



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## A SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES - o caso da Maguir

Beatriz Martins Brito

Mestrado em Gestão

Orientadora:

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

Co-Orientador:

Professor Doutor Renato Pereira, Professor Auxiliar,  
Iscte- Instituto Universitário de Lisboa

Junho, 2023



---

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral (DMOGG)

A SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES- o caso da Maguir

Beatriz Martins Brito

Mestrado em Gestão

Orientadora:

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

Co-Orientador:

Professor Doutor Renato Pereira, Professor Auxiliar, Iscte- Instituto Universitário de Lisboa

Junho, 2023

## **Agradecimento**

A elaboração deste trabalho só foi possível por ter a sorte de ter pessoas ao meu redor que, de forma direta ou indireta, nunca me deixaram desistir. Assim, aqui fica aqui o meu obrigado a todos, mas em especial:

À minha orientadora, Professora Doutora Generosa do Nascimento, por todo o acompanhamento, empenho e dedicação que teve para que fosse possível a elaboração deste trabalho.

Ao meu co-orientador, Professor Doutor Renato Pereira, pela atenção para com o projeto.

À Maguir, em especial ao Vítor Miguel Silva, que desde o momento zero se prontificou a ajudar-me.

Aos meus pais, que são o meu porto abrigo e que sempre me incentivaram a nunca baixar os braços. Obrigado por todos os ensinamentos, prometo levá-los para a vida, pela dedicação e acima de tudo pelo respeito e motivação. Obrigado por me demonstrarem que a família é a base e o suporte de tudo. Foi o motor do vosso amor que me levou a escolher e defender as empresas familiares. Este trabalho é para vocês.

Ao meu irmão, que é o primeiro a estar na fila da frente quando é para me apoiar, mas é também o que nunca me deixa cair, sendo o primeiro a limpar-me as lágrimas e a levantar-me.

Aos meus avós, que ainda tenho o privilégio de ter três comigo. Obrigado por ficarem mais felizes do que eu por cada projeto alcançado. Sou grata por ser vossa neta.

Ao meu padrinho que me ouviu e me ajudou nas piores fases deste processo.

A todos os restantes familiares e amigos que estiveram comigo. Obrigado por todo o amor que recebi durante estes meses. Só posso dizer que foi uma bonita jornada e sem a família e amigos nada disto faria sentido.

*“O insucesso é apenas uma oportunidade para recomeçar com mais inteligência.”*

**- Henry Ford**

*“O que distingue as empresas familiares não é serem detidas pela família. É a família querer continuar com a empresa”*

**- Luís Todo Bom**

*“A empresa é como um elemento da família que tem de ser preservado e passado cada vez mais forte à geração seguinte.”*

**Ricardo Redondo**



## Resumo

As empresas familiares possuem um peso elevado na economia nacional e mundial. Estas distinguem-se por características particulares como: a família, a empresa, e a propriedade. Perante estas particularidades, é necessário criar um bom equilíbrio para garantir a longevidade e o sucesso empresarial, marcado pelas fortes tradições, história e valores. Para tal torna-se indispensável preparar a sucessão e fazer-se a formalização da empresa, esclarecer as regras e desenvolver políticas de transparência de informação.

Este projeto de intervenção tem como principal objetivo a estruturação de um plano de sucessão para a empresa Maguir, assegurando a sua posição de líder na região da Serra da Estrela. Este plano será essencial na preparação dos seus sucessores para os desafios e responsabilidades futuras. Para tal, foi efetuada uma revisão de literatura de modo a assegurar uma proposta de intervenção adequada à empresa em estudo. Os resultados obtidos permitiram evidenciar fragilidades no modelo de *governance* da empresa, da família e da empresa familiar. Assim sendo, foi proposto um modelo *governance* da empresa, um protocolo de família e, por último, elaborou-se um plano de sucessão.

**Palavra-chave:** *governance* das empresas familiares, protocolo de família, plano de sucessão, sucessão.

**Classificação JEL:** M10 (administração de empresas em geral); M12 (administração de empresas Gestão de Pessoas); M14 (administração de empresas Responsabilidade social e cultura corporativa)



## **Abstract**

Family businesses have a high weight in the national and global economy. They are distinguished by particular characteristics such as: the family, the business, and the ownership. Given these particularities, it is necessary to create a good balance to ensure longevity and business success, marked by strong traditions, history and values. To this end it is essential to prepare the succession and formalize the company, clarify the rules and develop policies of transparency of information.

This intervention project has as main objective the structuring of a succession plan for the company Maguir, ensuring its position as a leader in the Serra da Estrela region. This plan will be essential in preparing its successors for future challenges and responsibilities. To this end, a literature review was carried out in order to ensure an appropriate intervention proposal for the company under study. The results obtained showed weaknesses in the governance model of the company, the family and the family business. Therefore, a corporate governance model, a family protocol and, finally, a succession plan were proposed.

**Key-words:** *governance of family businesses, family protocol, succession plan, succession.*

**JEL:** M10; M12; M14;



# Índice

Agradecimento .....	i
Resumo.....	iii
Abstract .....	v
Abreviaturas:.....	xii
CAPÍTULO 1 - Introdução.....	1
CAPÍTULO 2 - Revisão de literatura .....	5
2.1 Empresas familiares .....	5
2.1.1 Complexidade nas empresas familiares.....	6
2.1.2 Distinção entre empresas familiares e empresas não familiares .....	7
2.2 Gestão de conflitos.....	7
2.3 <i>Governance</i> nas empresas familiares.....	8
2.4 Gestão estratégica de uma empresa familiar .....	12
2.5 Inovação e tecnologia .....	14
2.6 Sucessão .....	14
2.6.1 Desafios numa sucessão.....	18
2.6.1.1 Desafios durante a sucessão sobre <i>governance</i> da empresa familiar .....	19
2.6.2 Formas de sucessão .....	20
2.6.3 Vantagens de estruturar uma sucessão .....	21
2.6.4 O sucessor .....	22
2.6.5 Transformações do processo de sucessão ao longo do tempo .....	23
2.6.7 Modelos de sucessão .....	24
CAPÍTULO 3 - Metodologia.....	29
3.1. Método .....	29
3.2 Técnicas de recolha de dados .....	29
3.3 Técnica de tratamento de dados .....	30
CAPÍTULO 4 - Diagnóstico.....	33
4.1 Caracterização da Maguir.....	33
4.2 Caracterização da família .....	35
4.3 Resultados das entrevistas.....	36
4.4 <i>Benchmarking</i> de planos de sucessão:.....	38
CAPÍTULO 5 – Proposta de intervenção .....	43
5.1 O modelo de <i>governance</i> da Maguir:.....	43
5.2 Protocolo de sucessão da Maguir: .....	44

