setor privado e representam cerca de 25% das 100 melhores empresas neste continente.

No entanto, não é só na Europa que esta categoria de empresa contribui fortemente para a economia dos países. Na Ásia, como por exemplo, em Singapura, as 15 maiores empresas familiares contribuem para 48% do PIB e na Índia, as empresas familiares representam cerca de dois terços do PIB. Relativamente aos Estados Unidos da América, em 2003, estas empresas eram responsáveis por cerca de 64% do PIB, 62% do emprego, ofereciam cerca de 78% da criação de novos empregos e representavam 35% das empresas da Fortune 500.

Relativamente a Portugal, a Associação de Empresas Familiares refere que, em 2023, cerca de 70% das empresas são familiares, representando 50% do emprego nacional e cerca de 65% do PIB português.

É notória a importância das empresas familiares para o bem-estar económico dos países a nível mundial. O seu estudo permite que estas organizações obtenham um sucesso cada vez maior. São duas as características destas empresas que lhes permitem ser bem-sucedidas: em primeiro lugar, o desejo de deixar um legado às gerações futuras, fazendo com que os seus líderes privilegiem uma visão a longo prazo; em segundo lugar, a vantagem competitiva que criam através de relações fortes e duradoras com os seus clientes, colaboradores, fornecedores e restantes parceiros.

Porém as empresas familiares apresentam uma taxa de sobrevivência relativamente baixa. Apenas cerca de 30% das empresas sobrevivem até à segunda geração, passando este valor para 12% relativamente à terceira geração e 3% no que diz respeito à quarta geração (*Family Business Institute*, 2016). Não existe um fator que justifique esta característica, mas sim um conjunto de razões que podem explicar que isto suceda em empresas familiares. Entre elas,

encontram-se problemas como a sobreposição entre os sistemas de propriedade e gestão da família e da empresa (Ibrahim *et al.*, 2001), a dificuldade de punição por parte dos pais nos erros dos filhos (Eddleston & Kidwell, 2012), o sentimento das gerações seguintes de maiores direitos apenas por fazerem parte da família (Bennett *et al.*, 2005 como citado em Eddleston & Kidwell, 2012), ou a dificuldade de atribuir cargos superiores da empresa a membros não pertencentes à família (Beehr *et al.*, 1997).

No contexto das empresas familiares emerge a importância do modelo de *governance* destas organizações. A forma como as empresas familiares põe em prática os mecanismos de *governance* quer relativamente à empresa, quer relativamente à família tem uma grande influência na longevidade da empresa. Deste modo, surge o tema deste caso de estudo, que investiga de que forma os princípios de *governance* são postos em prática numa empresa familiar portuguesa. Para o efeito será analisada a empresa Ferespe – Fundação de Ferro e Aço, Lda, que é uma empresa familiar inserida no Cae 24520 – Fundição de Aço.

O objetivo geral deste projeto é, assim, caracterizar os mecanismos de *corporate governance* em empresas familiares através de um exemplo de uma empresa familiar portuguesa. Para tal, é necessário analisar os modelos de *governance* da Ferespe e, seguidamente a análise de algumas propostas de melhoria, assim como desenvolver um projeto que contemple melhorias necessárias ao modelo de *governance* da empresa.

Esta investigação está dividida em capítulos, sendo o capítulo 1 correspondente à revisão de literatura que pretende suportar os conceitos a abordar nesta investigação. Segue-se o capítulo relativo à metodologia, no qual são descritos os métodos utilizados para chegar aos resultados que irão ser apresentados no final. No capítulo 3, será feita uma descrição da empresa apresentando a sua história, missão, visão e valores, far-se-á uma breve descrição da família proprietária, sendo, ainda, incluída uma pequena análise da estrutura da família, da propriedade e da gestão da empresa. Neste capítulo serão, também, apresentados os resultados obtidos através das entrevistas realizadas a Dr. Jorge Casais e a Dr^a. Filipa Casais. No capítulo seguinte serão, então, apresentadas propostas de melhoria no modelo de *governance* da empresa, incluindo a criação de cinco mecanismos: dois relativos à *governance* da empresa e três relativos à *governance* da família. Por último, uma breve conclusão, apresentando uma síntese dos resultados obtidos com este projeto e fornecendo linhas de apoio para pesquisas futuras sobre este tema.

CAPÍTULO 1 - Revisão de literatura

1.1 Empresas familiares

“Existindo unanimidade sobre a importância das empresas familiares em todas as economias de todos os continentes entre todos os autores que escrevem sobre estes temas, encontramos, no entanto, várias divergências no âmbito das definições e características das empresas familiares.” (Todo Bom, 2023, p.33).

As empresas familiares são a categoria de empresa mais antigas nas economias em todo mundo (Astrachan, 2010), sendo criadas cerca 2,7 milhões de empresas deste tipo todos os anos (Chua *et al.*, 2004). Estas representam cerca de 60% de todas as pequenas e grandes empresas na Europa, oferecem emprego a 40-50% dos trabalhadores (Comissão Europeia, 2009b) e desempenham um papel importante na criação de empregos, desenvolvimento local, transferência de conhecimento de longo prazo e coesão territorial (Li, 2022).

Existem diversas definições relativamente ao conceito de empresas familiares. Uma empresa familiar é um negócio no qual trabalham o proprietário e pelo menos mais um membro da família (Ward, 1987, como citado em Beehr *et al.*, 1997) e onde os membros da família fundadora detêm pelo menos 25% dos direitos de voto ou, caso esta percentagem não seja atingida, pelo menos um membro da família fundadora pertence ao conselho executivo ou fiscal (Andrés, 2008). Outros autores consideram que uma empresa é familiar caso a família fundadora ou os seus descendentes mantenham pelo menos 5% das ações da empresa (Anderson *et al.*, 2012).

No entanto, a definição mais comum mostra que uma empresa familiar é uma empresa na qual a maioria dos direitos de voto está na posse das pessoas, ou dos seus descendentes, que constituíram a empresa ou adquiriram uma percentagem do capital da mesma. Estes direitos podem ser diretos ou indiretos. É necessário que pelo menos um representante da família esteja formalmente envolvido na administração da empresa. Relativamente a empresas cotadas é necessário que a família que constituiu a empresa ou que adquiriu percentagem do capital da mesma detenha pelo menos 25% dos direitos de tomada de decisão (Comissão Europeia, 2009).

As empresas familiares têm características únicas, uma vez que os seus líderes procuram criar um legado para os seus filhos, esperando que a próxima geração acabe por herdar a riqueza da família e, assim, assumir o controlo da empresa (Miller *et al.*, 2003, como citado em Eddleston & Kidwell, 2012). Existe, portanto, vontade do proprietário em passar a propriedade da empresa a um ou mais membros da família (Ward, 1987, como citado em Beehr *et al.*, 1997).

Contrastando com outro tipo de organizações, as empresas familiares são normalmente controladas pelos seus proprietários (De Massis *et al.*, 2013; Venturelli *et al.*, 2020) que permanecem nas suas posições por períodos mais longos, um facto que implica uma continuidade e estabilidade acrescidas das empresas (Brenes *et al.*, 2011) e mantém o foco em assegurar a continuidade do negócio procurando uma ligação mais estreita com os clientes de forma a sustentá-lo (Miller *et al.*, 2007) e um crescimento mais disciplinado (Brenes *et al.*, 2011). Além disso, este tipo de empresas, têm empregados mais leais e duradouros, consequência da sua relação a longo prazo com a família proprietária (Brenes *et al.*, 2011).

Apenas 30% das empresas familiares sobrevivem na segunda geração, descendo este valor para 12% quando se trata da terceira geração e para apenas 3% relativamente à quarta geração (*Family Business Institute*, 2016) demonstrando que este tipo de empresas também exige uma estrutura de governação sofisticada em servir os interesses dos proprietários (Schulze *et al.*, 2003).

1.2 Importância da reputação nas empresas familiares

A reputação é a forma como as pessoas de fora percecionam uma organização (Dyer & Whetten, 2006) sendo a dimensão, o sucesso financeiro e a responsabilidade social os principais fatores que a determinam (Fombrun & Shanley, 1990 como citado em Sageder & Mitter, 2018). A reputação de uma empresa é um ativo que traz vantagens competitivas sustentáveis à mesma (Rindova *et al.*, 2005, como citado em Sageder & Mitter, 2018), tendo, por isso, um valor estratégico para esta (Roberts & Dowling 2002).

Uma vez que nas empresas familiares existe uma maior perspetiva de longo prazo, as famílias proprietárias tendem a ter um interesse acrescido em adquirir uma boa reputação para a sua empresa (Danes *et al.*, 2008). Acresce a este fator, o facto de a família ter uma ligação maior com a empresa (Cennamo *et al.*, 2012) e, em alguns casos, partilhar inclusive o seu nome com o nome da mesma (Zellweger *et al.*, 2010), o que leva a que estes se concentrem nas relações de longo prazo com as partes interessadas (Zellweger *et al.*, 2012), desenvolvendo uma boa reputação como um investimento de futuro (Le Breton-Miller & Miller, 2006).

São diversas as vantagens que uma empresa com boa reputação tem como, por exemplo, mais clientes e dispostos a pagar preços mais elevados, maior número de pessoas interessadas em trabalhar na empresa (Fombrun & Shanley, 1990, como citado em Sageder & Mitter, 2018), ou maior facilidade no acesso a recursos financeiros (Yang, 2010). Para além disso, contribui também para uma maior independência e longevidade da empresa (Cennamo *et al.*, 2012).

Em relação à família, uma boa reputação da empresa traz benefícios, tais como uma melhoria na autoestima dos membros da família (Hauswald & Hack, 2013), ou no estatuto social (Cennamo *et al.*, 2012).

Pode-se, portanto, afirmar que a reputação está diretamente relacionada com o sucesso da empresa (Roberts & Dowling, 2002).

1.3 Conflitos nas empresas familiares

Nas empresas familiares, a família pode desempenhar um papel de vantagem competitiva ou um obstáculo, ao ponto de causar a destruição do negócio (Eddleston & Kellermanns, 2007, como citado em Suess, 2014) sendo, por isso, o seu sucesso bastante influenciado pela forma como a família se organiza na sua relação com o negócio (Olson *et al.*, 2003, como citado em Suess, 2014).

Devido à sobreposição entre os sistemas de propriedade e gestão da família e da empresa, as empresas familiares têm tempo de vida normalmente inferior (Ibrahim *et al.*, 2001) uma vez que, além de lidarem com oportunidades e exigências comerciais comuns, têm também em consideração as necessidades e desejos da família (Ward, 2002, como citado em Brenes *et al.*, 2011). Uma vez que diferentes grupos de acionistas podem determinar objetivos conflituantes, este tipo de empresa está bastante exposto a conflitos de relacionamento (Miller & Rice, 1988; Boles, 1996, como citado em Saridakis *et al.*, 2018). Além disso, o envolvimento familiar, caracterizado pelo medo de perder a sua riqueza é visto como uma fonte de resistência à mudança, especialmente em empresas mais antigas (Carney, 2005; Chrisman *et al.*, 2005; Zahra, 2005).

Relativamente aos conflitos entre membros da família, estes acontecem devido à complexidade em definir corretamente os papéis e as fronteiras entre o trabalho e a vida privada, tornando-as confusas. Acresce a este fator a dificuldade de os pais punirem os comportamentos dos filhos, trazendo conflitos para o seio da empresa (Eddleston & Kidwell, 2012).

Em relação ao proprietário, existem três tipos de conflitos nestas empresas: em primeiro lugar, a dificuldade em definir qual o tempo dispensado à família e qual o tempo dispensado à empresa; em segundo lugar o conflito entre a pressão num dos papéis que pode trazer consequências para o outro; e por último, o conflito do comportamento esperado na empresa que difere do comportamento esperado na família (Beehr *et al.*, 1997). Existem diversos problemas que podem ser fatais para o negócio e são causados pelos proprietários, como por

exemplo, os estilos ditatoriais de gestão que levam ao ressentimento e à animosidade entre outros membros da família (Gersick *et al.*, 1997 como citado em Suess, 2014); ou a raiva criada através da nomeação ou promoção de certos membros da família dentro da empresa (Martin, 2001). Para além disso, surge a dificuldade de os proprietários aceitarem a sua reforma como líderes da empresa e passarem a liderança aos filhos, o que, acrescido ao medo de perder o legado familiar e a dificuldade em atingir perspetivas futuras, pode deteriorar a relação entre pai e filho (Sonnenfeld & Spence, 1989, como citado em Löhde *et al.*, 2020).

Outro dos problemas verificados deve-se ao facto de os proprietários de empresas familiares enfrentarem o desafio de trazer crianças para o negócio como empregados, definindo os seus papéis, e, eventualmente, preparando-os para a sucessão. No entanto, estes líderes têm frequentemente dificuldade em integrar com sucesso os seus filhos na empresa (Gersick *et al.*, 1997 como citado em Eddleston & Kidwell, 2012). Por um lado, por tomarem decisões que favorecem os seus filhos mesmo que estas sejam negativas para o negócio (Schulze *et al.*, 2002) e, por outro lado, pela dificuldade de avaliar os comportamentos dos seus descendentes de forma realista e penalizá-los com medo que isso possa trazer repercussões sociais nas suas famílias (Schulze *et al.*, 2003).

Relativamente às gerações seguintes, existem problemas como o facto de algumas crianças que não se sentem identificadas com o negócio entrarem na empresa para protegerem os seus direitos de sucessão, manterem o acesso aos recursos da empresa, manterem as aparências sociais ou assegurarem o futuro dos seus filhos na organização (McCann, 2000 como citado em Eddleston & Kidwell, 2012). É comum que os membros da família acreditem ter mais direitos dentro da empresa devido ao seu estatuto familiar (Bennett *et al.*, 2005 como citado em Eddleston & Kidwell, 2012).

Relativamente aos conflitos entre família e não família, surge o problema de os valores familiares beneficiarem membros da família em relação a não membros, não sendo o desempenho sempre valorizado (Beehr *et al.*, 1997). Este fator acontece devido à dificuldade de os proprietários das empresas familiares aceitarem um gestor não familiar, acabando este por ser um estranho dentro da organização. Aliado a este fator, surge também o problema de gestores familiares estarem direcionados para uma gestão orientada para a administração inversamente à dos gestores não familiares que estão mais orientados para uma gestão de agência (Madison *et al.*, 2016). É necessário, portanto, que o gestor mostre a sua vontade de alinhar os seus objetivos com os valores da família e da empresa (Blumentritt *et al.*, 2007).

A *governance* familiar pode ter um papel importante nessas questões criando uma proximidade entre a família e a empresa que permite um bom funcionamento da empresa e pode

atenuar a existência de problemas destrutivos que podem trazer graves consequências para a mesma.

1.4 *Corporate Governance* nas empresas familiares

As empresas familiares têm necessidades de governação muito diferenciadas das empresas não familiares (Bettinelli, 2011, como citado em Nordqvist *et al.*, 2014). A tomada de decisões estratégicas em empresas familiares é bastante complexa devido à estrutura organizacional por estas adotada e aos investimentos de capital limitado. Estas decisões dependem de proprietários-gerentes e é, frequentemente, afetada por julgamentos, traços de carácter, atitudes subjetivas e motivação do decisor (Acquaah, 2016, como citado em Tetteh *et al.*, 2022). Neste tipo de empresas, se o diretor executivo for um membro da família, pode acabar por assumir um papel dominante na liderança do desempenho da organização, dificultando a comunicação com outros membros da família e criando tensões entre eles (Minichilli *et al.*, 2010). Sendo assim, a comunicação é um elemento de grande importância nas empresas familiares e pode ter um papel importante na tomada de decisão deste tipo de organização (Frank *et al.*, 2017).

As estruturas de *governance* das empresas familiares apoiam tanto a empresa, como a família e ajudam a separar os papéis de propriedade dos papéis de gestão (Gimeno *et al.*, 2010, como citado em Arteaga & Escribá-Esteve, 2020). Existem diversas vantagens em uma empresa adotar um modelo de *governance*, tal como o facto de permitir que mais membros da família se tornem gestores e ajudem a empresa a tomar decisões importantes para a sua eficiência (Gallucci *et al.*, 2020) e, também, o facto de ajudar os gestores familiares a tomarem decisões mais robustas no sentido de obter melhores resultados a longo prazo (Miller *et al.*, 2014; Chemmanur *et al.*, 2021).

A *governance* familiar está ligada a uma multiplicidade de questões, tais como o desempenho empresarial (Berent-Braun & Uhlaner., 2012), a elaboração de decisões estratégicas (Mustakallio *et al.*, 2002), a sucessão (Blumentritt *et al.*, 2007) e o reforço das relações familiares (Poza *et al.*, 2004) devendo proporcionar um sentimento de inclusão nos membros da família, implementando mecanismos de prevenção e resolução de conflitos (Martin, 2001).