5.3 Plano de sucessão da Maguir:.....	47
CAPÍTULO 6 -Conclusão .....	51
Referências Bibliográficas .....	55
Anexos:.....	63
Anexo 1- Árvore da família:.....	63
Anexo 2- Guião da entrevista ao antecessor: .....	64
Anexo 4- Resultado da Entrevista: .....	67
Anexo 5- Exemplo de uma estrutura de um protocolo de família:.....	80
Anexo 6- Protocolo da Maguir: .....	91
Anexo 7- Análise da entrevista pela metodologia gioia Maguir: .....	102
Anexo 8- Cronologia da Maguir: .....	107

**Índice de Tabelas:**

Tabela 1- Explicação do Modelo dos 3 círculos.....	6
Tabela 2- Diferenças entre empresas familiares e empresas não familiares .....	7

**Índice de Figuras:**

Figura 1: Equilíbrio entre empresa e família .....	5
Figura 2: Modelo dos 3 Círculos .....	6
Figura 3- Modelo de um processo de sucessão .....	26
Figura 4- Modelo de sucessão Zelleweger (2017).....	27
Figura 5- Estrutura de inteligência de sucessão em empresas familiares .....	27
Figura 6- <i>Road Mapping Família- Empresa- Sucessão</i> .....	28
Figura 7- Plano de sucessão da Maguir .....	50



## **Abreviaturas:**

AEF – Associação de Empresas Familiares

cp – curto prazo

ef – empresa familiar

enf – empresas não familiares

FBCF – Formação Bruta de Capital Fixo

lp – longo prazo

mbf – membros da família

mbnf – membros não família

MEIT – Modelo Estrutura de Inteligência Tecnológica

pme – pequena e média empresa

vab – valor acrescentado bruto





## CAPÍTULO 1 - Introdução

As empresas familiares (ef) despertaram grande interesse, uma vez que têm grande impacto na economia mundial e, em particular, na economia portuguesa. Elas representam cerca de 80% das empresas em todo mundo (Porfírio *et al.*, 2020) e são responsáveis por mais de 70% do PIB mundial (Bernatek, 2014). O Índice Global de Empresas Familiares da EY e da Universidade de St.Gallen (2023) constata que, das 500 maiores ef, cerca de metade encontram-se na europa. Apenas na Alemanha, encontramos 16% de ef (como a *Schwarz Group* – que é uma empresa privada que se encontra na 4º posição do índice; e a *Bayerische Motoren Werke AG* (BMW) – que é uma empresa pública que se encontra na sexta posição do índice). Portugal não é exceção e, segundo os dados da Associação de Empresas Familiares (AEF) (2023), as empresas familiares representam cerca de 70% do total das empresas em Portugal, tendo um peso de 65% no PIB português, e são responsáveis por 50% do emprego nacional.

Segundo Marques (2018) a *European Family Businesses* (2009:3) relata que “uma empresa, de qualquer tamanho, é uma empresa familiar, se: 1) a maioria dos direitos de decisão está na posse da(s) pessoa(s) singular(es) que constitui(em) a empresa, ou na posse da(s) pessoa(s) singular(es) que adquiriu/adquiriram o capital social da empresa, ou na posse de seus cônjuges, pais, filhos ou herdeiros diretos dos filhos; 2) a maioria dos direitos de tomada de decisão são indiretos ou diretos; 3) pelo menos um representante da família ou parentes está formalmente envolvido na *governance* da empresa; e 4) se a pessoa que estabeleceu ou adquiriu a empresa (capital social) ou suas famílias ou descendentes possuem 25% dos direitos de tomada de decisão exigidos por seu capital social.”

Apesar de nos últimos anos se ter vindo a dar maior ênfase às ef, estas ainda são muito desvalorizadas pelo mercado e pelas empresas de forma global. Muitas vezes o que acontece é o não alinhamento dos três núcleos: família, empresa e propriedade. Como o próprio nome indica, uma das suas particularidades é terem na gestão, vários elementos família. Estas por norma regem-se pela informalidade, não dando qualquer importância a elementos da *governance* familiar tais como: as reuniões, o conselho de família, criação de um protocolo de família e, muito menos a um plano de sucessão (Arteaga *et al.*, 2021). A sucessão das ef na maioria das vezes não é uma preocupação, mas apenas um tópico a ser discutido no futuro quando alguma situação o exigir. Ao contrário do que é comum pensar-se, as ef não são apenas pequenas e médias empresas, mas também podem ser grandes empresas, inclusive, podem estar cotadas em bolsa.

Perante os dados Índice Global de Empresas Familiares da EY e da Universidade de St.Gallen (2023), constata-se que no índice das 500 maiores ef de 2023, a percentagem de empresas públicas é ligeiramente superior à percentagem de empresas privadas, e que 260, são cotadas em bolsa. Verifica-se ainda que este tipo de empresas têm uma estabilidade de longo prazo (lp) proporcionada pelo compromisso, responsabilidade e valores que lhes são característicos. As suas necessidades surgem devido ao impulsor/fundador ter uma visão de empreendedorismo, ou seja, da necessidade de independência e auto realização (Flórez, s.d.). Nas fases posteriores há necessidade de gerir o património e a herança deixada pelo antecessor. A maior parte dos problemas que surgem não são necessariamente da família ou da empresa, mas sim uma co-dependência entre ambos (Kleve *et al.*, 2020).

Há claramente um sinal de alerta perante o processo de sucessão, como Beckhard & Dyer (1983), constaram no artigo do Chittoor & Das (2007), apenas 30% das ef conseguem chegar à 2 geração, 10% à 3 geração. Porfírio *et al.* (2020), adiantou que apenas 3% das ef conseguem chegar à 4 geração. A empresa que vai ser estudada mais à frente encontra-se na 4º geração. Os problemas podem surgir em qualquer empresa, porém alguns podem tomar maior relevância no caso das empresas familiares. Exemplos: o papel da mulher na empresa e em casa; as divergências que existem entre ser membro ou não da família. As mulheres para se conseguirem fazer-se ouvir e mostrar o seu valor têm que privilegiar a vida profissional em detrimento da pessoal, e consequentemente constituem família mais tarde (Calabró *et al.*, 2020),.

Verificamos que 43% das empresas familiares não dispõem de um plano de sucessão, fator que as leva a um maior insucesso (Portugal, s.d.). “À medida que a família e a riqueza evoluem ao longo das gerações, o negócio tornou-se cada vez mais complexo. Por sua vez, a família adota cada vez mais uma abordagem de portfólio e património para gerir o negócio em crescimento” (Robertsson, 2021).

É neste contexto que se insere a questão principal deste trabalho: que plano de sucessão e outros instrumentos de *governance* das empresas familiares devem ser desenvolvidos para garantir a sua sustentabilidade?

Assim, o objetivo deste projeto é o desenvolvimento na empresa Maguir de um plano de sucessão para a 4º geração. Até à terceira geração a transição da empresa foi facilitada atendendo a que o primogénito, acabou por ser filho único e o sucessor natural. Neste momento, a importância do plano de sucessão surge pelo facto dos dois filhos do CEO trabalharem na empresa e da necessidade do desenvolvimento das ferramentas de *governance*.