A *governance* empresarial é uma estrutura de orientação e gestão que alinha a gestão da propriedade e a gestão empresarial e comprehende três elementos diferentes: a assembleia de acionistas, o conselho de administração e a equipa de gestão de topo. (Brenes *et al.*, 2011). A *governance* familiar corresponde à integração da propriedade de uma empresa e do seu controlo

e tem um efeito positivo na coordenação de interesses dos proprietários e dos gerentes aumentando o valor da empresa, englobando o conselho de família, as reuniões familiares e os protocolos de família (Li, 2022). Esta última tem como objetivo principal clarificar as recompensas e exigências da participação familiar no negócio, facilitar o fluxo de informação no sentido de aumentar a confiança entre membros da família e fazer com que estes se sintam todos dentro do negócio (Gersick & Feliu, 2014 como citado em Suess, 2014).

No entanto, existem alguns autores que associam a *governance* familiar à resolução de conflitos no seio da família (Brenes *et al.*, 2011), enquanto outros acreditam que a unidade familiar é um motor para o uso de práticas de gestão eficazes, como são os casos dos mecanismos de *governance* (Poza *et al.*, 2004).

1.4.1 Modelos de *governance*

Existem dois principais modelos de *corporate governance*: a teoria de agência e a teoria de administração. Estas teorias diferem, principalmente, nos comportamentos dos gerentes das empresas afetando, assim, o relacionamento entre gerentes e proprietários. (Lohde *et al.*, 2020)

A teoria da agência assume que um agente tende a maximizar a sua riqueza pessoal (Fama, 1980, como citado em Lohde *et al.*, 2020), ou seja, os agentes tendem a ter um comportamento alinhado com os seus interesses pessoais (Siebels & zu Knyphausen-Aufseß, 2012). Isto dá-se devido ao facto de existir uma assimetria de informação e, normalmente, por existir uma separação entre propriedade e controlo que traz interesses diferentes para proprietários e administradores (Lohde *et al.*, 2020). Existem mecanismos que permitem aos proprietários assegurar que os seus interesses são priorizados, no entanto, estes mecanismos representam custos denominados de custos de agência (Jensen & Meckling, 1976, como citado em Lohde *et al.*, 2020).

A teoria da administração pressupõe que os gerentes têm um comportamento completamente alinhado com os interesses dos proprietários, acreditando que serão recompensados pelo seu empenho e esforço, maximizando a sua riqueza. (Hernandez, 2012, como citado em Lohde *et al.*, 2020). Acreditam, portanto, que tendo um comportamento favorável à empresa, conseguem uma utilidade superior à que têm através de um comportamento auto-orientado (Davis *et al.*, 1997, como citado em Siebels & zu Knyphausen-Aufseß, 2012). Desta forma são evitados custos com mecanismos de controlo, uma vez que entre gerentes e proprietários existe uma relação de confiança (Davis *et al.*, 1997, como citado em Lohde *et al.*, 2020). Para além disso, uma estrutura de *governance* semelhante à teoria de

administração, permite às empresas maior rapidez na tomada de decisão e um melhor planeamento a longo prazo (Davis *et al.*, 2010).

Estudos mostram que existe uma tendência de uma estrutura de *governance* orientada para agência para gerentes não familiares e orientada para a administração para gerentes familiares (Madison *et al.*, 2016). Assim, uma empresa familiar tende a adotar uma estrutura de governança semelhante à teoria da administração, uma vez que tende a existir uma relação de confiança entre familiares (Corbetta & Salvato, 2004). É provável que um filho que tome o lugar do pai, adote este tipo de estrutura de governação, uma vez que o sucesso da empresa está diretamente ligado à sua reputação (Madison *et al.*, 2016) estando, por isso, motivado para alcançar um alto desempenho (Corbetta & Salvato, 2004). Um gerente não familiar tende a ser um agente que privilegia uma estrutura de governança orientada para agência (Madison *et al.*, 2016). No entanto, ao longo do tempo em que a sua relação com o proprietário se vai alterando, é possível que os gerentes não familiares passem a privilegiar uma estrutura de governança mais voltada para a teoria da administração (Lohde *et al.*, 2020). Este problema pode ser resolvido através da participação do gerente no capital da empresa (Schulze *et al.*, 2002).

Entre os fatores principais que influenciam a estrutura de governação dos gestores estão a cultura da empresa e os objetivos da família proprietária (Corbetta & Salvato, 2004; Eddleston & Kellermanns, 2007), prevalecendo a teoria de agência em objetivos mais financeiros e a teoria da administração em motivações não financeiras (Corbetta & Salvato, 2004). Para além disso, fatores como dimensão, idade, ciclo de vida e posição dos acionistas (Habbershon, 2006) ou períodos de sucessão (Blanco-Mazagatos *et al.*, 2007, como citado em Siebels & zu Knyphausen-Aufseß, 2012), tendem a incentivar a teoria de agência.

1.5 Principais mecanismos de *Corporate Governance* nas empresas familiares

Existem diversos mecanismos de *governance* familiar, como reuniões e assembleias familiares, conselhos e protocolos que permitem ligar uma família e uma empresa criando oportunidades para os membros da família discutirem todos os assuntos relacionados com a família e a empresa (Frank *et al.*, 2019). O bom funcionamento destes órgãos permite guiar os membros da família na tomada de decisão, com base em critérios válidos de como proceder em diferentes situações (Chiner, 2011). No entanto, apesar da utilidade destes mecanismos existe ainda uma percentagem pequena de empresas que os tenha adotado (Gallo & Kenyon-Rouinez, 2005; Sharma & Nordqvist, 2008, como citado em Arteaga & Escribá-Esteve, 2020).

O grau de envolvimento familiar nos negócios tem uma grande influência nas características de uma empresa familiar e na sua capacidade de tomar decisões (Nordqvist *et al.*, 2014). Quanto maior for o número de pessoas envolvidas na propriedade e gestão da organização, maior será a necessidade de diferentes mecanismos de *governance* na empresa (Nordqvist *et al.*, 2014).

Dentro dos mecanismos formais, os conselhos e protocolos de família são aqueles que contribuem maioritariamente na promoção da comunicação dentro da empresa (Berent-Braun & Uhlaner, 2012; Suess, 2014) Estes tipos de mecanismos procuram, por um lado, assegurar a implementação das decisões e políticas da família e da empresa no sentido de melhorar a posição estratégica do negócio, e, por outro lado, permitem fluir a informação de forma adequada e transparente entre os diferentes acionistas da mesma. Um conselho de administração profissional poderá ter um papel bastante importante na garantia de continuidade da empresa familiar (Brenes *et al.*, 2011).

1.5.1 Corporate Governance da empresa

“Existe uma correlação clara entre a boa *governance* e a competitividade da empresa, pelo que a sociedade em geral, e os reguladores, em particular, estão cada vez mais atentos aos modelos e processos de *corporate governance* da organização” (Todo Bom, 2023, p.67).

Assembleia de acionistas

A assembleia de acionistas inclui todos os acionistas da empresa, quer sejam membros da família ou não, reunindo-se, normalmente, todos os anos ou numa base extraordinária para tomar decisões relativas à empresa. Esta, tem autoridade sobre as decisões da empresa (Brenes *et al.*, 2011). Alguns exemplos de tarefas da assembleia de acionistas são a nomeação ou destituição de membros do conselho ou CEO da empresa (Nordqvist *et al.*, 2014), a fixação de remunerações dos elementos desses órgãos e a aprovação de programas e relatórios importantes da empresa (Todo Bom, 2023). A sua formalidade e as suas atividades podem variar de empresa para empresa (Nordqvist *et al.*, 2014).

Conselho de administração

O conselho de administração pode ter um papel importante uma vez que tem o poder de destituir e recompensar os gestores, controlar a gestão e proteger os interesses dos acionistas (Lin *et al.*, 2011). É o órgão de governação mais importante da empresa (Blair, 2007 como citado em

Siebels & zu Knyphausen-Aufseß, 2012) e aquele que tem sido mais investigado (Nordqvist *et al.*, 2014). Pode incluir membros não familiares que trazem melhorias relativamente à transparência e confiança sentida pelos membros da família que não se encontram a trabalhar na empresa (Brenes *et al.*, 2011). A combinação entre membros da família e membros não familiares pode trazer resultados importantes uma vez que se alinha o conhecimento e a experiência do negócio detidos pelos familiares à visão objetiva e ao profissionalismo dos membros não familiares (Brenes *et al.*, 2011). Têm como funções principais aconselhar a empresa e a família, dar opinião sobre os órgãos necessários para gerir as relações empresa/família, promover a comunicação na família sobre temas empresariais e proteger os interesses dos acionistas na empresa (Brenes *et al.*, 2011). O seu maior desafio é conseguir conjugar os interesses dos acionistas com a estratégia empresarial, uma vez que, normalmente, os acionistas procuram resultados a longo prazo, enquanto a alta gestão procura crescimento a curto prazo (Brenes *et al.*, 2011).

O conselho de administração está diretamente ligado ao desempenho das empresas familiares, sendo que, quanto maior for a frequência das reuniões deste conselho, maior será o conhecimento do negócio, o empenho e a participação dos seus membros, no entanto, a sua implementação está ainda muito dependente da fase em que a empresa se encontra no seu ciclo de vida (Brenes *et al.*, 2011).

1.5.2 Corporate Governance da família

“Nas empresas familiares é essencial analisar e definir o modelo de *governance* na família que detém uma empresa familiar, avaliando a construção e a eficiência das instituições responsáveis pela gestão da família. Do mesmo modo, a identificação clara dos objetivos e modo de funcionamento das estruturas familiares são essenciais para a construção de um sistema de *governance* da família eficiente” (Todo Bom, 2023, p.85).

Reuniões familiares

As reuniões familiares são a forma mais simples e mais comum da *governance* familiar (Nordqvist *et al.*, 2014; Martin, 2001) representando um encontro informal dos membros da família, sendo a sua frequência influenciada pela idade, tamanho da empresa, gerações envolvidas e a estrutura da propriedade (Neubauer & Lank, 1998 como citado em Nordqvist *et al.*, 2014). Este mecanismo familiar tem como funções principais a passagem dos valores e

identidade da família ao longo das gerações, o suporte dos membros da família e a resolução de conflitos que possam existir entre os seus membros (Todo Bom, 2023).

Conselho de família

O papel do conselho de família na comunicação, diálogo, informação e formação permanente dentro da mesma é fundamental, para que os seus membros ajam de forma responsável e com maior empenho (Chiner, 2011). É composto por acionistas atuais ou potenciais que pertençam à família, incluindo diferentes gerações (Berent-Braun & Uhlaner, 2012) que o usam para partilhar e analisar problemas relacionados com a relação família/empresa (Brenes *et al.*, 2011).

Este, tem como principal função dar voz às preocupações dos acionistas e acomodar as preferências dos membros de família (Jaffe & Lane, 2004) promovendo a coesão entre acionistas, reduzindo assimetrias de informação e assegurando a continuidade do negócio principal (Jaffe & Lane, 2004; Siebels & zu Knyphausen-Aufseß, 2012). No entanto, a adoção deste tipo de mecanismo exige constante comunicação entre a empresa e a família (Brenes *et al.*, 2011).

O conselho de família é um tipo formal de uma reunião familiar (Nordqvist *et al.*, 2014), sendo fundamental para permitir a discussão de questões familiares e empresariais entre os membros da família de uma forma mais formal (Lansberg, 1988, como citado em Arteaga & Escribá-Esteve, 2020), permitindo que estes expressem as suas necessidades e expectativas em relação ao futuro da empresa e assegurem que os seus interesses serão alcançados (Gersick *et al.*, 1997 como citado em Suess, 2014).

Em algumas empresas poderá existir o conselho de empresa, que inclui apenas os membros da família que trabalham na empresa e reporta ao conselho da família a situação da mesma. Funciona como elo de ligação entre o conselho de família e o conselho de administração e tem um papel importante, uma vez que permite separar as reações racionais das emocionais (Brenes *et al.*, 2011; Siebels & zu Knyphausen-Aufseß, 2012).

Assembleia de família

A assembleia de família é um órgão que permite aos membros da família terem oportunidade de participar no planeamento, resolução de problemas e tomada de decisão, na família e na empresa. Devem participar nesta, todos os membros da família que tenham conhecimento e se envolvam nos problemas da família e da empresa. (Todo-bom, 2023). Este órgão tem como objetivo criar uma oportunidade de atualizar os membros da família, que não tenham uma participação ativa na empresa, sobre o estado do negócio, partilhar de informações sobre a

política de emprego de membros familiares na empresa e servir como um fórum para o planeamento do futuro da família e do seu envolvimento na empresa (Todo-bom, 2023).

Protocolo de família

O protocolo de família é um mecanismo formal que promove a comunicação transparente entre a família e a empresa (Berent-Braun & Uhlaner, 2012). Este define formalmente as regras existentes relativamente à relação entre os membros da família e a empresa, ajudando a estabelecer o modo como estes interagem (Siebels & zu Knyphausen Aufseß, 2012). Tem como principal objetivo aumentar a transparência da gestão da empresa, uma vez que permite que as regras dentro da família sejam definidas *a priori* pelo conjunto dos seus membros. Pode ter também influência na frequência das reuniões familiares, no empenho dos diretores e na avaliação que lhes é feita, pelos diversos membros da família (Brenes *et al.*, 2011). Inclui orientações essenciais para guiar a família na sua relação com a empresa (Berent-Braun & Uhlaner, 2012) e define as regras necessárias para os membros da família que lá trabalham (Baus, 2010 como citado em Siebels & zu Knyphausen Aufseß, 2012).

Para além disso, aborda questões críticas tais como o tratamento dos cônjuges, a definição do membro com direito a trabalhar na empresa ou como são determinados os pagamentos de dividendos (Baus, 2010 como citado em Siebels & zu Knyphausen Aufseß, 2012).

1.5.3 Modelo de *governance* em empresas familiares

As empresas familiares apresentam como principais características a conjugação dos papéis de acionista e gestão, a forte relação entre a família e a empresa (Gallo, 1993; Corbetta, 1995 como citado em Gnan & Songini, 2003) e a presença de três subsistemas que devem ser coordenados: a família que tem na empresa uma fonte de rendimento, os acionistas que pretendem um retorno financeiro e os gestores que pretendem progredir na carreira e ser bem remunerados (Tomaselli, 1996 como citado em Gnan & Songini, 2003). Com a evolução da empresa e à medida que as gerações mais novas vão herdando as ações da empresa começa a existir um maior número de acionistas que têm relações familiares mais enfraquecidas e menor identificação com a empresa. É, por esta razão, importante que a família e a empresa familiar adotem mecanismos de *governance* que permitam representar adequadamente todas as partes interessadas (Freeman & McVea, 2001 como citado em Gnan & Songini, 2003). Os administradores devem, portanto, criar uma estrutura de governação que lhes permita supervisionar e regular a empresa de forma

a ir de encontro aos interesses de todos aqueles que podem ser influenciados pela conduta da empresa, aumentando, assim, a sua eficiência (Tetteh *et al.*, 2022).

Cabe, assim, a cada família empresarial estabelecer as regras, órgãos e funcionamento da sua *governance* familiar que irão servir para estabelecer hábitos adequados para a comunicação e informação dentro da empresa, com o objetivo de aumentar a transparência e confiança entre os seus intervenientes (Chiner, 2011) que permitirá criar valor acrescentado para a família (Davis, 2006).

O sucesso de uma empresa familiar está, desta forma, largamente dependente da forma como a família se organiza e se relaciona com o negócio (Olson *et al.*, 2003 como citado em Suess, 2014).

CAPÍTULO 2 - Metodologia

No presente capítulo irão ser descritos os procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste projeto, bem como o método de investigação escolhido para atingir os objetivos propostos. É através dos métodos de investigação que o investigador consegue responder à questão levantada no início do estudo, restando-se, por isso, de um papel bastante importante.

Posto isto, abordar-se-á, em primeiro lugar, o método escolhido, seguido das técnicas selecionadas para a recolha de dados e, por último, as técnicas de tratamentos dos mesmos.

2.1 Método

Existem diversas formas de realizar investigações nas ciências sociais, tal como experiências, vigilâncias, histórias, análise de informações de arquivo e o caso de estudo. Tendo em consideração o tempo e os recursos disponíveis, optou-se por realizar um estudo de caso.

O estudo de caso é uma estratégia bastante utilizada em estudos onde o “investigador tem pouco controlo sobre os acontecimentos e quando o foco está nos fenómenos contemporâneos dentro do contexto da vida real” (Yin, 1994, p.10). Este é uma “abordagem metodológica de investigação, especialmente adequada quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão envolvidos diversos fatores” (Figueiredo, 2018, p.103). Esta estratégia de investigação permite, segundo vários autores, estudar algo concreto como é o caso de um indivíduo ou uma organização ou algo menos definido como processos de implementação ou mudanças organizacionais.

Assim, nesta investigação foi efetuado um estudo exploratório de caráter qualitativo tendo como principais fontes de dados a realização de entrevistas semiestruturadas. A análise qualitativa permite criar teorias fundamentais através da análise de um conjunto de dados inseridos num determinado contexto, que podem ser obtidos através de textos documentais, relatórios ou instrumentos como entrevistas e questionários. Após a obtenção destes dados, o investigador faz uma análise dos mesmos, agrupando-os em categorias que permite criar relações entre estes e, no final, permite alcançar as teorias pretendidas.

Para o efeito o estudo será realizado na empresa familiar portuguesa Ferespe, que será caracterizada no capítulo seguinte.

2.2 Técnicas de recolha de dados

Os métodos utilizados para recolher a informação nesta investigação foram a realização de entrevistas e a observação de documentos sendo, por isso, métodos essencialmente qualitativos.

2.2.1 Análise documental

Inicialmente, foi elaborada uma preparação da revisão de literatura na qual foram escolhidos os artigos considerados importantes em darem um bom suporte literário ao tema investigado. Para tal e com recurso às bases de dados “B-ON”, “Proquest One Business”, “Science Direct” e “Scopus”, que contêm literatura de alta qualidade, foram selecionados os artigos.

A pesquisa foi realizada, maioritariamente, em língua inglesa e portuguesa, no entanto, acabaram por ser consultados artigos escritos apenas em língua inglesa. Após inserir as palavra-chaves “*family firm*” nas bases de dados, surgiram, inevitavelmente, inúmeros artigos, motivo pelo qual os critérios tiveram de ser reduzidos, de forma a restringir o leque de opções. Para o efeito, foram alteradas as palavras-chave para “*Governance in family firms*”, “*Family Governance in family firms*”, “*Family assembly*”, “*Family council*”, “*Family Protocol*”. Foi, ainda, tida em consideração a exclusão de artigos com data de publicação anterior ao ano de 2000, com o objetivo de assegurar a atualidade dos conteúdos analisados. Adicionalmente, foram acrescentados alguns artigos que foram identificados através de análises cruzadas durante a leitura da bibliografia, sendo que alguns deles têm data de publicação anterior ao ano de 2000.

Posteriormente, foi avaliado o título do artigo e o *abstract* e, seguidamente, foram lidas a introdução e a conclusão dos artigos para perceber quais os que realmente contribuíam para o tema em questão. De seguida foram, então, analisados intensivamente os artigos que cumpriam todos os critérios anteriormente descritos e excluídos aqueles que não corresponderam às expectativas, obtendo assim os artigos que suportam a base teórica deste estudo.

Por último, recorreu-se a documentos da empresa como o relatório e contas e o site da mesma, retirando, através deste método, alguns dados que, embora menos relevantes, se revestem de importância para a investigação.

2.2.2 Entrevistas

Para o estudo de caso em questão, a principal fonte de onde foram recolhidos os dados foram as entrevistas semiestruturadas, uma vez que se acredita ser aquela que dá maiores garantias de obtenção da informação necessária para os objetivos pretendidos. As entrevistas semiestruturadas têm um carácter mais flexível que permite ao entrevistado levar a entrevista na direção que pretende, abordando, no entanto, os pontos pré-estabelecidos que são do interesse do estudo. Assim, os entrevistados têm a possibilidade de darem respostas mais

abertas, tendo oportunidade de expressarem as suas perspetivas em relação aos assuntos em questão evitando, portanto, condicionar a profundidade e riqueza das respostas.

Inicialmente foi elaborado um guião para a realização das entrevistas a membros da família proprietária (anexos 1 e 2), uma vez que se acredita serem aqueles que podiam esclarecer melhor acerca dos tipos de mecanismos que a empresa tem em vigor, no sentido de promover a comunicação no seio da mesma e evitar conflitos entre os seus intervenientes. Estas perguntas tinham um carácter relativamente aberto, como foi dito anteriormente, de forma a permitir que o entrevistado conseguisse responder sem limitações. Estas perguntas tinham como propósito perceber, em primeiro lugar, a opinião do proprietário da empresa em relação à importância da implementação de mecanismos de *corporate governance* e qual a sua influência nos resultados da empresa após a sua implementação e, em segundo lugar, entender as relações entre membros da família e entre membros da família e membros não família.

No dia das entrevistas, foi descrito a cada elemento a investigação que estava a ser realizada, assim como a sua questão de partida, os seus objetivos e a importância das entrevistas para o seu sucesso. As entrevistas foram realizadas presencialmente ao Dr. Jorge Casais, atual líder da empresa, e à Dr^a. Filipa Casais, sua filha, que está mais bem posicionada para um dia suceder na liderança da empresa. No final da entrevista, os dados obtidos a partir das mesmas foram transcritos para um documento *word* para evitar as limitações de memória próprias do ser humano e permitir uma melhor análise do conteúdo obtido.

Assim, as entrevistas foram uma fonte essencial de informação neste estudo.

2.3 Técnicas de tratamento de dados

Relativamente às técnicas de tratamento de dados foi feito, maioritariamente, uma análise de conteúdo retirado dos resultados obtidos através das entrevistas. Esta análise foi possível através da interpretação das respostas obtidas retirando as ideias consideradas mais importantes.

Para uma melhor interpretação dos resultados e garantia de que se conseguiria retirar toda a informação existente nos mesmos, recorreu-se à metodologia Gioia (2012). Nesta teoria, através das palavras usadas pelos entrevistados, durante as entrevistas que representam os conceitos de primeira ordem, é possível agrupá-los e criar temas de segunda ordem que, por sua vez, irão dar origem a dimensões agregadas. É natural, portanto, que surjam bastantes conceitos de primeira ordem na observação dos resultados obtidos. Após a obtenção destes conceitos, o investigador deve procurar semelhanças entre eles para, assim, agrupá-los em temas que serão, neste passo, mais teóricos e irão ajudar a explicar os fenómenos que estão a

ser observados. Após a definição dos diferentes temas de segunda ordem, podem ser criadas as dimensões agregadas que representam o passo fundamental da pesquisa.

Através da metodologia Gioia (2012), é dada uma grande importância à voz das pessoas entrevistadas, permitindo a descoberta de novos conceitos e evitando que estas pessoas sigam o caminho da teoria e se prendam com os conceitos teóricos.

CAPÍTULO 3 - Diagnóstico

3.1 Caracterização da empresa

3.1.1 História da empresa

A Ferespe é uma empresa familiar localizada na Rua da Brasiela nº60, Fradelos em Vila Nova de Famalicão que tem como atividade principal a fundição de areia e cera perdida. Está presente no CAE 24520 – Fundição de aço.

A empresa foi fundada em 1981 pelo Engenheiro Jorge Macedo Casais, por Henry Thilo e pelo Engenheiro Rebelo da Costa com o objetivo de produzir ferros especiais. Com algumas dificuldades, em 1984, e após considerarem fechar a empresa, os proprietários decidiram fazer um investimento, investimento esse, que viria a mudar a história da mesma. De facto, 6 meses após esta decisão a empresa consegue o seu primeiro cliente de exportação e começa a aumentar o seu volume de negócios. É nesta altura que começa a reduzir a produção de ferro e começa a focar-se na fundição de aço, negócio que lhe permitia ter acesso a margens de lucro superiores. Dez anos passados e a empresa já contava com relações comerciais com diferentes países europeus como Holanda, França, Áustria, Bélgica, Alemanha, Reino Unido, Dinamarca, Suécia, Suíça, Itália, Noruega e Espanha e ainda com os Estados Unidos.

Em 2009, dá-se o falecimento do Engenheiro Jorge Macedo Casais, passando a empresa à segunda geração. Nesta altura, os filhos do Engenheiro Jorge Macedo Casais já se encontravam a trabalhar na empresa, e já estava decidido o seu sucessor: Dr. Jorge Casais. Após assumir a liderança da empresa, decide fazer um grande investimento que representava um sonho antigo do seu pai que, porém, nunca tinha realizado, devido a uma maior aversão ao risco. Este investimento consistia numa área de moldação e tratamentos técnicos e numa unidade de fundição de cera perdida que permitiu à empresa ter uma maior oferta de peças técnicas.

Ao longo da sua história a empresa apresentou uma enorme preocupação com a sua reputação, tendo, ao longo dos anos, inúmeras certificações como é o caso da certificação no mercado ferroviário e de energia, conseguida em 2004, uma certificação que prepara as empresas para o mercado de componente fundidas para a indústria nuclear em 2015 ou a conclusão da certificação ambiental, conseguida em 2017.

Atualmente, a empresa está presente em diversos setores industriais como: energias renováveis, petróleo e gás, gás natural, refinaria e petroquímica, setor ferroviário, construção, pasta de papel ou o setor mineiro. Cerca de 90% da produção da empresa é para exportação.

Nos dias correntes, a empresa está nas mãos de Dr. Jorge Casais, filho mais velho do fundador e encontra-se a preparar a entrada da terceira geração. Dado o falecimento do Dr.

Paulo Casais em 2022, e ao facto de este não ter tido qualquer filho, a próxima geração consiste em três filhas do Dr. Jorge Casais, Dr^a. Rita, Dr^a. Francisca e Dr^a. Filipa. Neste momento, a Dr^a. Filipa é aquela, entre as três irmãs, que se encontra mais bem posicionada para assumir a liderança da empresa e, assim, suceder ao seu pai.

3.1.2 Missão, Visão, Valores e Reputação da empresa

A Ferespe tem como missão principal posicionar-se em nichos de mercado pelos seus elevados padrões de qualidade, pelo cumprimento integral dos prazos de entrega acordados com os seus clientes, necessidade de pequenas e médias séries e pela grande versatilidade/flexibilidade na oferta de ligas ferrosas (Ferespe, s.d).

É através deste pensamento que a empresa acredita conseguir ser a líder do seu nicho de mercado e reconhecida como tal, por todos os seus parceiros de negócio, sendo esta a visão da mesma.

Para além disto, a empresa apresenta os seguintes valores:

- Conhecimento e experiência da sua equipa;
- Confiança e fiabilidade nos clientes e fornecedores;
- Qualidade dos produtos e serviços;
- Parcerias que valorizem o posicionamento da empresa no mercado (clientes, fornecedores, fontes de saber, etc);
- Condições de trabalho saudáveis e seguras para a prevenção de acidentes de trabalho e afeções para a saúde dos colaboradores;
- Ética empresarial que satisfaça totalmente os seus parceiros de negócio;
- Sustentabilidade da sua atividade procurando salvaguardar o futuro, quer da sua equipa de colaboradores, quer do meio envolvente com o compromisso pelo cumprimento das obrigações de conformidade.

Por último, e dada a importância vista anteriormente da reputação em empresas familiares, a Ferespe aposta bastante neste ponto, de formas diversas. Em primeiro lugar, através dos seus colaboradores que, de facto, são uma vantagem competitiva da empresa. Em segundo lugar, através de parcerias com universidades que permitem a Ferespe estar constantemente a atualizar o seu *know-how* e, por último, com constantes preocupações ambientais.

Relativamente aos funcionários, a empresa foca-se em manter os funcionários e proporcionar um ambiente para que estes se sintam parte integrante da empresa. Entre as medidas que promovem este bem-estar estão por exemplo a apostar em almoços de *teambuilding*

em alturas como o Natal, nos quais os funcionários estão autorizados a trazer os seus familiares para que estes possam participar numa troca de presentes. Para além disso, existe a política de contratação da empresa que, sempre que necessita de novos colaboradores, prioriza a entrada de familiares de pessoas que fazem, ou fizeram, parte da mesma. Estas medidas permitem à empresa orgulhar-se do facto de a maioria dos seus colaboradores fazerem carreira na empresa, saindo apenas por reforma ou falecimento. Podemos perceber, portanto, que tal como a Drª. Filipa Casais nos descreveu numa entrevista “a Ferespe não é uma empresa de uma família, mas sim uma empresa de imensas famílias”

Em relação às Universidades, tal como nos é contado pelo Dr. Jorge Casais a empresa tem uma aposta significativa em *staff* técnico tendo, atualmente, sete engenheiros, número que fica acima da média da concorrência. Estes dados só são possíveis através de inúmeras parcerias com universidades que são realizadas pela empresa destacando-se a Universidade do Porto e a Universidade do Minho. Adicionalmente, a história da empresa conta ainda com projetos com universidades estrangeiras como é o caso da Universidade do Texas (Austin) onde desenvolveu um projeto de doutoramento em ambiente industrial na área de aços inoxidáveis e superduplex. Estas parcerias permitem que a empresa esteja sempre atualizada em novas técnicas estando, por isso, constantemente na vanguarda da formação e do conhecimento.

Por último, a empresa tem alguma preocupação, na vertente ambiental, tendo, por exemplo, obtido em 2020 um certificado ambiental onde que requer o cumprimento de normas exigentes e está válido até ao final de 2023.

É, por isso, através da sua missão e visão seguindo sempre os seus valores e apostando na sua reputação, que a Ferespe procura atingir os seus objetivos, que consistem em:

- Entrar em mercados mais exigentes onde a Ferespe possa tomar uma posição de destaque a nível metalúrgico;
- Evoluir tecnologicamente, quer através dos meios produtivos e da qualidade, quer da formação da equipa de colaboradores;
- Manter relações sólidas com Centros de Conhecimento- Universidades e Centros tecnológicos.

3.1.3 Família proprietária

Tal como foi dito anteriormente, a Ferespe foi criada pelo Eng. Jorge Macedo Casais juntamente com dois sócios Henry Thilo e o Engeiro Rebelo da Costa. Passados alguns anos, Henry Thilo e o Engeiro Rebelo da Costa deixaram a sua participação na empresa, entrando o

Engenheiro Germano Martins Ferreira. Ao longo da sua história, a família Casais preservou a sua posição na empresa sendo, por isso, a família proprietária nos dias correntes, juntamente com a família Martins Ferreira. Em 2009, dá-se o falecimento do Engenheiro Jorge Macedo Casais ficando a posição da família Casais na empresa para a sua mulher, Dr^a. Maria José Casais e para os seus dois filhos Dr. Jorge Casais e Dr. Paulo Casais.

Durante o crescimento da segunda geração, o Engenheiro Jorge Macedo Casais foi, gradualmente, inserindo os filhos na empresa. Assim, enquanto eram pequenos, frequentavam as instalações da mesma para que pudesse, ao longo do seu crescimento, conhecer o negócio e as suas atividades, conhecer as pessoas e os trabalhadores da empresa, criar uma relação com eles e, por último, começar a interiorizar os valores e a forma de atuação da mesma.

Mais tarde, na adolescência, o Dr. Jorge e o Dr. Paulo Casais começaram, então, a entrar na empresa. No entanto, esta entrada dá-se de uma forma muito lenta. Tal como é contado pelo Dr. Jorge Casais, em entrevista, este começa a trabalhar na Ferespe com 15 anos. Nesta altura, realizava trabalhos como entrega de produtos ou limpeza dos armazéns, não estando ainda autorizado a entrar nos escritórios. De facto, apesar de ser o filho do proprietário e um dos possíveis sucessores da empresa, começa com cargos de menor relevância para que pudesse, com o tempo, passar por diversas atividades e assim, começar por perceber a forma de funcionamento da Ferespe. Para além disto, apesar de na altura possuir veículo próprio, não lhe era permitido dirigir-se no seu veículo para a empresa. Esta forma de introdução permitiu que o Dr. Jorge se desse a conhecer a todos aqueles que trabalham na empresa e a mostrar as suas capacidades, evitando que a sua entrada como futuro líder fosse feito de forma repentina. Mais tarde, sai da empresa para se formar em Gestão de Empresas e, após finalizar a licenciatura, começa a sua atividade profissional na Socobel, onde trabalha um ano. Após este período, e com alguma pressão feita pelo seu pai, sente que está preparado para voltar à Ferespe e preparar a sua continuidade.

Relativamente ao Dr. Paulo Casais, falecido em 2022, durante a sua vida nunca demonstrou um grande interesse na Ferespe. Foi trabalhador da empresa, retirava um salário da mesma, no entanto, acreditava que o seu irmão tinha mais aptidão para assumir a sua liderança. Quando se dá o falecimento do Eng. Jorge Macedo Casais, é criado pela família um negócio diferente pelo qual se entusiasmou mais, uma vez que não tinha gosto na empresa. Salienta-se que não teve filhos que pudessem dar continuidade à mesma.