Para atingir o objetivo proposto, o trabalho está estruturado da seguinte forma: inicialmente faz-se uma revisão bibliográfica, na qual se aborda, de um modo geral as ef e em particular o plano e estratégias de sucessão. No capítulo 3, apresenta-se a metodologia e no

capítulo seguinte faz-se o diagnóstico, isto é, vamos particularizar e analisar a empresa em estudo começando por enquadrá-la, no setor da construção, e na família. No capítulo 5, faz-se a proposta de intervenção, tendo em conta os dados fornecidos pela empresa e os ensinamentos que retirámos da literatura. No capítulo final apresentamos as conclusões deste trabalho.



## CAPÍTULO 2 - Revisão de literatura

### 2.1 Empresas familiares

Na pesquisa sobre empresas familiares deparamo-nos logo com o facto de não existir um consenso quanto à sua definição (Rodrigues, 2021). Estas não são um grupo homogêneo pois possuem valores, religiões e educação diferentes, com isso têm necessidades e interesses diferentes. Rodrigues (2021), identificou um consenso em que estas empresas são caracterizadas pela longevidade e pelo poder de controlo estar sob os membros da família (mbf). Para transpor para a linguagem mais usual de gestão, Todo Bom (2020), considerou a metáfora de que as efazem uma analogia às alianças estratégicas, isto é, existe uma união de dois ou mais membros que formam uma empresa. O sentido é explorar oportunidades perante uma estratégia de cooperação, onde as decisões são um consenso entre as partes, com preocupações para a preservação do património já alcançado.

De salientar, que uma das primeiras dificuldades que surge é conseguir arranjar um equilíbrio entre empresa (valores lucrativos) e família (laços emocionais). Porém, Todo Bom (2020), afirma que não é recomendável privilegiar um membro só por fazer parte da família (ou seja, transparência de informação entre familiares e ocultar a comunicação a elementos não família, adiar correções e decisões estratégicas, entre outros, ou privilegiar a empresa (ou seja, conseguir ter mais lucro optando-se pela falta de lealdade e comprometimento, diluição da identidade da família, falta de atenção a questões socioemocionais, entre outros.). O ideal será sempre manter o equilíbrio como o que está representado na figura 1:

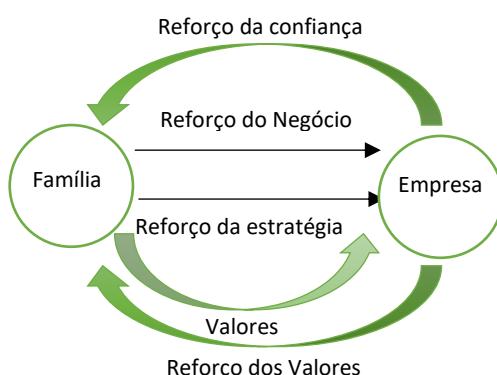
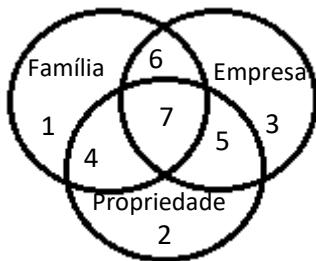


Figura 1: Equilíbrio entre empresa e família

Fonte: Ferreira et al, (1999)

Todavia, não devemos esquecer a propriedade, ou seja, podemos ter um acionista que pode pertencer apenas à família, apenas à empresa ou a nenhum dos anteriores. Como afirmaram Tagiuri & Davis (1996: 2) “as empresas familiares têm vários atributos únicos e inerentes, e cada um desses atributos-chave é uma fonte de benefícios e desvantagens para as famílias, os membros não família e, os membros familiares.” Para tal, devemos analisar o Modelo dos 3C,

que surgiu para analisar a família, a propriedade e a empresa de forma mais pormenorizada, como se encontra representado na figura 2.



*Figura 2: Modelo dos 3 Círculos*

*Fonte: Todo Bom (2020)*

De realçar, que o papel dos gestores se foca na eficácia operacional, dos proprietários no retorno e viabilidade do negócio e da família no seu bem-estar. O sucesso das ef vai depender de como vão gerir a organização, devendo este modelo ser analisado e ponderado, perante a perspetiva individual (1,3,2) e conjunta (4,5,6,7) em cada uma das partes (Tabela 1).

*Tabela 1- Explicação do Modelo dos 3 círculos*

1	Membros da família que se preocupam com o bem-estar, não sendo acionistas nem gestores;
2	São acionistas, mas não são membros da família nem gestores, estão interessados nos lucros da empresa e nas rentabilidades;
3	Desempenham funções de topo dentro da gestão da organização, pensam na evolução da empresa e na evolução da sua carreira;
4	São acionistas e membros da família, mas não desempenham funções de topo;
5	São acionistas e gestores, mas não são membros da família;
6	São membros da família que não tem ações (ou seja, não tem capital investido), mas desempenham funções de topo;
7	São membros da família, desempenham funções de topo e são acionistas;

### **2.1.1 Complexidade nas empresas familiares**

Arteaga *et al.* (2021), verificou que as empresas familiares possuem diferentes níveis de complexidade, caracterizando-os pela necessidade de comunicação entre a família, a propriedade e a gestão. Podemos refletir diferenças nas ef consoante: envolvimento familiar na propriedade; se o *CEO* é família ou não; na geração que controla; na dimensão da empresa; nos mecanismos de *governance* de família (centrados nas perspetivas de comunicação com base em sistemas sociais, mais especificamente para a *familiness* e *governance*); no conselho da família e no protocolo de família. O risco estrutural é outro aspeto que Todo Bom (2020) alertou quando se fala na complexidade das ef. Deve ser analisado e traduzido, como a soma da complexidade da família e da empresa subtraindo a estrutura integrada. A estrutura integrada é a criação de instituições que permitem o bem-estar das ef, através da análise entre: a empresa VS família, as políticas de gestão, a comunicação e o planeamento de sucessão.

Em suma, a gestão eficiente de uma ef passa pela redução das complexidades e pela estruturação de um modelo de evolução para a organização. Os grupos familiares devido à sua complexidade e dimensão tendem a criar unidades de gestão patrimonial que chamam de *family*

*offices*, estas, são uma unidade gestora de participações sociais em que todos os acionistas são mbf e cooperam para a manutenção e crescimento do patrimônio da família.

### **2.1.2 Distinção entre empresas familiares e empresas não familiares**

A diferença entre ef de empresas não familiares começa desde logo porque os familiares têm uma visão de lp enquanto as empresas não familiares trabalham na ótica do curto prazo (cp) (Levesque & Subramanian, 2022).