O Dr. Jorge Casais teve três filhas: Dr^a. Rita, Dr^a. Francisca e Dr^a. Filipa. A Dr^a. Rita tem o curso de Gestão e, atualmente, trabalha na área de astrologia fora da empresa. A Dr^a. Francisca tem o curso de Relações Políticas e trabalha nos Países Baixos, na área de cibersegurança. A

Drª. Filipa tem uma licenciatura em Som e Imagem e trabalha atualmente na Ferespe sendo, por isso, aquela que, no momento, reúne mais condições para suceder ao seu pai.

Ao longo da vida, as três filhas foram sendo familiarizadas com o funcionamento da empresa, participando ativamente durante as férias escolares e na comemoração de eventos. A Drª. Rita nunca trabalhou na empresa, a Drª. Francisca teve uma passagem pela empresa, quando terminou o curso, decidindo depois sair da mesma, a Drª. Filipa, foi aquela, que, ao longo dos anos, demonstrou maior interesse pela Ferespe, teve uma breve passagem pela empresa, percebendo depois que seria importante ter, também, uma experiência fora da mesma. Mais tarde sentiu que estava preparada para voltar para a Ferespe e, assim, realizar o seu objetivo de dar continuidade à empresa de família.

Na figura abaixo (figura nº.1) é visível a árvore genealógica da família proprietária da empresa.

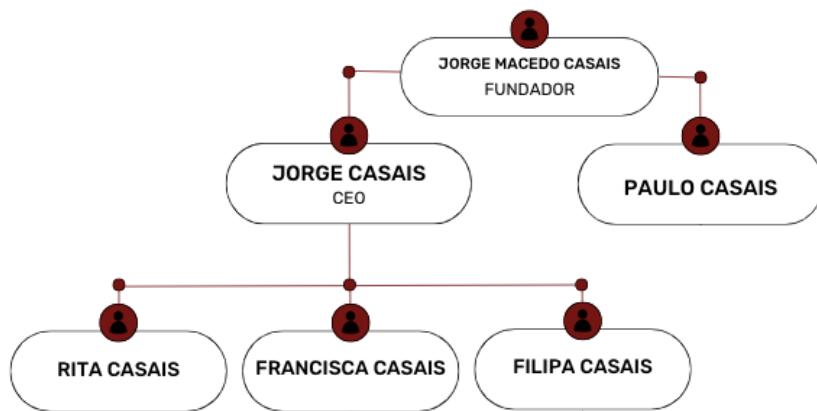


Figura nº.1- Árvore genealógica da família Casais

3.1.4 Modelo dos três círculos

As empresas familiares têm necessidades diferentes das empresas não familiares, uma vez que é necessário equilibrar dois sistemas: a família e a empresa. Existe, nestas organizações, uma constante preocupação de equilibrar as necessidades e oportunidades da empresa com as necessidades e desejos da família. O equilíbrio entre estes sistemas permite uma maior confiança entre os membros da família e da empresa, um maior comprometimento da família no desenvolvimento da empresa, uma maior eficiência na gestão e maior harmonia na família, trazendo melhores resultados nos níveis de performance da empresa e no seu posicionamento competitivo e uma maior estabilidade entre a empresa e a família.

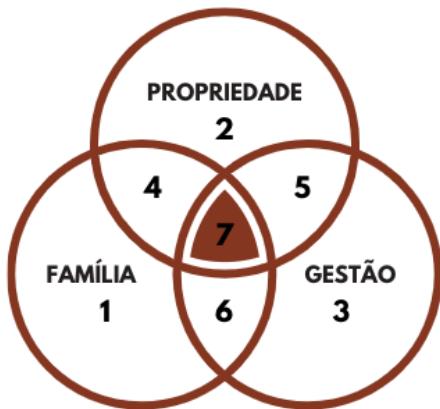


Figura nº.2- Modelo dos 3 círculos

É, por esta razão, importante estudar as ligações que existem entre estes dois sistemas na Ferespe. Com base no modelo de três círculos (figura nº. 2), que faz o balanço entre os membros que pertencem à família, os membros que têm ações da empresa e os membros que estão ligados à gestão, foi estudada a composição da Ferespe e dos membros que pertencem a cada um destes meios.

Começando pelos membros que apenas estão inseridos em um dos três elementos, na Ferespe, existem membros da família que não têm qualquer participação na propriedade da empresa, nem na gestão da mesma (1) como é o caso das três filhas do atual proprietário; membros que têm uma participação na propriedade da empresas, mas que não pertencem à família, nem exercem qualquer cargo de gestão na empresa (2) como são o caso dos filhos do Engenheiro Germano Martins Ferreira, Engenheiro Ricardo Martins Ferreira e Engenheiro Jorge Martins Ferreira; e membros que estão ligados à gestão da empresa não tendo qualquer participação na sua propriedade, nem ligação à família (3) como são o caso da Dr^a. Luísa Azevedo, do Engenheiro Joaquim Santos, do Engenheiro Pedro Lacerda e do Dr. Tiago Baldaque.

No que diz respeito à ligação entre estes elementos, é de destacar que, na empresa, não existe qualquer membro da família que tenha um papel na gestão da mesma (6) nem existe nenhum caso de um gestor com participação na sua propriedade (5). No entanto, verifica-se o caso de um membro da família que tem uma participação na propriedade da empresa, que é a Dr^a. Maria José Casais, mulher do falecido Engenheiro Jorge Macedo Casais.

Por último, há um membro da família que é acionista e está envolvido na gestão da empresa que é o Dr. Jorge Casais, atual CEO da empresa.

A empresa encontra-se numa fase posterior ao processo de sucessão do fundador, encontrando-se a preparar a passagem para a terceira geração. Nesta fase, irá surgir um maior número de acionistas ligados a família, sendo neste caso três irmãs e é, em função disso, crucial a criação de um modelo de *governance* da família que apoie o funcionamento e relacionamento com a empresa. A necessidade de criação deste modelo, advém da existência de mais do que um candidato ao mesmo lugar, ao aumento dos conflitos familiares e na distribuição de responsabilidades entre os membros da família. A falta de um compromisso com um modelo de *governance* nesta fase pode ser a causa da dissolução da empresa familiar.

Este modelo de três círculos traz vantagens para a empresa e para a família, na medida em que, define quais os membros da família que têm ações e quais os membros da família que estão diretamente ligados à gestão da empresa, facilitando assim, a criação e gestão de mecanismos de *governance*, como são os casos do conselho e do protocolo familiar.

3.1.5 Estrutura de *Governance*

A estrutura de governação da empresa está representada na figura nº. 3. A Ferespe tem o seu CEO, o Dr. Jorge Casais, pelo qual passam todas as decisões desta.

Depois está dividida em 4 departamentos sendo eles a fábrica, a qualidade, a área financeira e de recursos humanos e a área comercial e de marketing.



Figura nº.3- Estrutura de governação da Ferespe

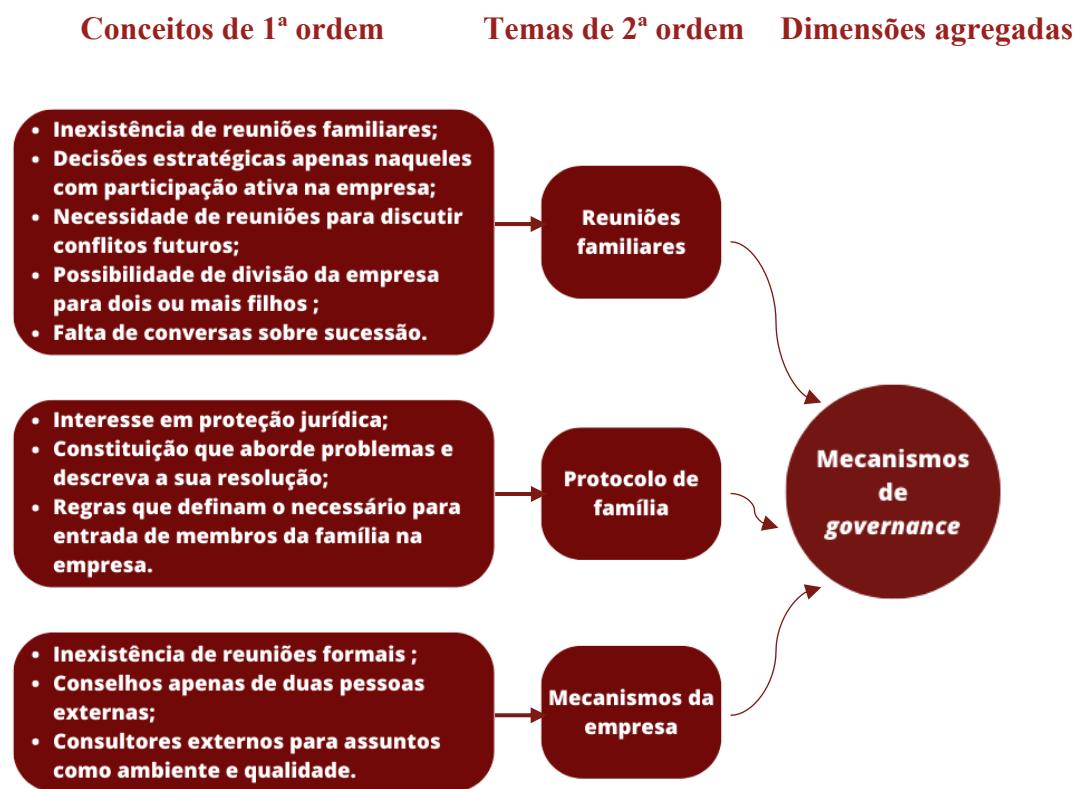
3.2 Resultados das Entrevistas

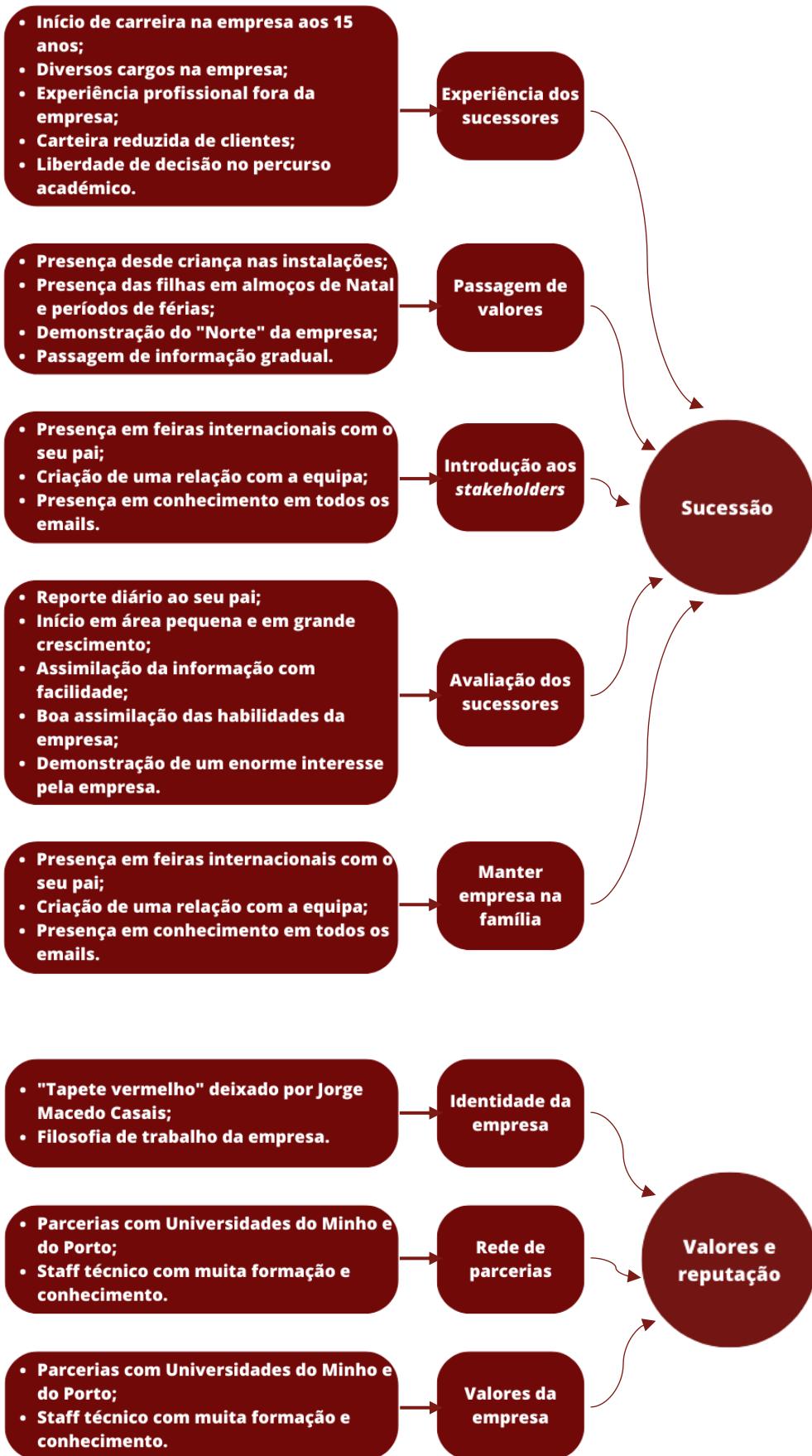
A análise de conteúdo com base na metodologia Gioia (2012), representada na figura nº. 4, demonstra que a empresa em investigação apresenta alguns pontos positivos, que contribuem para o seu sucesso, assim como alguns pontos que devem ser alvo de melhoria.

Após a realização de entrevistas com o atual CEO da empresa e com a sua filha mais nova, que é, neste momento, aquela que será a futura sucessora do Dr. Jorge Casais, destacam-se,

como pontos favoráveis, a forma como a família separa os papéis da empresa dos papéis da família, a forma como a família prepara os futuros líderes para o dia em que terão de assumir a liderança da empresa e a forma de tratamento dos membros não pertencentes à família.

No entanto, foram, também, identificadas algumas propostas de melhoria para a empresa, destacando-se dois pontos: a criação de uma assembleia de acionistas e a profissionalização dos meios de comunicação. Relativamente à família, propõe-se a criação de três mecanismos de *governance* da família: as reuniões familiares, um conselho de família e um protocolo de família. Adicionalmente, destaca-se, também, a criação de um plano de sucessão, que, no entanto, não irá ser abordado nesta investigação.





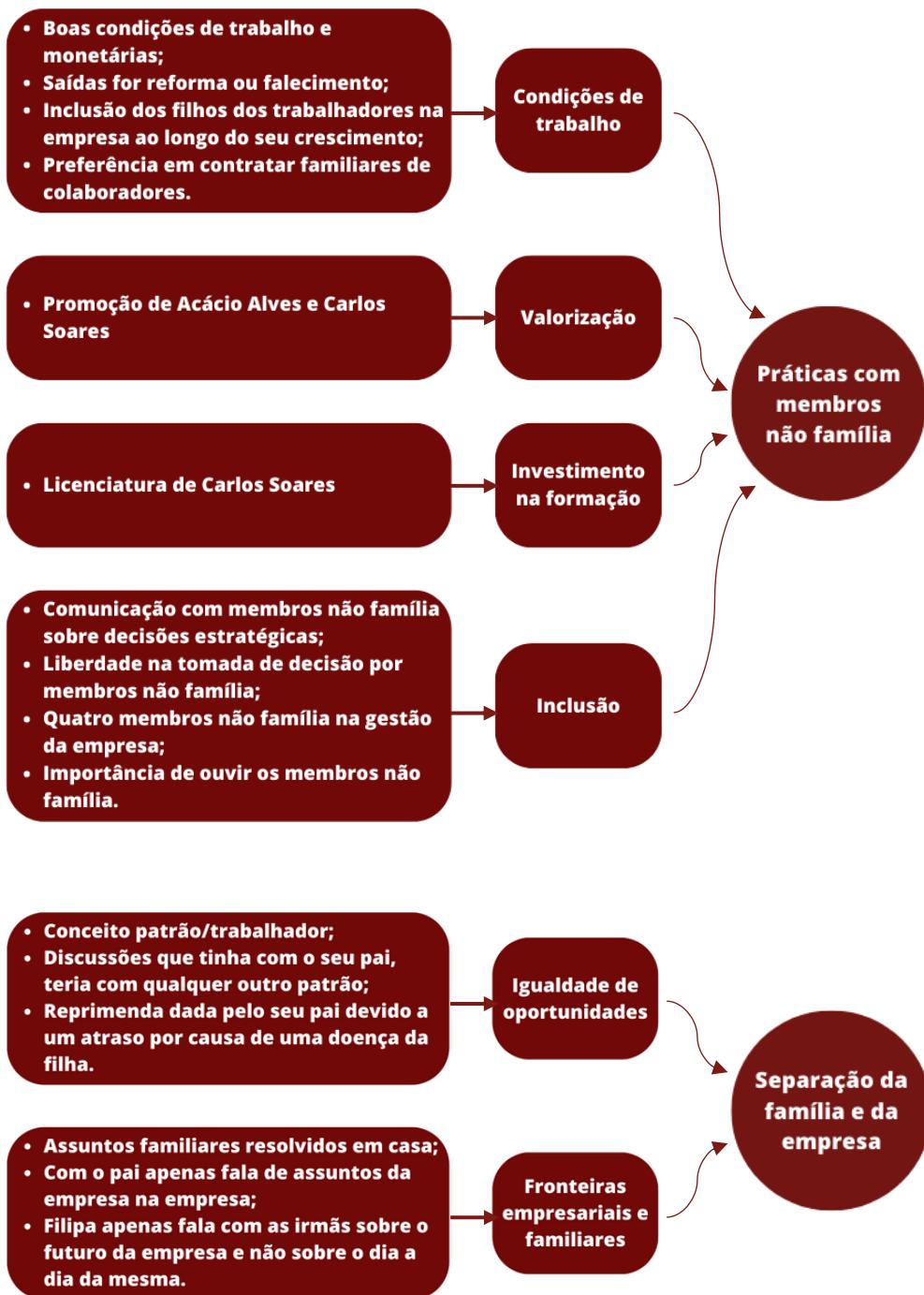


Figura nº.4- Resultados das entrevistas ao CEO e futura sucessora

Analizando agora os resultados de forma mais detalhada, caracterizam-se as boas práticas que se considera que a empresa deve continuar a adotar, uma vez que estas contribuem para o sucesso da empresa e permitem uma passagem mais facilitada de geração em geração.