Nas empresas não familiares consideram-se as rivalidades internas como um fator positivo de competitividade, por exemplo, a existência de competição interna pode ajudar a atingir os objetivos. Já nas empresas familiares, as rivalidades são interpretadas como um fator negativo, podendo pôr em risco a estabilidade familiar. Outro aspecto divergente é em relação aos mbf, nas ef não gostam que exista supervisão uma vez que vêm o método como uma invasão de espaço privado, porém nas empresas não familiares é visto apenas como um método para evitar falhas com os *stakeholders*. Por outro lado, nas ef, a facilidade na comunicação pode ser uma vantagem visto que, cresceram dentro da mesma família, na mesma cultura, a religião, os valores, as crenças e as ideologias tendem a ser homólogas. Como desvantagem, existe um conhecimento profundo do outro, o que torna possível identificar facilmente as fragilidades dos restantes membros e consequentemente saberem onde é mais fácil “ferir” ou magoar. Não obstante, as ef são ainda menos diversificadas devido à preferência da independência, mesmo que para isso tenham de sacrificar o investimento e sobrevalorizar a organização.

Em síntese, esta ligação de afetividade da família nas ef pode traduzir-se em maiores níveis de lealdade, compromisso, motivação, confiança, entre outros. Mas pode ser também ser um facilitador da degradação das relações de comunicação e, em último caso, levar ao desencadeamento da destruição da organização. Devem assim ser analisadas com algum preciosismo, para que seja possível fazer o balanço entre a empresa, a família e a propriedade (Tabela 2).

*Tabela 2- Diferenças entre empresas familiares e empresas não familiares*

	<b>Empresas familiares</b>	<b>Empresas não familiares</b>
Rivalidades internas	Negativo	Positivo
Supervisão	Negativo	Positivo
Comunicação	Positivo	Negativo
Diversificação	Negativo	Positivo

### **2.2 Gestão de conflitos**

Para que se consiga uma boa harmonia familiar é fundamental uma boa gestão de conflitos (Todo Bom, 2020). Estes até podem começar com assuntos menores e ser de pequena dimensão, mas devido ao efeito “dominó”, podem tornar-se irreversíveis com prejuízos

consideráveis. O início pode ter origem em questões de relacionamentos como incompatibilidades interpessoais e diferenças de personalidade ou, até mesmo, questões relacionadas com a atividade da empresa tais como: discórdias de pontos de vista, ideias, opiniões, etc. No modelo dos 3C os conflitos usualmente surgem das seguintes formas: família-gestão (no modelo de recrutamento, modelo de remuneração, na idade e condições para a reforma, processo de sucessão, etc); gestão-propriedade (conflitos na constituição conselho de administração, distribuição de dividendos, etc); família-propriedade (reuniões de família, processo de sucessão, conflitos de interesse).

Vejamos alguns exemplos de conflitos que ganham maior dimensão devido aos *trade-off* que existem entre a família e a empresa. No recrutamento, a família privilegia os membros da família, mas a empresa opta pelo profissionalismo independentemente se é família ou não. Nos estágios, o objetivo da família é dar a oportunidade de aprendizagem a mbf, já a empresa é dar oportunidade a quem trouxer benefícios. Na remuneração, o critério da família recai nos anos de trabalho, já a empresa é por objetivos de satisfação avaliados pela *performance* individual. A família utiliza a empresa como fim de agradar aos membros, já a empresa considera os membros como um meio para conseguir chegar aos objetivos pretendidos (Kammerlander *et al.*, 2015). Daí a grande importância deste *trade-off* na *governance* das empresas familiares para não quebrar o equilíbrio que lhe permite atingir a longevidade.

Em síntese, alguns fatores a ter em conta para alcançar uma boa *governance* são: técnicas de resolução de conflito, relações de irmãos, valores e crenças familiares, competência emocional, triângulo família-empresa-propriedade, papéis da família, cultura familiar, hierarquia de poderes, entre outros (Kammerlander *et al.*, 2015).

### **2.3 Governance nas empresas familiares**

As ef são empresas que pretendem competir no mercado global com a especificidade de possuírem um controle por parte da família. Os tipos de *governance* mais usuais nas empresas familiares são: o *governance* da família e o *governance* da empresa.

No *governance* da família, cada família estabelece: a sua importância, as funções de cada membro, onde o objetivo é a harmonia familiar e a responsabilidade social. Por norma, é constituída pela assembleia de família, conselho de família, protocolo de família e reuniões informais. Já o *governance* da empresa é onde todas as regras e diretrizes seguem as melhores práticas controladas sobre o governo e a qualidade da empresa. É constituída pela assembleia geral, conselho de administração, comissão executiva, comissão especializada, e conselho fiscal. Quanto maior for a variação de fatores familiares, empresariais e de propriedade, maior vai ser

a necessidade de recorrer a diversos mecanismos de *governance* (Todo Bom, 2020). A *governance* da ef vai depender da complexidade da família, conjugada com a da empresa. Esta complexidade pode ser influenciada pela dimensão da família, pela geração familiar possuir sobreposição de responsabilidades, por membros externos possuírem cargos de gestão executivo, pela mobilidade de acionistas, pela coesão familiar em termos de reputação, e pelos mecanismos de gestão de conflitos. Na *governance* há a necessidade de equilíbrio entre a perspetiva familiar e empresarial, isto é, temos sempre de fazer um equilíbrio das decisões considerando ambas as perspetivas.

Todo Bom (2020) refere que a escolha de membros para constituírem a *governance* para a liderança e a tomada de decisão são relevantes. Por vezes, a escolha de um mbnf permite uma melhor eficácia. Apesar de estarem limitados à validação dos mbf, conseguem trazer novas experiências. É importante ter-se consciência que a empresa ao evoluir vai precisar de maior integração na sua cadeia de valor o que torna relevante a escolha de quem toma as decisões. Não só é preciso maximizar as rentabilidades como também proteger o legado das próximas gerações. Por outro lado, a *governance* pode trazer problemas tais como a oportunidade de carreiras ser exclusivas para mbf, haver informação que é privilegiada a mbf, incompatibilidade de objetivos financeiros com os sócio emocionais, custo de capital elevado, deficiente explicação sobre os requisitos para trabalhar na empresa e quais as funções a desempenhar, utilização de fluxo de caixa para “socorrer” negócios menos rentáveis, existência de incompatibilidades familiares e de conflitos entre proprietários da família.

Na Europa um estudo da KPMG (2019), constatou que das empresas familiares apenas: 17% realizam reuniões, 12% protocolo de família, 10% conselho de família e 8% possuem *family office*. Estes valores não divergem muito quando os transponemos para os de Portugal. Embora sejam percentagens reduzidas, o estudo também permitiu concluir, que nas empresas não existe na verdade nada formalizando, mas possuem normas, tradições e precedentes que de forma verbal estão incutidos na organização. Ficou também realçado que de algum modo esta tendência tem vindo a aumentar nas empresas mais jovens (menos de 20 anos), sendo por isso um indício de evolução na gestão das empresas familiares.

Para alcançar a longevidade de uma organização temos de possuir uma boa *governance* na ef. Le Breton-Miller *et al.* (2004), constatou que as sucessões nas empresas familiares tendem a ser homólogas entre as gerações. Porém, Burton *et al.* (2022) frisa que pode não ser tão linear como se pensava, já que, as tradições religiosas ou espirituais vão ter influência no processo de sucessão. Os dados do Pew Research Center no artigo Burton *et al.* (2022), alegam que 84% da população mundial tem religião, e que esse fato vai ter repercussões na tomada de sucessão da empresa. Ter uma vinculação a uma religião pode ser vantajoso para criar proximidade com

outras pessoas, para ter oportunidades, para ter uma visão compartilhada e, ponderar os efeitos que as ações podem ter segundo as suas crenças. No caso da religião cristã privilegia a honestidade, generosidade, integridade e perdão. Por outro lado, essa vinculação, pode ser um obstáculo para o objetivo de longevidade das ef, visto que, as crenças variam. No caso do budismo o apego excessivo pode gerar sofrimento, considera que o importante são as pessoas, e que dentro de uma ef qualquer membro é visto como família (Burton *et al.*, 2022). Em Portugal, como na grande maioria dos países, a religião predominante é a cristã as constatações de Le Breton-Miller *et al.* (2004) não são postas em causa. No ocidente, o usual é a sucessão ser biológica, isto é, priorizar familiares por parentesco, situação familiar, nome e gênero. Já na religião budista priorizam a sucessão para profissionais especializados na área (quer sejam ou não mbf). Burton *et al.* (2022), refere que nesta religião o desapego a todos os fenómenos (relações de parentesco e recursos materiais) interfere no processo de sucessão. Resumindo antes de tomar decisões deve-se contextualizar o país religiosamente e culturalmente.

Posto isto, e percebendo que existem múltiplos fatores que devem ser considerados na *governance* das empresas familiares a particularidade que têm é a existência de uma família e por consequência ter que existir a *governance* da família.

A *governance* familiar é vista como um dos pormenores que a diferencia das empresas “normais”. Deste modo, vamos abordá-la com maior pormenor começando na assembleia da família que segundo Díaz (2012), é uma reunião anual para toda a família incluindo os cônjuges e os companheiros para que todos possam ter conhecimento do que se passa dentro da empresa. O conselho de família é uma reunião onde se debatem valores, princípios, objetivos, políticas de remuneração e estratégias, de como se pretende que a empresa evolua, o que leva ao começo do planeamento da sucessão (Piçarra, 2021). O conselho de família é um elemento essencial que serve de “ponte” entre os três pilares das ef (família, empresa e propriedade) é o local para a família transmitir opiniões e contar experiências sociais. Note-se que do departamento legal o conselho de família não tem qualquer credibilidade para lá da boa gestão. Isto é, previne problemas mas não os resolve, é nele que os assuntos críticos são debatidos e apresentados para a elaboração do protocolo de família (Cardona & Balvin, 2014). O protocolo de família segundo Cardona & Balvín (2014), possui um problema logo à partida devido ao desconhecimento de como se formula. Deve-se estruturar de uma forma passiva, sendo que as fases de crises não são boas alturas para a sua elaboração, e por isso devemos aguardar que estas atenuem ou desapareçam. Como Gomes (2005), salientou que apesar de ser necessário e vantajoso a sua formulação é um fator limitador, uma vez que, fica restringido à data em que se escreve, devendo ser revisto com regularidade. Segundo Costa *et al.* (2011) no artigo Cardona & Balvín (2014), este documento contém as vontades e compromissos assumidos pelos mbf num

acordo mútuo entre todos, elaborado por vezes no conselho de família. Note-se que é neste documento que encontramos todas as regras, instruções e os valores (Cardona & Balvín, 2014). Por exemplo, um dos maiores desafios na integração de genros e noras é quando existe um divórcio e, portanto, o capital da empresa passa a ser de um mbnf. Nestes casos, o que deve fazer-se é recorrer-se ao que ficou definido no contrato e no protocolo de família (Gomes, 2005).

Arteaga & Menéndez-Requejo (2017) no estudo que elaboraram conseguiram constatar que existem diferenças consideráveis na *performance* das ef, quando apresentam protocolo de família. Aliás este estudo permitiu corroborar os dados e verificar que existem retornos financeiros com o passar dos anos se existir um protocolo de família. Na perspetiva dos autores devemos abordar os temas de integração de mbf na empresa, acordos dos acionistas da família e como se gere o conselho de família. Para se desenvolver um protocolo de sucessão deve recorrer-se a profissionais especializados visto que os mbf podem não ter as aptidões para o desenvolver, há determinadas questões são delicadas e, portanto, o facto de não estar envolvido como parte interessada permite que se tome uma decisão mais vantajosa (Díaz, 2012). Michel & Kammerlander (2015) salientam ainda que o processo de sucessão se torna mais bem-sucedido quando acompanhado de pessoal altamente qualificado, imparcial e com conhecimento de causa. Isto é, segundo o autor não devemos ir por conveniência, mas ponderar entre alguém com experiência e tomar como exemplo casos de sucesso na sucessão de ef. Arteaga & Menéndez-Requejo (2017) vieram acrescentar que o protocolo de sucessão, como qualquer instrumento de gestão, deve ser implementado na empresa em alturas sem grandes conflitos. Os autores dizem que quando o processo de elaboração é demorado, é sinal de que existem dificuldades de chegar a um acordo e torna-se difícil que todos estejam dispostos a assinar. Assim, a grande diferença deste instrumento, para além de ter como finalidade a resolução de conflitos permite que se transmita a informação de forma clara para todos, pois no momento da sua elaboração todos os membros estão presentes (Brenes *et al.*, 2011).

Piçarra (2021), averiguou que existe liberdade na elaboração de um protocolo de família (artigo 405º CC). Não se pode ir contra as regras de partilhas estabelecidas no artigo 2029º nº1 do CC (Código Civil - CC, 2023) e o Código das Sociedades Comerciais (CSC). Ao agirmos em conformidade com estes códigos, com o protocolo de família conseguimos para além de reduzir os conflitos, ajudar também a estabelecer o plano de sucessão (Piçarra, 2021).

Em Portugal existe uma clara falha no que toca a ef perante a falta de legislação e, portanto, os protocolos de família são intitulados por autonomia privada regulada no artigo 405º n.1 do Código Civil no qual as partes interessadas têm legitimidade para celebrar um contrato cujas cláusulas lhes sejam benéficas e respeitem a vontade de todos. Em Portugal, não existe uma regulamentação específica para as empresas familiares. Por consequência, não existem

mecanismos ou apoios para o processo sucessório (Piçarra, 2021). Embora as ef possuam um grande peso na economia cria-se um clima de instabilidade. Consequência disto, é que perante a falta de regulamentação não só não existem incentivos para as ef se manterem no mercado, como não existe qualquer diferenciação das empresas não familiares. Já noutras países europeus, como em Espanha, para além de existir legislação específica para as ef ainda existem benefícios fiscais como incentivo para que permaneçam no mercado (Gomes, 2005).