3.2.1 Separação papéis família e empresa

A gestão de uma empresa familiar traz diversos desafios relacionados com assuntos familiares e assuntos empresariais. Uma vez que os membros da família estão envolvidos quer em questões de negócios, quer em questões relacionadas com a família, sujeitam-se a grandes dificuldades na tomada de decisão. Apesar disso, uma clara distinção entre estes dois elementos é fundamental para o sucesso a longo-prazo da empresa.

O equilíbrio entre estes dois sistemas representa uma maior confiança entre os membros da família, um maior comprometimento, uma maior eficiência na gestão e uma maior harmonia na família.

Existem diversas vantagens para a empresa quando os seus proprietários conseguem separar devidamente estas duas dimensões. Em primeiro lugar, permite a tomada de decisões com base em resultados objetivos como, por exemplo, resultados financeiros e de mercado que evitam a possibilidade de os proprietários tomarem decisões que vão de encontro aos seus desejos pessoais, favorecendo um crescimento sustentável. Em segundo lugar, permite maior clareza em assuntos entre colaboradores pertencentes à família e colaboradores não pertencentes à família, na medida em que, demonstra que as regras e políticas da empresa não diferem entre colaboradores da família e colaboradores não família, ou seja, não há favorecimentos pelo facto de uns pertencerem à família e os outros não. Este fator é bastante importante para que haja, na empresa, uma cultura baseada no mérito e não se misturem relações profissionais com relações pessoais. Em terceiro lugar, quando as responsabilidades da empresa e da família estão bem definidas, torna -se mais fácil o processo de sucessão, ajudando os futuros líderes a assumirem o controlo da empresa.

Como pudemos observar, tanto o Engenheiro Jorge Macedo Casais como o Dr. Jorge Casais conseguiam separar estes dois meios de forma bastante pertinente. Através das entrevistas, percebemos que, tanto um, como o outro, não tratavam de assuntos e problemas da família dentro da empresa, nem o contrário. Chega-se a esta conclusão através de inúmeros exemplos, como o facto de o Engenheiro Jorge Macedo Casais ter feito um aviso ao Dr. Jorge Casais por se atrasar para o trabalho devido a doença de uma das filhas, ou através da proibição do Dr. Jorge Casais de se deslocar no seu próprio veículo para a empresa, durante os seus primeiros anos como colaborador da mesma. Para além disso, Dr. Jorge Casais conta que as discussões que tinha com o seu pai, na empresa, seriam discussão que teria com qualquer patrão, pois estava bem ciente da ligação patrão e trabalhador, contrariamente à ligação pai e filho. Relativamente à Dr^a. Filipa Casais, foi relatado que apenas discute assuntos da empresa com o

seu pai nas instalações da empresa, evitando assuntos relacionados, sempre que abandona as suas instalações.

Através do modelo dos 5C é, mais uma vez, percutível, que, nesta empresa, há um grande cuidado na separação destes dois elementos. Relativamente ao controlo, há o exemplo da importância dada às opiniões dos gestores que não pertencem à família, no sentido de privilegiar a boa performance da empresa. Nas carreiras, é observável, através das entradas do Dr. Jorge e da Dr^a. Filipa Casais, que não se dão diretamente para uma posição de liderança, mas sim para posições inseridas num grau hierárquico inferior, tendo os mesmos que mostrar bons desempenhos para mais tarde assumirem a liderança da empresa. No capital, é visível que o Dr. Jorge Casais tem apostado no reinvestimento do capital da empresa, tendo realizado um grande investimento com bons resultados, dando preferência ao desempenho do negócio. Relativamente à cultura, esta é suportada pelos valores transmitidos pelo seu pai e serve-se deles para manter o “tapete vermelho” deixado ao seu legado. No que aos conflitos diz respeito, há separação dos problemas que acontecem na família e que não podem ser trazidos para a empresa, acontecendo o mesmo com os conflitos na empresa.

Por este motivo, acredita-se que a Ferespe e a família Casais têm na separação entre a família e a empresa uma mais-valia para o seu sucesso.

3.2.2 Sucessão dos membros da família na empresa

Um processo de sucessão adequado é essencial para a continuidade da empresa e harmonia da família, uma vez que uma sucessão mal planeada é a causa da queda de diversas empresas familiares. É, por isso, importante que as empresas familiares planeiem cuidadosamente e gradualmente a forma como as seguintes gerações são introduzidas, para que possam ser reduzidos os riscos associados à mudança de líder.

As empresas familiares são criadas por um fundador que, normalmente, representa um empreendedor que deixa um património para ser gerido pelos seus sucessores. Tanto os fundadores como os sucessores devem compreender que o processo de sucessão é um processo longo, durante o qual a geração que se encontra à frente da empresa deve envolver a geração seguinte na gestão da mesma, antecipando algumas decisões que os futuros líderes terão de tomar. Para que este processo tenha sucesso deve ser estruturado, envolver ações na família e na empresa e contar com o empenho de todos aqueles que têm responsabilidades no mesmo, destacando-se, claro, o líder e o seu sucessor.

É importante que os líderes comecem, gradualmente, a transmitir os valores e segredos do sucesso às seguintes gerações, desde novos. Para os futuros líderes, é benéfica a possibilidade de aprenderem com o conhecimento e experiência vinda dos seus antecessores. As empresas familiares apresentam um conjunto de características únicas, tendo os seus líderes que gerir as dinâmicas da empresa enquanto lidam com assuntos familiares. Ao lidarem com os problemas e desafios do negócio no seu dia-a-dia e com a ajuda dos atuais líderes conseguem absorver a informação sem que haja um grande choque. Na Ferespe, o cuidado que existe com este fator está presente no facto de tanto a primeira geração, como a segunda terem introduzido, ao longo da vida, um pouco da história e dos valores da empresa, aos seus filhos, durante o seu crescimento. Para além disso, tal como explicam o Dr. Jorge Casais e a sua filha, a entrada da Dr.^a Filipa tem sido realizada de forma progressiva, sempre com conhecimento dos emails para que possa, gradualmente, aprender com o seu pai a forma como a empresa trabalha e, assim, conseguir preservar a sua identidade.

Para além disto, é importante que os futuros líderes sejam introduzidos aos diferentes parceiros da empresa, ao longo do tempo. Em primeiro lugar, a introdução aos colaboradores, permite evitar preocupação e instabilidade na empresa por uma mudança repentina de líder. Em segundo lugar, os parceiros como clientes e fornecedores, que têm de estar seguros das competências dos novos líderes para que não sejam criados problemas no fornecimento de matérias-primas, nem que haja uma mudança da procura, devido à quebra de confiança destes parceiros. Através dos resultados das entrevistas, é visível que a Ferespe tem um cuidado extensivo com este fator, na medida em que tanto o Dr. Jorge Casais como a Dr^a. Filipa frequentam a empresa desde crianças. Para além disso, o Dr. Jorge passou por diversas funções na empresa antes de ir para os escritórios e, mesmo quando já estava a ser preparado para a liderança da empresa, foram-lhe passadas, gradualmente, as carteiras de clientes. Já a Dr^a. Filipa, começou por um negócio mais pequeno, sendo inserida aos poucos a um maior número de parceiros.

Outro fator que contribuiu para o sucesso da passagem de testemunho foi o facto de os futuros líderes terem passado por uma ou mais experiências de trabalho, fora da empresa. Estas experiências permitiram a criação de uma identidade profissional, que foi formada depois de várias abordagens, umas positivas, outras negativas, no início das suas carreiras. Através desta oportunidade, os sucessores desenvolvem capacidades para atuar no mercado de trabalho e são avaliados de forma independente à empresa. Uma vez realizada uma experiência externa, esta permite que os sucessores voltem à empresa com uma maior confiança dos restantes membros da família, tendo maior conhecimento em áreas diferentes da empresa de família, uma rede de

contactos mais alargada e uma maior credibilidade perante os diferentes *stakeholders* da empresa que percebem que a inexperiência própria do início de carreira, já foi ultrapassada. Mais uma vez, podemos perceber que a família Casais tem esse cuidado na preparação dos sucessores, na medida em que, por um lado, tanto o Dr. Jorge como a Dr^a. Filipa passaram por experiências exteriores à Ferespe e, por outro, o Dr. Jorge Casais sempre que possível, acompanhava o seu pai às feiras internacionais.

Por último, uma introdução gradual dos novos líderes permite uma avaliação dos mesmos. Por um lado, estes têm um período de experiência que permite perceberem se é realmente aquilo que eles querem e gostam de fazer e, por outro lado, permite que o atual líder avalie as competências e o compromisso que têm com a empresa. Na Ferespe, é perceptível que a Dr^a. Filipa está, com o tempo, a demonstrar uma vontade enorme de estar na empresa e, aos poucos, a assimilar as competências que necessita para um dia liderar o negócio. O mesmo sucedeu na passagem da primeira geração para a segunda geração, pois o Dr. Jorge Casais tinha o cuidado de fazer um relatório diário ao seu pai de todos os acontecimentos.

Através deste cuidado, na introdução das gerações seguintes, a Ferespe assegura que o sucessor fique mais bem preparado para os seus desafios, entre os quais estão a respostas às expectativas que são criadas em torno da sua liderança, o cumprimento dos objetivos da empresa, o bom funcionamento das estruturas da família e da empresa e uma boa separação e equilíbrio família-empresa. No entanto, para que este processo seja bem-sucedido é importante que a pessoa que irá suceder ao atual líder conheça bem o negócio e a empresa, tenha vontade de liderar, aceite a orientação dada pelo anterior líder, colaboradores não família e conselheiros, tenha abertura para contar com os restantes membros da família, tenha o respeito dos *stakeholders* da empresa e respeite a história da empresa e a use para garantir o seu futuro.

3.2.3 Práticas com colaboradores não pertencentes à família

Apesar das diferenças anteriormente referidas neste estudo de caso, as empresas familiares apresentam, também, inúmeras semelhanças com as restantes categorias de empresa. Tal como em empresas não familiares, os colaboradores de uma empresa familiar são uma fonte de vantagem competitiva sustentável e têm vindo a ter um aumento de importância e responsabilidades na *governance* das organizações familiares. Devem, por isso, as empresas familiares estabelecer boas práticas com os colaboradores externos à família de forma a criar um ambiente saudável que permita atingir um sucesso sustentável do negócio.

Os colaboradores devem ter uma participação ativa nas decisões da empresa, incluindo os colaboradores que não pertencem à família proprietária. É importante que estes tenham algum poder nas decisões e tenham um certo grau de autonomia e independência nas suas ações, para que possam realmente influenciar positivamente o rumo da empresa. Uma vez que, normalmente, são pessoas especializadas nas suas áreas, trazem técnicas que podem ajudar a tornar a empresa mais eficiente. Além do mais, estes colaboradores não estando ligados à família, não estão sujeitos aos conflitos familiares e, por isso, garantem um ambiente mais focado nos objetivos comerciais. Por outro lado, a apostar em colaboradores não pertencentes à família, permite que entrem com maior frequência pessoas novas e com conhecimentos atualizados, em vez de esperar pela próxima geração da família para permitir que isto venha a acontecer. Posto isto, este tipo de funcionários ajuda as organizações familiares a profissionalizar a sua gestão com a entrada de práticas de gestão mais modernas e processos mais eficientes que lhe permitem tornar-se mais competitiva e estar mais bem preparada para os desafios do mercado.

A empresa deve, portanto, demonstrar aos colaboradores que valoriza e recompensa o seu empenho e competência. Para o fazer, pode mostrar que as posições de destaque não são reservadas apenas aos membros da família, mas também para aqueles que, ao longo da sua história, desempenharam bons papéis e demonstraram o seu comprometimento com a mesma. Esta valorização está presente na Ferespe, através de casos como o de Acácio Alves e de Carlos Soares, que entraram na empresa como serventes e, hoje, são o responsável pelo departamento de produção e o responsável pela engenharia do produto, respetivamente. Estas medidas permitem que os colaboradores se sintam motivados, aumentando a sua *performance*, e, por sua vez, o desempenho da empresa.

Além do mais, é importante que seja proporcionada aos colaboradores, a possibilidade de adquirirem e desenvolverem as suas competências através, por exemplo, de formações ou licenciaturas. Com isto, promovem, por um lado, o desenvolvimento individual dos trabalhadores e, por outro, o desenvolvimento da equipa ajudando a manter bons trabalhadores. Na Ferespe, há o exemplo de Carlos Soares que auferiu de uma licenciatura quando já era colaborador da mesma.

Por último, a empresa deve incluir os funcionários não pertencentes à família em todas as matérias relativas à empresa, aumentando a transparência e partilhando os seus desafios e objetivos, alargando, assim, o seu comprometimento e interesse. Estas medidas incluem a participação dos colaboradores nas decisões importantes da empresa, que pode aproveitar os seus conhecimentos sobre essas matérias para garantir que toma as melhores decisões em

benefício da empresa. Na Ferespe, o Dr. Jorge Casais, atual CEO, preocupa-se em ouvir as pessoas dentro da empresa para tomar grandes decisões estratégicas e, mesmo quando não concorda com as suas opiniões, tenta mostrar-lhes o porquê das suas decisões.

Em jeito de conclusão e pelas razões demonstradas anteriormente, acredita-se que a Ferespe tem uma clara preocupação em realizar as melhores práticas com os colaboradores não pertencentes à família e entende que estes podem ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável.

3.2.4 Aspectos a melhorar

Relativamente aos pontos a melhorar, consideram-se como principais a adoção de uma assembleia de acionistas e a profissionalização dos mecanismos de comunicação no que diz respeito aos mecanismos ligados à empresa e a adoção de mecanismos familiares como reuniões familiares, um conselho de família e a realização de um protocolo de família.

Começando pelos mecanismos relacionados com a empresa, uma vez que a mesma tem dois acionistas que apenas funcionam como investidores, não possuindo qualquer cargo na mesma e, no futuro, serão três irmãs a herdar a percentagem da família Casais, acredita-se que a existência de uma assembleia de acionistas é uma mais-valia para que os diferentes acionistas se possam reunir para discutir assuntos do negócio. Este espaço é importante para que os acionistas sejam informados sobre o estado e desempenho do negócio e, assim, tomarem decisões mais informadas sobre o mesmo, e para que mantenham o seu comprometimento com a empresa. Adicionalmente, a empresa deve proceder a uma profissionalização dos seus meios de comunicação. Para tal, deve ser definida a periodicidade com que a empresa pretende ter reuniões formais, deve ser escolhido um responsável para as guiar, ser elaborado um documento com a ordem de trabalho, ser delineadas as competências de cada membro que participa nas reuniões e ser elaborada uma ata com os temas e decisões tratados. Para além disso, será benéfico para a Ferespe a criação de um conselho de administração que ajude a empresa a profissionalizar a sua gestão e garanta, aos acionistas, que a sua gestão é feita de acordo com os seus interesses. A Ferespe é uma empresa familiar que se encontra na segunda geração, a preparar a entrada da terceira geração. Na próxima geração existem três irmãs, no entanto, até ao momento, apenas uma demonstrou interesse em fazer carreira na empresa. Ou seja, irá existir mais do que um membro da família com interesses nos negócios que não têm uma posição de relevância na gestão da empresa. Por esta razão, é importante a criação de um conselho de administração que inclua os gestores não pertencentes à família e, assim, criar um mecanismo

de aconselhamento, monitorização e controlo do desempenho da empresa. Este mecanismo servirá, também, para que os gestores não pertencentes à família, justifiquem as suas ações e mostrem os resultados obtidos com a mesma.