De acordo com os dados do artigo da KPMG (2019), a maioria das ef prevê nomear um mbf para próximo presidente ou *CEO*, embora a percentagem diminua com o aumento do número de colaboradores. Isto porque, a complexidade da ef aumenta com o número de membros, e os mbf podem não ter requisitos suficientes. Por isso, pode existir a necessidade de aceitação de alguém externo para amenizar tensões entre as várias gerações. Como afirmou *Vangelis Apostolakis* (*Deputy Senior Partner*, KPMG na Grécia) no artigo KPMG (2019:31) “as empresas familiares sabem que para liderar a empresa precisam de alguém excepcional. Precisam de alguém muito talentoso e trabalhador que tenha uma notável visão de negócio e estas não são qualidades herdadas. Às vezes é possível encontrá-la na próxima geração - mas muitas vezes, o líder certo está noutro lugar, fora do seio familiar.”

Em suma, “Uma empresa familiar eficiente e bem gerida, privilegia a adoção de um modelo de *governance* integrado, que contemple unidade da família e a da empresa a funcionarem de modo interativo, com uma preocupação final que reside na manutenção, ou melhoria da *performance* e do posicionamento competitivo da empresa familiar” (Todo Bom, 2020:97).

## **2.4 Gestão estratégica de uma empresa familiar**

Antes de tomar uma decisão dentro de qualquer empresa devemos perceber como está o ambiente onde nos queremos inserir e só numa fase posterior passar para a formulação estratégica. Assim sendo, Todo Bom (2020), sugere que devemos começar por uma análise externa, mais precisamente uma análise PESTEL ao meio ambiente (isto é, analisar os fatores políticos, econômicos, socioculturais, tecnológicos, ambientais e legais) e, uma análise às 5 forças de Porter para ver como está a indústria e assim determinar o seu grau de atratividade (isto é, analisa a rivalidade dos concorrentes, poder negocial dos clientes, poder negocial dos fornecedores, ameaça da entradas de novos concorrentes, ameaça de produtos substitutos). Não colocando de lado a possibilidade de analisar os *stakeholders* como comunidades, a existência de empréstimos e respetivos credores ou qualquer outro fator que tenha influência para a competitividade da empresa.

Concluída a análise externa deve fazer-se uma análise interna através da análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). Se quisermos fazer um processo de inovação, este

tem de ser racional e credível. Após a análise interna e externa devemos elaborar uma análise de marketing dos 4P (preço, produto, local de venda, promoção) para a elaboração do processo de gestão estratégica. Ou seja, escolher o que permite ser mais competitivo tendo em conta os nossos objetivos. A escolha varia segundo o modelo de Porter das estratégias competitivas se o foco é estratégia de custo ou de diferenciação, ou perante as estratégias direcionais se é de crescimento por diversificação ou por diferenciação. Nesta fase as ef agem como qualquer outra empresa na escolha estratégia de crescimento e/ou estabilidade. Segundo os seus valores, vão definir estratégias que lhes permitam crescer, considerar a internacionalização ou globalização, quanto deve representar esse crescimento, em que mercados e com que modelo de negócio pretendem operar, (por exportação direta, *franchising*, *joint-ventures*, participação minoritária, criação de uma empresa de raiz) (Todo Bom, 2020).

Os aspectos que caracterizam as ef são incerteza, contexto em mudança, condições em rápida evolução, partes interessadas, relacionamentos, família ou cultura nacional (Levesque & Subramanian, 2022). O que permite destacarem-se é o compromisso de Ip, partilha de valores e confiança na comunidade, possuírem maior capacidade de resiliência face a adversidades que surjam, maior rapidez e capacidade de decisão, mais disponibilidade para sacrifícios perante preocupações com a reputação, maior confiabilidade e orgulho em fazer parte da empresa. Em contrapartida algumas das desvantagens são o altruísmo, as limitações no crescimento e a não abertura para a entrada de mbnf, maior recorrência na prática de processos informais, a concentração em negócios tradicionais, a reduzida inovação e tecnologia, os desafios de sucessão, os conflitos familiares, as divergências culturais e orientação empresarial baseada no seu fundador. Gomes (2005), refere outro aspeto negativo das ef que é o não investimento tanto em formação, inovação, criatividade e capacidade de melhorar os profissionais já que os empregos estão assegurados.

Qualquer empresa sem inovação deixa de ter capacidade competitiva para permanecer no mercado. Assim, para a ef conseguir ter a longevidade tem de desenvolver 5 estratégias: força financeira, perspetiva estratégica, orientação ao cliente, aprendizagem e crescimento e, produção sustentável. Como sabem onde querem chegar, vão inovar, sendo esta uma chave para a sobrevivência no Ip, para além do envolvimento familiar no negócio (Ahmad et al., 2020). É usual falar-se na *familiness* na gestão estratégica de ef na ótica de recursos visto que identifica a influência da família no negócio nas diversas versões e demonstra como é possível estar presente a família dentro da organização. A família pode ser vista como fornecedores de recursos, entidade gestora ou um processo de transformação da empresa, no momento da sucessão pode querer reformular a empresa. Os mbf são recursos intangíveis que conseguem trazer maior vantagem competitiva devido a serem específicos para a organização, valiosos para

os clientes, insubstituíveis e difíceis de imitar, os chamados recursos VRIO (Murcia *et al.*, 2022). Como tal, o plano de continuidade surge associado ao compromisso da família, na preparação de um novo líder e no encorajamento da participação da família que se encontra interrelacionada com o plano de gestão estratégica. Por outro lado, a geração sénior tem tendência a criar obstáculos questionando a nova geração (ou seja, os futuros sucessores) sobre a sua capacidade em manter a *performance*, demonstrando falta de confiança e dificuldades na partilha de poder com acionista.

## **2.5 Inovação e tecnologia**

O desenvolvimento da tecnologia e da inovação provêm do conhecimento que pode ser tático, advém da experiência, ou explícito, advém do que é objetivo e radical. (Todo Bom, 2020). O autor afirma que inovar não é giro, mas é necessário para continuar no mercado. Pode exigir sacrifícios. Inovar não é um processo simultâneo, mas uma sequência de etapas que não basta inovar apenas no produto, mas também no processo, no posicionamento e no paradigma. O conhecimento tático é muito característico nas ef, uma vez que, o conhecimento do fundador deve ser transferido e desenvolvido para dar continuidade e melhorar a vantagem competitiva.

A inovação tecnológica tem a particularidade de que à medida que as necessidades dos clientes mudam, maior será a necessidade de disruptão e intensidade na adoção de novas tecnologias através de estruturas inteligentes. Por exemplo, nas sucessões é possível através de estruturas inteligentes ver a transparência das atividades diretas e indiretas no planeamento de sucessão a Ip (Levesque & Subramanian, 2022). A disputa pelo talento e diminuição da rentabilidade está no foco das preocupações nas ef (KPMG, 2019). Se o processo de inovação correr mal poderá ser desastroso, gerando conflitos, má *performance* e problemas financeiros. Contudo, é algo que terá sempre que acontecer para que a própria organização não só não se torne obsoleta, como deixe de ter retornos e viabilidade económica. As inovações tecnológicas criam-se sobretudo por questões de sobrevivência, e Todo Bom (2020), apontou 4 formas de fazer: incremental, radical, modular e arquitetural (ligações entre conhecimento). Quanto maior for o nível de escolaridade dos membros da empresa, mais capazes vão ser para identificar e usar as novas tecnologias, aumentando a produtividade e reduzindo a complexidade nos processos.

## **2.6 Sucessão**

Até ao momento temos vindo a referir que as empresas familiares desejam atingir a longevidade da empresa e, portanto, passar o testemunho da gestão da empresa ao longo das gerações. O que Porfírio *et al.* (2020) afirma é que a sucessão não é um momento, mas sim um processo

complexo, uma vez que implica a tomada de decisão quanto à longevidade e consequentemente validar se existe a possibilidade de continuidade através da transferência de conhecimento para membros da família ou não. É um momento no qual deve ser analisada a perspetiva familiar, a gestão e a propriedade para perceber e interpretar as diversas percepções de todos os *stakeholders* (Brockhaus, 2004). Como Le Breton–Miller *et al.* (2004:305) definiu é um processo que envolve “ações, eventos e mecanismos organizacionais pelos quais a liderança do topo da empresa, e muitas vezes a propriedade, são transferidos”.

O processo de sucessão é constituído por diferentes elementos: titular, a pessoa que possui atualmente os direitos de voto da empresa, o sucessor, quem vai ocupar o lugar do atual titular, a família com todas as suas relações de parentesco, e as partes interessadas, mbf e mbnf que fazem parte da empresa (Todo Bom, 2020). Como tal, é necessário construir-se uma relação cordial de preocupação no processo de transferência do conhecimento.

Através da análise da teoria RBV Murcia *et al.* (2022) constatou que é possível ver se o recurso tem valor, se são raros e, se possuem vantagem competitiva. Ao analisarmos o desempenho verificamos que existem recursos mais valiosos que outros, destacando-se os intangíveis pela sua tecnologia, reputação, cultura e, *know-how*. Zellweger *et al.* (2013), afirma que nas empresas familiares é impensável pensar apenas em alcançar um objetivo financeiro. Este autor defende que os ativos intangíveis têm tanto ou mais valor que os financeiros, sendo por norma os modeladores da decisão. O capital humano também possui uma grande importância, sendo que é a partir dele que retemos conhecimento através de experiência, especialização, capacidade de adaptação e mudança. Porém, é algo bastante difícil de manter e preservar no Iп na medida em que quantificar algo intangível não é facilmente medido, valorizado, criado, acumulado ou mesmo transferido (Cisneros *et al.*, 2022).

No processo de sucessão devemos: selecionar o sucessor, definir responsabilidades e o horizonte em que queremos que a sucessão aconteça, e os *stakeholders* com que pretendemos interagir. Este processo inicia-se quando ocorre o primeiro contacto com o sucessor e só é finalizado quando o antecessor sai efetivamente da empresa, não basta apenas que ele deixe de ir com regularidade (Klein & Zellweger, 2022). O que acontece é que os antecessores têm dificuldades em abdicar da gestão, e começam por desencadear conflitos. Eles não têm receio e acham necessária a passagem da gestão da família, o que Brockhaus (2004) verificou foi que devido à dificuldade em distanciar a empresa da família, eles receiam ter consequências no seu papel enquanto família. Quando o antecessor se aposenta deve ser através de um processo progressivo do titular, com tempo para que exista transferência de capital, financeiro, intelectual e relacional, podendo então estabelecer-se o novo sucessor (Levesque &

Subramanian, 2022). A maior dificuldade na transição de gerações é a conservação da harmonia familiar.

Nas pequenas empresas o conhecimento é considerado como único recurso e assim a sucessão tem de ter bastante rigor. Os recursos são mais sistemáticos e enraizados nas relações sociais da empresa, o que dificulta a transferência (Wasim *et al.*, 2020). Nestas empresas os riscos de insucesso do processo de sucessão são maiores devido à centralidade do proprietário-gerente, que ao retirar-se as competências e capacidades poderão ficar em risco (Klein & Zellweger, 2022). Para a sucessão ser executada com êxito é necessário que a geração que está neste momento em funções partilhe com a geração seguinte os assuntos chave.

O fundador é uma pessoa que gosta do risco e que tem a visão para identificar novas oportunidades. É comum transmitir as informações de como funciona o negócio, mas não ensinam como chegar às novas oportunidades e desenvolvê-las estrategicamente (Gallo, 1998). Lee *et al.* (2003) defende que o segredo do crescimento deve ser profissionalizar o negócio, mesmo que seja necessário despedir mbf e ir recrutar mbnf com um custo mais elevado. Em síntese, o que diverge das sucessões é que na primeira os filhos tendem a entrar numa fase precoce e este tempo vai aumentando de geração em geração perante as exigências de formação e experiência profissional exterior, entre outras (Gomes, 2005). Por outro lado, o fundador é empreendedor e os seus sucessores têm de ser gestores para de forma rentável e eficiente gerir o património existente sendo estes avessos ao risco (Todo Bom, 2020).

Devido à complexidade da transferência da empresa deve criar-se um plano de sucessão e começar de forma minuciosa a perceber todas as etapas pelas quais teremos de passar por forma a evitar no futuro possíveis conflitos, quer para a família quer para a empresa. É muito importante que o *know-how* não desapareça porque a sucessão demorou muito. A comunicação é a chave do processo não só da “forma” como se faz, como também do “local” onde se faz (Klein & Zellweger, 2022). Após a sucessão pode afirmar-se que estamos numa nova fase da vida da empresa. Todavia, pode acontecer que o antecessor queira regressar à empresa e dependendo da abordagem o seu regresso pode ser prejudicial ou não. Como Klein & Zellweger (2022) referiram a sucessão deve ser clara e a distribuição dos papéis deve estar discriminada através de um descriptivo de funções.