Em relação aos mecanismos ligados à família, uma vez que a próxima geração consiste em três irmãs, mas apenas uma participa ativamente na empresa, deverão existir alguns mecanismos, que permitam que estas se reúnam para tomar decisões importantes, aumentar a transparência entre familiares, falar sobre a sucessão e promover nas diferentes gerações os valores pelos quais a família e a empresa sempre se guiaram, mantendo a sua identidade. Esses mecanismos seriam as reuniões familiares e a criação de um conselho de família.

Por último, e não menos importante, é necessária a criação de um protocolo familiar que defina os valores e regras pela qual a empresa e a família se regem, bem como, a sua forma de atuação, auxiliando os familiares na resolução de conflitos, sempre que se justifique.

CAPÍTULO 4 - Projeto

Tal como foi referido no capítulo anterior, após a análise dos resultados obtidos através das entrevistas ao Dr. Jorge Casais e à Dr^a. Filipa Casais, considera-se que a Ferespe devia adotar alguns mecanismos de *corporate governance*, que ajudem a família a manter o sucesso do seu património. Neste projeto, serão, então, propostas, duas alterações na *governance* da empresa e a adoção de três mecanismos de *governance* da família. Como a empresa tem tido um grande sucesso, ao criar os mecanismos propostos, a família estará mais preparada para enfrentar os problemas que as empresas familiares apresentam e, assim, continuar o legado deixado pelo Eng. Jorge Macedo Casais.

Assim como foi referido, a proposta é estabelecer algumas guias de orientação para o modelo de *governance* na empresa familiar Ferespe, agindo na *governance* da empresa e na *governance* da família. Para o efeito, o quadro seguinte apresenta uma síntese dos mecanismos que a empresa deve ter em consideração:

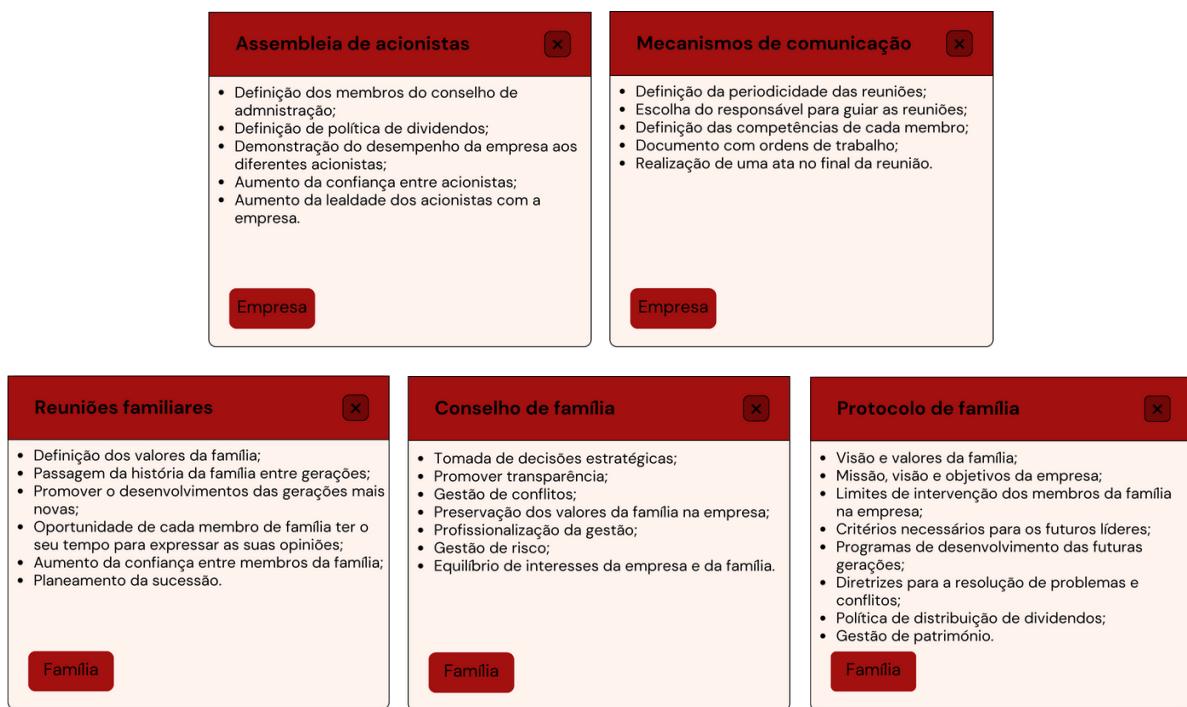


Figura nº.5- Quadro síntese dos mecanismos a adotar

4.1 Propostas de melhoria na *governance* da empresa

4.1.1 Assembleia de acionistas

A assembleia de acionistas é fundamental em empresas onde existe mais do que um acionista. É neste espaço que os acionistas se reúnem para discutir todos os assuntos relacionados com a empresa e tomar as decisões necessárias.

Uma vez que o Dr. Jorge Casais teve três filhas que irão herdar o seu património, das quais apenas uma tem em perspetiva trabalhar na empresa, é importante a existência de um local onde as restantes irmãs possam ter as suas preocupações ouvidas. Além do mais, a família Casais apenas tem 50% da empresa, estando o restante da propriedade na mão da família Martins Ferreira. Posto isto, propõe-se a criação de uma assembleia para que os membros das famílias que têm propriedade na empresa se possam reunir para falar sobre assuntos relativos à mesma.

Por um lado, as duas famílias proprietárias devem utilizar este mecanismo de *governance* para definir os membros que farão parte do conselho de administração, que irá ser referido de seguida e, desta forma, moldar a direção da empresa de acordo com os seus interesses, reduzindo o risco de serem tomadas decisões que não lhes convêm. É, também, nestas reuniões, que os acionistas deverão definir as políticas de reinvestimento ou distribuição de lucros entre eles, definindo aquela que vai de encontro aos seus interesses e, acima de tudo, aos benefícios da empresa.

Por outro lado, a administração da empresa deve aproveitar estas reuniões para mostrar aos diferentes acionistas os resultados obtidos, os relatórios financeiros e operacionais, o desempenho e as perspetivas para o futuro. Ao analisar os resultados trazidos pela administração, os acionistas têm liberdade para questionar os gestores sobre as suas decisões e serem esclarecidos sobre os assuntos que os preocupam. Após a análise destes temas, que são do interesse da empresa, os acionistas devem usar estas reuniões para aprovar orçamentos, investimentos e outras decisões importantes para o negócio. Este é um ponto muito importante, na medida em que pode contribuir para que haja maior confiança entre os acionistas que não estão presentes no dia-a-dia e os gestores da empresa, permitindo que os acionistas tomem as suas decisões de forma mais consciente e informada.

Adicionalmente, a criação deste mecanismo na Ferespe irá contribuir para aumentar a lealdade que os diferentes acionistas têm para com a empresa, permitindo que todos possam contribuir com ideias e pontos de vista, que, certamente, terão um efeito positivo no negócio, permitindo uma tomada de decisão mais consciente.

A assembleia de acionistas deverá ser composta por todos os acionistas da empresa e poderá incluir os administradores que não têm qualquer propriedade da mesma.

4.1.2 Profissionalização dos mecanismos de comunicação na empresa

Como foi possível observar através dos resultados obtidos a partir das entrevistas ao Dr. Jorge Casais e à Dr^a. Filipa Casais, a Ferespe não tem qualquer tipo de mecanismo formal de

comunicação, apostando, principalmente, em reuniões informais. Numa empresa, a escolha entre reuniões informais e formais depende de diversos fatores como o tamanho da empresa, a estrutura organizacional, objetivos e cultura familiar.

Diversas empresas apostam num tipo de reuniões mais informais para tomarem decisões estratégicas e falarem de assuntos relativos ao negócio. Normalmente, esta escolha dá-se em empresas de menor dimensão, com a tomada de decisão mais centralizada na família. Este tipo de reuniões traz algumas vantagens para a empresa, havendo uma maior agilidade na tomada de decisão, permitindo à família maior rapidez na mesma, ou uma maior facilidade na preservação da cultura familiar e da identidade empresarial. No entanto, durante as reuniões informais é mais provável que surjam conflitos de interesses, que afetem negativamente a empresa.

Por esta razão, à medida que as empresas familiares crescem, surge a necessidade de profissionalizar os seus meios de comunicação. Com o crescimento, uma vez que o número de membros da família capazes e dispostos é limitado, torna-se natural que exista um maior número de gestores não pertencentes à família e que estes tenham uma maior liberdade na tomada de decisão. Por esta razão, devem-se formalizar as reuniões para assegurar que estes gestores estão motivados para implementar a estratégia da empresa e garantir que os seus comportamentos vão de encontro com os objetivos da mesma.

Para tal, a Ferespe deve começar por definir a periodicidade com que pretende realizar as reuniões, dependendo das suas necessidades, permitindo que todos os presentes estejam preparados para a sua realização. A empresa deve também escolher um responsável para dirigir as reuniões e assegurar o tempo necessário para que todos os assuntos importantes sejam tratados.

De forma a ter sucesso na sua profissionalização, é importante que sejam delineadas as competências de cada membro que participa nas reuniões, assegurando que todos têm oportunidade para dar a sua opinião, permitindo uma maior troca de ideias e, assim, promover uma tomada de decisão mais informada. Além do mais, deve haver uma convocatória que descreva a ordem de trabalhos, para garantir que nenhum tema importante seja esquecido, aumentando o foco nas reuniões e evitando que haja tempo perdido com assuntos irrelevantes.

No final de cada reunião, deve ser realizada uma ata que identifique todos os temas tratados e descreva as decisões e metas definidas pelos membros sobre cada assunto, permitindo uma maior facilidade na procura de informações para ações futuras e facilitando o acompanhamento dessas metas nas reuniões seguintes.

Adicionalmente, a empresa poderá criar um conselho de administração que é um mecanismo de *governance* da empresa. Com a criação deste mecanismo a empresa deve:

- Aproveitar as suas reuniões formais para definir a estratégia da empresa e alinhá-la com os interesses da família;
- Ouvir os membros deste conselho na tomada de decisões estratégicas relativas ao negócio, e na definição de planos de responsabilidade da empresa, contribuindo para o sucesso a longo prazo e para a criação de uma reputação sólida que irá permitir criar valor sustentável para a empresa;
- Garantir que a empresa atua em consonância com os interesses dos acionistas, promovendo uma liderança de forma ética e que vá de encontro ao regulamento;
- Fazer uma análise dos riscos a que a empresa está exposta e definir processos que auxiliem os administradores a geri-los;
- Usufruir das diferentes ideias e pontos de vista que surgem dos membros do conselho que podem ser valiosos para a gestão da empresa e para enfrentar desafios complexos;
- Servir-se do conselho de administração como apoio à transição para a mudança de líder mostrando a este que existe uma equipa competente, reduzindo, assim, o choque da sua entrada.

4.2 Propostas de melhoria na *governance* da família

4.2.1 Reuniões de família

As reuniões familiares são um mecanismo muito importante na gestão de uma empresa familiar, que podem contribuir significativamente para o seu sucesso. Estas, representam um lugar onde os membros da família proprietária se reúnem para tratar de assuntos benéficos, quer para a família, quer para a empresa.

Devido à existência de uma grande complexidade nas relações familiares, os mecanismos de comunicação na família e na empresa que permitam controlar e detetar potenciais conflitos têm um papel bastante relevante. A adoção de um modelo que permita gerir os conflitos e os impeça de passar para a empresa é de extrema importância, pois, uma vez criados, evoluem de tal maneira que podem trazer prejuízos sem retorno, à família e à empresa.

Existem diversas razões para a existência de conflitos neste tipo de organização. São de destacar: a grande ligação entre múltiplos sistemas com diferentes lógicas de conflitos; a interligação entre a empresa e a vida familiar, que têm fronteiras difíceis de definir, havendo

uma mistura entre eles; os conflitos existentes derivados de disputas entre irmãos; e, a presença de membros da família que não têm uma participação ativa na empresa desconhecendo a realidade da mesma.

Com o crescimento da família e mudanças de geração, é natural o surgimento de mais pessoas da família ligadas à empresa. A Ferespe é um desses casos, pois, a entrada da terceira geração na empresa, permite que um maior número de pessoas da família permaneça ligada a esta. Por este motivo, acredita-se que está na altura de a família criar este mecanismo de *governance* familiar.

As reuniões familiares são um mecanismo de *governance* familiar que as empresas devem adotar em momentos de transição ou tomada de decisão para passar valores de geração em geração, para planear a sucessão, para a resolução de conflitos entre membros da família e para aumentar a transparência.

Ao criar este mecanismo, espera-se a definição dos valores pelos quais a família quer que a empresa se move. Valores como a responsabilidade ou a integridade devem fornecer uma base sólida para a atuação da empresa e dos membros da família que nela têm uma função ativa. Estas reuniões devem também servir para transmitir a história da família e da empresa aos membros mais novos. É fundamental que estes percebam, desde cedo, os valores que tornaram possível a empresa chegar ao patamar onde se encontra e percebam a forma como a família Casais se relaciona com a Ferespe. Através da partilha de histórias passadas pelos membros mais velhos, as gerações seguintes começam, desde cedo, a perceber a importância que a empresa tem na família e, assim, mostrar interesse em fazer parte da mesma e contribuir para o seu sucesso.

As reuniões familiares deverão, também, ajudar a família a promover o desenvolvimento das gerações futuras. Através destes eventos, os mais novos podem participar em atividades e programas que fomentem o seu crescimento, como é o caso de formações que permitam às gerações uma preparação para os cargos que possam vir a assumir.

Por outro lado, como é habitual a existência de conflitos nas famílias proprietárias de empresas familiares, as reuniões familiares irão fortalecer as relações entre os membros da família. Nestas, todos os membros da família têm um papel importante, uma vez que neste tipo de eventos todos têm o seu espaço para opinar, evitando sentimentos de injustiça entre familiares. Desta forma, a confiança entre os membros da família aumenta, diminuindo a probabilidade de surgirem conflitos no seu seio.

Uma vez que a empresa se encontra a preparar a entrada da terceira geração, deverá utilizar este mecanismo para falar sobre a sucessão do Dr. Jorge Casais e quais os membros que poderão

assumir, no futuro, a liderança da empresa. A sucessão é um tema de especial importância neste tipo de empresas, pois a falta de planeamento é causa de destruição de inúmeras organizações familiares. A família Casais deve servir-se deste mecanismo para definir em conjunto o/os futuro/s sucessor/es, definindo os candidatos e as funções que estes devem desempenhar. É importante que sejam definidas as qualidades que cada membro considera essenciais que o futuro líder venha a ter, para que este possa desempenhar com sucesso o cargo e assegurar a continuidade da empresa. No final, a família deve criar um plano de sucessão e um plano de continuidade para a mesma.

Por último, a família pode aproveitar estas reuniões, ainda que de forma informal, para tratar de assuntos da empresa como certas tomadas de decisão e políticas de dividendos. Deve igualmente haver preocupação com medidas ambientais e de responsabilidade uma vez que podem ter um papel muito relevante na reputação da empresa e da família.

As reuniões de família devem incluir todos os membros da família e esta pode, ainda, incluir membros não família a participar nas reuniões como tutores, professores ou mentores.

4.2.2 Conselho de família

O conselho de família tem um papel importante na preservação do património de uma família empresária e na garantia da sua continuidade ao longo das gerações.

Como será descrito de seguida, este mecanismo, embora aborde alguns temas comuns às reuniões familiares, apresenta diferenças significativas na sua composição. Em primeiro lugar, as reuniões familiares são um mecanismo informal, realizando-se pontualmente e maioritariamente em alturas específicas do ano, como feriados ou datas especiais da família e interagindo esta num ambiente mais descontraído. Ao contrário destas, o conselho de família representa um mecanismo formal com uma estrutura bem estabelecida e com reuniões periódicas nas quais são discutidos uma série de temas de acordo com uma agenda pré estruturada que, após a reunião, são passados para um relatório. Em segundo lugar, estes mecanismos diferem na composição, já que as reuniões familiares englobam todos os membros da família, independentemente da sua atividade na empresa, promovendo a participação de todos, ao passo que o conselho de família apenas inclui os membros que estão diretamente ligados à gestão da empresa ou do património da família, sendo, por isso, um mecanismo mais seletivo. Em terceiro lugar, cada um destes mecanismos difere nos temas abordados, na medida em que as reuniões familiares têm um papel mais relacionado à formação dos membros mais novos e à passagem de geração em geração das tradições e valores da empresa, enquanto o

conselho de família tem um papel mais ligado a temas relacionados com o negócio e a performance da empresa. Por último, as reuniões familiares apresentam objetivos diferentes do conselho de família, estando os objetivos da primeira mais voltados para a coesão familiar e prevenção de conflitos de interesses entre membros da família e os objetivos do segundo, mais ligados a estabelecer as diretrizes para promover o sucesso a longo prazo do património da empresa.

O conselho de família representa, portanto, um mecanismo de *governance* da família que tem como principais funções a tomada de decisões estratégicas, a promoção da comunicação e da transparência, a gestão de conflitos, a preservação dos valores da família, a profissionalização da gestão, a gestão dos riscos e o equilíbrio dos interesses da família e da empresa, sendo este o órgão mais importante no âmbito da *governance* familiar.

Relativamente à tomada de decisão, a família deve usar as reuniões do conselho de família para tomar decisões relativas ao negócio como são o caso de investimentos, decisões de diversificação, decisões de fusões ou aquisições, entre outras. Através destas reuniões periódicas, a contribuição deste conselho para a comunicação no seio da família é ampla, uma vez que permite que os seus membros partilhem decisões importantes e discutam sobre o desempenho e desafios da empresa, dando possibilidade a que todos participem nas decisões de forma informada, aumentando, assim, o sentimento de pertença aos negócios familiares. Dado que nestas reuniões os membros partilham relatórios importantes sobre a empresa, a confiança entre os membros da família fica reforçada.

Neste tipo de reuniões, os membros participantes da família têm a responsabilidade de assegurar a conjugação de interesses familiares e de interesses empresariais, tendo, por isso, um papel importante no equilíbrio entre o sistema família e o sistema empresa. É essencial que o conselho de família assegure que a empresa funciona de acordo com a missão e visão da família, preservando a cultura e identidade da mesma. Para isto, devem ser definidos os limites de decisão dos órgãos da empresa, para manter a autoridade da família na mesma.

O conselho pode, ainda, ter um papel importante na entrada dos futuros líderes auxiliando-os na transição e ajudando a que a sua integração seja realizada de forma suave. A família Casais deve utilizar o conselho de família para definir os limites de intervenção dos membros familiares na empresa, estabelecendo as regras de atuação que devem ser incluídas no protocolo de família, tema a ser abordado seguidamente. Assim, reduz-se o risco de serem tomadas decisões emocionais que podem trazer graves consequências quer para a família, quer para a empresa.

Estas reuniões são um espaço importante para que os membros, que se encontram diretamente ligados à gestão do património da família, possam identificar e avaliar os riscos a que a empresa e o património familiar estão expostos e definir processos que permitam mitigá-los.

Em suma, a adoção de um conselho de família é mais um mecanismo que permite profissionalizar a gestão da empresa, uma vez que a partir das suas reuniões possam surgir a criação de outros mecanismos de *corporate governance*, quer para a empresa quer para a família, ou mesmo políticas de contratação de gestores externos à família, facilitando o crescimento sustentável da empresa e uma maior eficiência operacional.

Através das reuniões familiares e do conselho de família, a família deve garantir que todos os membros têm o seu tempo para intervir e transmitir a sua opinião, mostram respeito e consideração pelas opiniões dos outros e assegurar que todos falam de forma autêntica, verdadeira e honesta. Com o tempo a família deve ganhar automatismos aprendendo técnicas construtivas de comunicação, para que seja possível chegar a acordos de forma mais rápida.

4.2.3 Protocolo de família

O protocolo de família é um documento que define as regras e diretrizes para a gestão de uma empresa familiar. Funcionando como uma espécie de constituição da família, deve incluir todos os aspetos relevantes para a vida da família empresária. Este funciona como um apoio para lidar, por um lado, com questões familiares e, por outro, com questões empresariais. O protocolo permite, em primeiro lugar, auxiliar os líderes na forma como gerem a empresa e, em segundo lugar, assegurar que não são postos de parte os direitos e interesses dos restantes membros da família.

A Ferespe deve criar um protocolo de família, uma vez que se encontra a realizar a entrada da terceira geração aumentando os membros da família que têm uma ligação à mesma. Por este motivo, é importante criar um documento que auxilie a família na resolução de conflitos que possam surgir entre os seus membros. Para além disso, deve começar a preparar a sucessão e passagem de testemunho para a próxima geração.

O protocolo de família acaba por estar ligado às reuniões familiares e ao conselho de família, uma vez que este documento relata as decisões tomadas nestes mecanismos pelos seus membros.

O protocolo a realizar pela família Casais deve, então, incluir a visão da família e descrever detalhadamente os valores que a família acredita serem importantes a manter na empresa, ou

seja, aqueles que lhe permitiram lidar com os diferentes parceiros e, assim, chegar ao patamar em que se encontra atualmente. Através da articulação entre estes valores de família e de missão, visão e objetivos da empresa, a família deve definir claramente o seu propósito.

A família Casais deve preocupar-se, igualmente, em fixar os limites de intervenção de cada membro da família na empresa, definindo o comportamento esperado pelos membros, as políticas de emprego, de remuneração e a política de ações, ou seja, definir em que termos pode um acionista vender a sua parte na empresa.

Uma vez que a família se encontra na entrada da terceira geração, este mecanismo terá um papel importante na sucessão da empresa, pois irá auxiliar no seu processo, incluindo os critérios que a família considera necessários para que um membro possa ser o futuro líder da mesma. Também deve ser definido um programa de desenvolvimento para que a terceira geração seja preparada para assumir a liderança. Com este mecanismo, pretende-se reduzir conflitos familiares derivados do processo de alteração de geração, promovendo o sucesso a longo prazo.

Com o crescimento da família e dos membros ligados à empresa, incluindo aqueles que não têm uma posição ativa, aumenta a probabilidade de surgirem conflitos entre membros. A família deve, por este motivo, preocupar-se em definir as diretrizes para a resolução de problemas e conflitos que possam surgir, quer na empresa, quer na família promovendo, por isso, uma maior harmonia familiar. Tal como foi revelado na entrevista com a Drª. Filipa Casais, a mesma acredita na importância da criação de um género de uma constituição, que estabeleça as diretrizes necessárias para que os membros da família se possam basear para resolver conflitos. O protocolo de família deverá ir de encontro a este desejo.

Relativamente à empresa, o protocolo de família tem um papel importante. É neste documento que a família deve delinear a política de investimento ou distribuição de dividendos, deixando um espaço curto para decisões tomadas por um número reduzido de membros. Adicionalmente, poderá ser incluída nestes relatórios uma descrição do conselho de administração, que irá ser criado, definindo a forma como este é eleito e como se relaciona com os diferentes acionistas. Assim, este mecanismo poderá ter um efeito positivo na profissionalização da gestão da Ferespe.

O protocolo de família pode, ainda, incluir uma secção relativamente à gestão do património da família, trazendo segurança e estabilidade financeira para a Ferespe e para a família Casais.

4.3 Resultados esperados

Melhorados estes aspectos, existe um conjunto de resultados quer para a empresa quer para a família que podem vir a ser esperados.

Relativamente à família, com a criação dos mecanismos propostos anteriormente, destaca-se a melhoria da transparência e da comunicação entre os membros da família que irá permitir a redução de conflitos existentes entre estes e um maior respeito pelas tradições familiares, permitindo uma melhoria na relação entre gerações da família e um desenvolvimento das gerações que mais tarde irão integrar a empresa, sendo estes fatores fundamentais para a garantia de uma bem-sucedida sucessão.

Relativamente à empresa, destaca-se a profissionalização da gestão que traz resultados importantes na tomada de decisão. Através de uma decisão bem informada, a empresa tem como benefícios uma melhor adaptação à inovação e mudanças de mercado, assim como, uma redução dos riscos legais a que a empresa possa estar sujeita. Para além disso, a empresa pode esperar uma melhoria nas suas relações destacando uma maior atratividade para talentos externos, uma melhoria nas suas relações com os seus *stakeholders* e uma maior facilidade de acesso a crédito junto das instituições financeiras.

É importante salientar, também, que a criação destes mecanismos terá um papel importante na melhoria da imagem da empresa, uma vez que facilita as decisões relativas à responsabilidade social que a empresa tem com a sociedade e ajuda a fortalecer a cultura empresarial dentro da própria empresa.

Assim, a criação destes mecanismos vai trazer benefícios para a Ferespe, auxiliando a empresa a reduzir o seu risco de fracasso no negócio, visto que permitirá criar valor a longo prazo contribuindo positivamente para a longevidade da empresa. Dada a reduzida taxa de sobrevivência das empresas familiares já referida anteriormente nesta investigação, acredita-se que a criação destes mecanismos irá reduzir o risco associado a este fator.

Conclusão

“As empresas familiares constituem uma realidade complexa, com uma presença significativa em todas as economias mundiais, que está refletida nos vários modelos teóricos desenvolvidos por um conjunto alargado de académicos. Estes são unidades complexas de gestão, pelo que é essencial a adoção de processos adequados e corretos, adotando as melhores práticas e tecnologias disponíveis.” (Todo Bom, 2023, p.34).

As empresas familiares são o tipo de organização mais antigo em todo o mundo, tendo uma grande importância na economia dos países, influenciando significativamente o PIB, criando empregos e contribuindo para o desenvolvimento dos países. Este é um tipo de organização com características únicas, uma vez que tem sempre presente a ligação da família à empresa. O fundador cria um património que pretende deixar aos seus filhos que, por sua vez, o irão, da mesma forma, deixar aos seus filhos, ficando a empresa na família, passando de geração em geração. Nas empresas familiares é comum que os líderes mantenham nas suas posições durante um período superior a outro tipo de empresas, trazendo uma maior estabilidade para as mesmas e criando relações mais fortalecidas com fornecedores, clientes e colaboradores.

Apesar de existir um número enorme de empresas familiares por todo o mundo, e de todas terem como objetivo maior a continuidade de geração em geração, apenas um número reduzido de empresas chega à terceira e quarta gerações, devido à sofisticação da estrutura de governação exigida nestas organizações, que implica uma gestão eficiente no que diz respeito ao equilíbrio entre os assuntos empresariais e os assuntos familiares.

Podem-se destacar diversos conflitos que contribuem para a reduzida taxa de sobrevivência. Em primeiro lugar, a dificuldade dos proprietários em conjugar as oportunidades da empresa com os interesses da família. Em segundo lugar, o medo de a família perder o seu legado e, por isso, ter uma maior aversão ao risco e à mudança. Em terceiro lugar, a existência de inúmeros conflitos entre os membros da família, quer pelo facto de os pais não conseguirem punir os filhos pelas suas ações, com medo de que isso traga problemas para a sua relação pessoal, quer pelo facto de os filhos não estarem devidamente comprometidos com a empresa por serem os donos da mesma. Em quarto lugar, a falta de preparação da sucessão dos atuais líderes que causa choques grandes na mudança para os sucessores. E, por último, a dificuldade em valorizar os membros não família que podem vir a sentir, que, por mais empenho que demonstrem, as boas posições serão sempre destinadas a membros da família.

No entanto, existem formas e mecanismos que permitem à empresa diminuir as possibilidades de sofrer com estes problemas. Um sistema de *corporate governance* pode ter

um papel bastante importante na longevidade das empresas familiares. Estas estruturas apoiam quer a empresa, quer a família, ajudando a separar os papéis de propriedade dos papéis de gestão. As estruturas de *governance* da empresa devem ajudar os gestores familiares a tomar decisões mais robustas que tragam melhores resultados a longo prazo; as estruturas de *governance* familiar devem auxiliar na prevenção e resolução de conflitos que possam existir no seio da família.

Este estudo teve como principal objetivo estudar os mecanismos de *corporate governance* em empresas familiares. Para isso serviu-se de uma empresa de fundição de ferro portuguesa, a Ferespe, que é uma empresa com 42 anos e que se encontra neste momento na segunda geração, preparando a entrada da terceira. Para este estudo foram realizadas entrevistas ao atual líder da empresa e à filha do mesmo, que se encontra mais bem posicionada para o suceder um dia.

Os resultados obtidos permitiram identificar algumas boas práticas da empresa. Em primeiro lugar, destaca-se a capacidade da família proprietária em fazer a separação entre os dois elementos: família e empresa. De facto, tanto o Engenheiro Jorge Macedo Casais como o Dr. Jorge Casais, demonstraram, ao longo da sua vida, que não misturavam assuntos familiares com assuntos empresariais, conseguindo sempre fazer um equilíbrio entre os interesses pessoais e as necessidades da empresa. Este fator diminui a tomada de decisões de forma emocional, o que pode trazer graves consequências para a empresa familiar. Em segundo lugar, salienta-se a forma como a família Casais prepara as gerações seguintes para que, um dia, possam assumir a empresa com sucesso. Através da passagem dos valores da família, da aprendizagem ao lado dos líderes anteriores, da introdução gradual aos diferentes *stakeholders* ou de experiências profissionais fora da empresa, a família consegue reduzir os choques provocados pela mudança na liderança e avaliar os sucessores antes de estes assumirem o cargo. Por último, são de valorizar as práticas que a Ferespe tem com os seus colaboradores que não pertencem à família. Com exemplos de inclusão deste tipo de colaboradores nas decisões da empresa, casos de promoções ou casos de formação dos colaboradores, a empresa consegue manter os seus funcionários motivados e aumentar o seu comprometimento com a mesma.

Porém, após a análise dos resultados obtidos através das entrevistas, foram, também, identificadas algumas propostas de melhorias. A empresa tem duas famílias proprietárias sendo que apenas uma tem um papel ativo na gestão da mesma. Para além disso, no futuro, a empresa passará a ter mais três irmãs como acionistas. Por esta razão propõe-se a criação de uma assembleia de acionistas que permita a atualização dos acionistas que não têm uma participação ativa na empresa sobre o desempenho da mesma, permitindo, também, que estes tomem

decisões importantes para a empresa de uma forma mais informada. Para além disso, uma vez que na Ferespe apenas existem reuniões informais para comunicar as decisões estratégicas, propõe-se uma profissionalização dos meios de comunicação da empresa passando a haver reuniões formais e periódicas nas quais serão tratados assuntos importantes.

Relativamente à família, e devido ao facto de na próxima geração existirem três irmãs das quais, ao que tudo indica, atualmente, apenas uma estará ativamente na empresa, existem três mecanismos de *governance* familiar a destacar. Em primeiro lugar, as reuniões familiares, que terão um papel muito importante na família, fortalecendo as relações entre os membros. É importante que a família se sirva deste mecanismo para gerir os conflitos que possam suceder no futuro e os impeça de passar para a empresa, pois uma vez criados estes conflitos, podem trazer prejuízos sem resolução quer para a família quer para a empresa. As reuniões familiares servirão, também, para preparar as gerações seguintes para assumirem a liderança, apostando na passagem dos valores que contribuíram para o sucesso da empresa no passado e apostar no desenvolvimento dos futuros líderes. É, também de destacar, a importância de a empresa adotar um mecanismo mais formal, o conselho de família. Através de reuniões formais os líderes da família deverão trocar opiniões sobre assuntos relacionados com a empresa, como são o caso de investimentos importantes e decisões estratégicas. É neste espaço que os membros representantes da família devem definir os interesses dos diferentes membros da família e, garantir, que estes são tidos em conta na gestão da mesma. O conselho de família poderá, ainda, ter um papel importante na entrada de novos líderes ajudando-os a familiarizar-se com a forma de atuar da empresa evitando, assim, que estes sintam um grande choque na sua entrada. Por último, a família deve criar um protocolo de família que irá auxiliar os seus membros na gestão da empresa e na garantia de que os interesses de todos são considerados. Neste documento a família deve descrever os seus valores e a forma como pretende que cada membro da família se relacione com a empresa, definindo limites claros para a atuação de cada um. Deve, também, dar especial destaque a temas como a sucessão e a resolução de conflitos, definindo critérios para a escolha e formação dos futuros líderes e estabelecendo diretrizes de auxílio à resolução de disputas que possam aparecer com o tempo. Por último, deve servir-se deste mecanismo para profissionalizar a sua gestão definindo os papéis de cada mecanismo de *corporate governance* como são o caso da assembleia de acionistas, do conselho de administração, das reuniões de família e do conselho de família.

Como proposta futura, propõe-se que a empresa se deve empenhar na realização de um plano de sucessão que prepare a família para o dia em que se dê a saída do CEO.

Referências Bibliográficas

- Anderson, R. C., Duru, A., & Reeb, D. M. (2012). Investment policy in family controlled firms. *Journal of Banking & Finance*, 36(6), 1744–1758. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2012.01.018>
- Andres, C. (2008). Large shareholders and firm performance-An empirical examination of founding-family ownership. *Journal of Corporate Finance*, 14(4), 431–445. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2008.05.003>
- Arteaga, R., & Escribá-Esteve, A. (2020). Heterogeneity in family firms: contextualising the adoption of family governance mechanisms. *Journal of Family Business Management*, 11(2), 200–222. <https://doi.org/10.1108/jfbm-10-2019-0068>
- Associação das Empresas Familiares – Associação das Empresas Familiares.* (n.d.). <https://empresasfamiliares.pt/>
- 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>
- Beehr, T. A., Drexler, J. A. & Faulkner, S. (1997). Working in small family business: empirical comparisons to non-family businesses. *Journal of organizational behavior*, 18, 297–312.
- Berent-Braun, M. M., & Uhlener, L. M. (2012). Family governance practices and teambuilding: paradox of the enterprising family. *Small Business Economics*, 38(1), 103–119. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9269-4>
- Blumentritt, T. P., Keyt, A. D., & Astrachan, J. H. (2007). Creating an Environment for Successful Nonfamily CEOs: An Exploratory Study of Good Principles. *Family Business Review*, 20(4), 321–335. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00102.x>
- Brenes, E. R., Madrigal, K., & Requena, B. (2011). Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, 64(3), 280–285. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.11.013>
- Breton-Miller, I. L., & 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. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00147.x>
- Carney, M. (2005b). Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249–265. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00081.x>

Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth and Proactive Stakeholder Engagement: Why Family-Controlled Firms Care More about their Stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1153–1173. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00543.x>

Chemmanur, T. J., Hu, G., Wu, C., Wu, S., & Yan, Z. (2021). Transforming the management and governance of private family firms: The role of venture capital. *Journal of Corporate Finance*, 66, 101828. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101828>

Chiner, A. (2011). La necesidad de un buen gobierno de la familia en las empresas familiares. *Universia Business Review*, 4(32), 102–110. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3802228.pdf>

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>

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Chang, E. P. C. (2004). Are Family Firms Born or Made? An Exploratory Investigation. *Family Business Review*, 17(1), 37–54. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00002.x>

Comissão Europeia. (2009). *Final report of expert group-Overview of family-business-relevant issues: Research, networks, policy measures and existing studies*. Disponível em: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10388/attachments/1/translations>.

Comissão Europeia. (2009). “Overview of family-business relevant issues: research, networks, policy makers and existing studies”. Disponível em: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10388/attachments/1/translations/en/renditions/native>

Conway Center for Family Business. (2023, March 2). *Family Business Facts - Conway Center for Family Business*. <https://www.familybusinesscenter.com/resources/family-business-facts/>

Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). *Self-Serving Or Self-Actualizing? Models of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A Commentary on “Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence.”*

Danes, S. M., Loy, J. T., & Stafford, K. (2008). *Business Planning Practices of Family-Owned Firms Within a Quality Framework*.

Davis, J., Allen, M. R., & Hayes, H. D. (2010). Is Blood Thicker Than Water? A Study of Stewardship Perceptions in Family Business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1093–1116. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00415.x>

De Massis, A., Kotlar, J., Campopiano, G., & Cassia, L. (2013). Dispersion of family ownership and the performance of small-to-medium size private family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 4(3), 166–175. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.05.001>

Dyer, W. G., & Whetten, D. A. (2006). Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785–802. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00151.x>

Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545–565. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.06.004>

Eddleston, K. A., & Kidwell, R. E. (2012). Parent–Child Relationships: Planting the Seeds of Deviant Behavior in the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 369–386. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00403.x>

European Family. (2023, January 9). *About European Family Businesses - European Family*. <https://europeanfamilybusinesses.eu/about-european-family-businesses/>

Davis, J. A. (2006): “Governance of the Family Business Owners”, Harvard Business School, Cambridge.

Family Business Institute. (2016). Family business in transition. Disponível em: <https://www.familybusinessinstitute.com/wp-content/uploads/2019/01/Family-Business-Succession-Planning-White-Paper.pdf>

Figueiredo, M. C., Amendoeira, J. (2018). O Estudo de Caso como Método de Investigação em Enfermagem. Revista da UIIPS – Unidade de Investigação do Instituto Politécnico de Santarém, Vol. VI, N.º 2, 2018, pp. 102-107, ISSN 2182-9608 <http://ojs.ipsantarem.pt/index.php/REVUIIPS>

Frank, H., Kessler, A., Bachner, C., Fuetsch, E., & Suess-Reyes, J. (2019). Principles for innovation management in family firms. *Journal of Family Business Management*, 9(3), 319–348. <https://doi.org/10.1108/jfbm-09-2018-0049>

Frank, H., Kessler, A., Rusch, T., Suess-Reyes, J., & Weismeier-Sammer, D. (2017). Capturing the Familiness of Family Businesses: Development of the Family Influence Familiness Scale (FIFS). *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), 709–742. <https://doi.org/10.1111/etap.12229>

Gallucci, C., Santulli, R., Modina, M., & De Rosa, M. (2020). The Role Of Family Governance Beyond Financial Ratios: An Integrated Perspective On Family Firms' Survival. *Journal of Financial Management, Markets and Institutions*, 08(02), 2050006. <https://doi.org/10.1142/s2282717x20500061>

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>

Gnan, L. & Songini, L. (2003) The professionalization of family firms: the role of agency cost control mechanisms. SDA Bocconi

Habbershon, T. G. (2006). Commentary: A Framework for Managing the Familiness and Agency Advantages in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 879–886. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00158.x>

Hauswald, H., & Hack, A. (2013). Impact of Family Control/Influence on Stakeholders' Perceptions of Benevolence. *Family Business Review*, 26(4), 356–373. <https://doi.org/10.1177/0894486513477453>

Ibrahim, B., Dumas, C., & McGuire, J. (2001). Strategic Decision Making in Small Family Firms: An Empirical Investigation. *Journal of Small Business Strategy*, 12(1), 80–90. <https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/download/469/447>

Jaffe, D. T., & Lane, S. H. (2004). Sustaining a Family Dynasty: Key Issues Facing Complex Multigenerational Business- and Investment-Owning Families. *Family Business Review*, 17(1), 81–98. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00006.x>

Li, Y. (2022). The Influence of Family Governance on the Value of Chinese Family Businesses: Signal Transmission Effect of Financial Performance. *Economies*, 10(3), 63. <https://doi.org/10.3390/economies10030063>

Lin, C., Ma, Y., Malatesta, P., & Xuan, Y. (2011). Ownership structure and the cost of corporate borrowing. *Journal of Financial Economics*, 100(1), 1–23. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2010.10.012>

Löhde, A. S. K., Campopiano, G., & Calabrò, A. (2020). Beyond agency and stewardship theory: shareholder-manager relationships and governance structures in family firms. *Management Decision*, 59(2), 390–405. <https://doi.org/10.1108/md-03-2018-0316>

Kennedy, A., Sagoo, A. & Jolly, H. (2019). Family Business in Asia: Deeping the roots of trust. *Accenture Strategy*

Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W., & Ranft, A. L. (2015). 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>

Martin, H. F. (2001). Is Family Governance an Oxymoron? *Family Business Review*, 14(2), 91–96. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00091.x>

Miller, D., Le Breton-Miller, I., Minichilli, A., Corbetta, G., & Pittino, D. (2014). When do Non-Family CEOs Outperform in Family Firms? Agency and Behavioural Agency Perspectives. *Journal of Management Studies*, 51(4), 547–572. <https://doi.org/10.1111/joms.12076>

Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2007). 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>

Minichilli, A., Corbetta, G., & MacMillan, I. C. (2010). Top Management Teams in Family-Controlled Companies: ‘Familiness’, ‘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>

Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making. *Family Business Review*, 15(3), 205–222. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00205.x>

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>

Poza, E. J., Hanlon, S., & Kishida, R. (2004). Does the Family Business Interaction Factor Represent a Resource or a Cost? *Family Business Review*, 17(2), 99–118. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00007.x>

Roberts, P., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077–1093. <https://doi.org/10.1002/smj.274>

Sageder, M., Mitter, C., & Feldbauer-Durstmüller, B. (2018). Image and reputation of family firms: a systematic literature review of the state of research. *Review of Managerial Science*, 12(1), 335–377. <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0216-x>

Saridakis, G., Lai, Y., Muñoz Torres, R. I., & Mohammed, A. M. (2018). Actual and intended growth in family firms and non-family-owned firms: are they different? *Journal of*

Organizational Effectiveness: People and Performance, 5(1), 2–21.
<https://doi.org/10.1108/joep-04-2017-0033>

Schulze, W. D., Lubatkin, M., & Dino, R. N. (2002). Altruism, agency, and the competitiveness of family firms. *Managerial and Decision Economics*, 23(4–5), 247–259.
<https://doi.org/10.1002/mde.1064>

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *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)

Siebels, J. F., & zu Knyphausen-Aufseß, D. (2011). A Review of Theory in Family Business Research: The Implications for Corporate Governance. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 280–304. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00317.x>

Suess, J. (2014). Family governance - Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 138–155. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.02.001>

Tetteh, L.A., Aklamanu, A.M.K., Lamptey, L.L, Soku, M.G., Sunu, P., Muda, P., & Aneyire, T.K. (2022). Corporate governance and family-owned business performance: the role of strategic decision and succession planning. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 26(S1), 1-19. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/corporate-governance-family-owned-business/docview/2604533107/se-2>

Todo Bom, L. (2023). Manual de Gestão de Empresas Familiares: Uma aproximação integrada Empresa-Família (2^a edição). Edições Sílabo.

Venturelli, A., Principale, S., Ligorio, L., & Cosma, S. (2020). Walking the talk in family firms. An empirical investigation of CSR communication and practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 497–510. <https://doi.org/10.1002/csr.2064>

Yang, M. (2010). The Impact of Controlling Families and Family CEOs on Earnings Management. *Family Business Review*, 23(3), 266–279.
<https://doi.org/10.1177/0894486510374231>

Yin, R. (1994). *Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms. *Family Business Review*, 18(1), 23–40. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00028.x>

Zellweger, T., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54–63. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>

Zellweger, T., Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., & Memili, E. (2012). Building a family firm image: How family firms capitalize on their family ties. *Journal of Family Business Strategy*, 3(4), 239–250. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.10.001>

Anexos

Anexo 1: Guião de entrevista realizada ao Dr. Jorge Casais

História da empresa

- 1- Conte-me um bocadinho sobre a história da empresa.
- 2- Como mantém a harmonia no seio da família e do negócio?
- 3- Como equilibrar os papéis da família e dos negócios dentro da sua empresa familiar?
- 4- Como separa os assuntos pessoais e empresariais no seio da família?

Participação membros da família na empresa

- 5- Qual o número atual de membros da família que trabalham na empresa?
- 6- Como envolve a próxima geração na empresa familiar?
- 7- Como decide quais os membros da família que estarão envolvidos no negócio e em que qualidade?
- 8- Como garante que os membros da família são qualificados e capazes de lidar com os seus papéis na empresa?
- 9- Como incentiva o desenvolvimento profissional e o crescimento no seio da empresa familiar?
- 10-Como apoiam o desenvolvimento profissional e o crescimento dos membros da família que estão envolvidos na empresa?
- 11-Como assegura que todos os membros da família têm uma palavra a dizer no processo de tomada de decisões?

Comunicação

- 12-Como comunica e toma decisões com a família quando se trata de negócios?
- 13-Com que frequência se reúne em família para discutir negócios e assuntos familiares?
- 14-Como assegura que todos os membros da família se sintam à vontade para exprimir as suas opiniões e preocupações?
- 15-Como incentiva a colaboração e comunicação entre gerações no seio da família e da empresa?

Resolução de conflitos

- 16-Como lida com conflitos ou tensões no seio da família e da empresa?
- 17-Como garante que os conflitos são resolvidos de forma justa e no melhor interesse da família e da empresa?

Sucessão

- 18-Como é que lida com o planeamento da sucessão no seio da sua empresa familiar?
- 19-Como decide sobre o próximo líder do negócio?
- 20-Como assegura que o próximo líder tem as competências e experiência necessárias para liderar o negócio de forma eficaz?
- 21-Como se prepara a próxima geração para papéis de liderança na empresa?
- 22-Como garante que a próxima geração está interessada e comprometida com o negócio?

Mecanismos de *Corporate Governance*

- 23-Quais destes mecanismos (assembleia de acionistas, conselho de administração, conselho da família, reuniões familiares e protocolo de família) estão implementados atualmente na empresa?

Membros não família

- 24-Qual o número de membros não família ligados a cargos de alta gestão da empresa?
- 25-Como aborda a diversidade e a inclusão na sua empresa familiar?
- 26-Como envolve os membros não familiares no processo de tomada de decisões?
- 27-Como assegura que os conhecimentos e perspetivas dos não membros da família são tidos em conta na tomada de decisões empresariais?
- 28-Como comunica e gere as expectativas dos não membros da família?
- 29-Como lida com as disputas entre membros da família e não familiares?
- 30-Como envolve conselheiros ou consultores externos na sua gestão familiar?

Anexo 2: Guião de entrevista realizada à Dr^a. Filipa Casais

História da empresa

- 1- Conte-me um bocadinho sobre a história da empresa.
- 2- Como é mantida a harmonia no seio da família e do negócio?
- 3- Como equilibrar os papéis da família e dos negócios dentro da sua empresa familiar?
- 4- Como separa os assuntos pessoais e empresariais no seio da família?

Participação membros da família na empresa

- 5- Ao longo da sua vida como foi o seu envolvimento na empresa?
- 6- Como foi decidido quais os membros da família que estavam envolvidos no negócio, e em que qualidade?
- 7- Houve algum incentivo para o desenvolvimento profissional e o crescimento no seio da empresa familiar?
- 8- Qual foi o apoio dado pelo seu pai para o desenvolvimento profissional e o crescimento dos membros da família que estão envolvidos na empresa?
- 9- Como foi assegurado que todos os membros da família têm uma palavra a dizer no processo de tomada de decisões?

Comunicação

- 10-De que forma lhe são comunicadas decisões quando se trata de negócios?
- 11-Com que frequência se reúnem em família para discutir negócios e assuntos familiares?
- 12-É assegurado que todos os membros da família se sentem à vontade para exprimir as suas opiniões e preocupações?
- 13-É incentivada a colaboração e comunicação entre gerações no seio da família e da empresa?

Resolução de conflitos

- 14-Como lidam com conflitos ou tensões no seio da família e da empresa?
- 15-Como garantem que os conflitos são resolvidos de forma justa e no melhor interesse da família e da empresa?

Sucessão

- 16-Como é que lidam com o planeamento da sucessão no seio da sua empresa familiar?
- 17-Em princípio será a próxima líder do negócio? De que forma foi essa decisão tomada?
- 18-Quanto às suas irmãs, acredita que elas também acham uma boa opção o facto de se vir a tornar líder da empresa?

- 19-De que forma está a ser preparada a próxima geração para papéis de liderança na empresa? Quais os critérios que acredita serem importantes para selecionar o novo líder?
- 20-No seu ponto de vista, imaginando que um dia fica à frente da empresa apenas uma irmã, qual considera que deve ser o papel das outras irmãs na empresa? Apenas acionistas ou acredita que devem ser constantemente informadas do estado em que está a empresa e terem um papel importante nas decisões da mesma?
- 21-E caso, um dia, as restantes irmãs queiram entrar na empresa, acredita na possibilidade de ter duas ou até mesmo as três irmãs a gerirem a empresa em conjunto?
- 22-Como vê a possibilidade de um filho/filha ou sobrinho/sobrinha querer integrar os quadros da empresa?
- 23-Na sua opinião, deve haver um conjunto de regras que estabeleçam o que uma pessoa da família deve ter antes de entrar na empresa? Como por exemplo ter uma licenciatura, anos de experiência fora da empresa ou até mesmo uma experiência internacional? Acha que alguma destas regras pode fazer sentido na Ferespe?

Membros não família

- 24-Qual a sua opinião relativamente ao envolvimento de funcionários não pertencentes à família nas decisões estratégicas?
- 25-Acredita que na Ferespe existe uma demonstração da possibilidade de os colaboradores progredirem na carreira?

Mecanismos de corporate governance

- 26-Com que frequência existe, na empresa, reuniões formais para serem discutidas decisões ou na família reuniões para discutir assuntos da empresa?
- 27-Com que frequência existe, na família, reuniões para discutir assuntos da empresa?