Para que o processo de sucessão consiga concluir-se deve ter-se em conta que a tributação varia consoante a dimensão e o regime fiscal do país. O regime fiscal varia de acordo com o tipo de empresa: se é uma sociedades por quotas, um grupo de sociedades, uma fusão, uma aquisição, uma sucursais no estrangeiro, entre outras (Gomes, 2005). Dado que, as sociedades por quotas correspondem à grande maioria das ef na presente dissertação vai ser-lhe dada maior relevância. Assim, existem duas formas principais de se realizar a transmissão da empresa

*inter-vivos e mortis-causa.* *Inter-vivos* existe um conhecimento de todos os membros da sociedade regendo-se com base no artigo 228º e 229º do CSC. No caso *mortis causa*, à morte de um sócio transfere-se para os sucessores de acordo com o direito da sucessão, exceto se tiver algo referido no contrato da sociedade ou no protocolo de família. De realçar que, artigo 1001 nº1 CC diz que, não é por um sócio morrer que tem de haver dissociação da sociedade e a quota não fica “ativa” imediatamente, o que é herdado é o valor patrimonial da mesma, que tem de ser aceite pelos restantes membros (artigo 2056º nº1 e nº2 CC). Durante o tempo que a quota está a ser definida com quem fica e em que condições ficará, o artigo 247º nº5, refere que se deve convocar os sucessores para assembleia geral (Piçarra, 2021). No caso de no decorrer do processo de sucessão existirem devedores, temos a garantia do crédito que segundo o artigo 601º CC os bens possíveis a serem penhorados abatem o valor da dívida. A criação de sucursais no estrangeiro é outro regime que Gomes (2005) averiguou e, tem vindo a querer implementar-se nas empresas para se internacionalizarem, ou por um dos membros estar a viver no estrangeiro. É importante estar consciente que a internacionalização acarreta custos e pode ser-se taxado duplamente (no país onde se encontra e no que pretende ir).

Como foi referido anteriormente o local da sucessão vai ter influência no processo. No caso de Portugal, o artigo 2132º CC afirma que “São herdeiros legítimos o cônjuge, os parentes e o Estado, pela ordem e segundo as regras constantes do presente dia título”. Sendo que a sucessão ocorre por etapas, artigo 2133º CC:

“1. A ordem por que são chamados os herdeiros, sem prejuízo do disposto no título da adoção, é a seguinte:

- a) Cônjuge e descendentes;
- b) Cônjuge e ascendentes;
- c) Irmãos e seus descendentes;
- d) Outros colaterais até ao quarto grau;
- e) Estado.

2. O cônjuge que sobrevive integra a primeira classe de sucessíveis, salvo se o autor da sucessão falecer sem descendentes e deixar ascendentes, caso em que integra a segunda classe.

3. O cônjuge não é chamado à herança se à data da morte do autor da sucessão se encontrar divorciado ou separado judicialmente de pessoas e bens, por sentença que já tenha transitado ou venha a transitar em julgado, ou ainda se a sentença de divórcio ou separação vier a ser proferida posteriormente àquela data, nos termos do n.º 3 do artigo 1785 (Código Civil - CC, 2023)”.

### **2.6.1 Desafios numa sucessão**

Os desafios surgem na sucessão não só por serem um ponto de viragem da empresa, mas por ser um processo que envolve diferentes gerações. Porfírio *et al.* (2020) concluiu que a sucessão pode ser vista pelos sucessores como uma oportunidade (lado positivo) ou como uma necessidade (lado negativo). Todo Bom (2020) acrescentou, que a sucessão representa a renovação estratégica das ef podendo ser vista como: proativa (oportunidade de desenvolver novos projetos) ou reativo (processo natural na ef que leva alguém de forma obrigada a suceder).

Os valores e o reconhecimento devem ser os pilares de qualquer empresa, mas deve remodelar-se o modelo estratégico já que, manter o modelo do sucessor raramente traz aspectos positivos, e muitas vezes acontece o contrário (Cater & Kidwell, 2014). O processo do plano de sucessão deve ser baseado no conhecimento, numa reflexão apurada, num calendário temporal, na garantia do empenho das diversas partes, bem como no reconhecimento das diversas responsabilidades.

De acordo com os dados retirados da KPMG, em 2019, apenas 11% das empresas traçam um plano de sucessão optando pela forma tradicional de gerir o quotidiano, endereçando no momento as adversidades e oportunidades que surgem no dia a dia (KPMG, 2019). Para elaborar um plano de sucessão, sempre que possível, é recomendável contratar um consultor, quer seja da família ou não, para os ajudar. Por vezes, é difícil devido à tradicionalidade das ef, reconhecer essa necessidade e escolher ou pedir ajuda a alguém fora da família. Os membros externos trazem aspectos positivos, dado que, não estão envolvidos emocionalmente. Têm a capacidade de moderar e conseguir ter competências para o sucesso da ef (Gomes, 2005). Klein & Zellweger (2022) relatam que as etapas do planeamento de sucessão são: um enquadramento, uma avaliação, um planeamento, uma implementação e conclusão do processo.

Por outro lado, a cultura de quem gere também pode dificultar o modo de como se vai desenvolver o futuro da empresa. Alguns fundadores têm uma cultura individualista, ou seja, veem os colaboradores como um aspeto não relevante na tomada de decisão, e embora a empresa precise deles, eles afirmam que facilmente se vai arranjar alguém para os substituir (Todo Bom, 2020). Já outros, o autor destaca-os por terem uma cultura coletiva, ou seja, reconhecem a importância e aceitam a opinião quer seja mbf ou não, pelo que se perdemos um, perdemos muito na organização (não é por um sair que temos de fechar, mas podemos ter de abrandar). A parte cultural muitas vezes é injusta e o que é visto com muito maior regularidade do que o esperado, é que os mbnf em momentos de crise sejam postos de lado, Wasim *et al.* (2020) afirma que se são bons, são necessários e está errado o fato de serem descartados.

De acordo com Levesque & Subramanian (2022), a sucessão após a pandemia deve ser analisada por três razões: o processo de sucessão inicial pode não se realizar, como no caso da morte precoce, pode haver interrupções abruptas por causas externas tais como a pandemia do COVID-19 ou a guerra na Ucrânia. Nestes casos há a necessidade de reformular estratégia analisando as possíveis ameaças e as novas oportunidades que as interrupções abruptas possam ter criado. Em todo o mundo, o resultado a que se chegou após a pandemia COVID-19 é que para as empresas familiares o planeamento da sucessão não pode ser visto como uma opção viável, mas sim como um requisito de sobrevivência que quando bem estruturado, torna-se a oportunidade para unir o passado, ao presente e ao futuro.

Os principais problemas que se destacam na sucessão são o distanciamento que existe entre famílias, ou seja, com o evoluir das gerações os interesses podem mudar, a liquidez que os proprietários possuem, as rentabilidades que se conseguem atingir, as divergências que ocorrem devido a divergências de interesses patrimoniais, a diluição da propriedade e tudo o que possa ter com aspectos de necessidade de sobrevivência (Flórez, s. d.). Enquanto isso, as ef devem ter a capacidade de tornar estes aspectos como vantagem competitiva da empresa, ou seja, precaver com antecedência estes possíveis problemas, para que no momento do desespero saibam como agir. Se o processo de sucessão não é de mútuo acordo, pode tornar-se num perfeito desafio, visto que, surgem controvérsias e se, por exemplo, o antecessor não quis sair, pode tentar externamente denegrir a imagem da empresa como protesto, ou, se não existir nenhum sucessor que queira esta função a empresa pode ficar sem conseguir ter alguém que lhe dê continuidade.

#### **2.6.1.1 Desafios durante a sucessão sobre *governance* da empresa familiar**

A família não é nada mais do que um mundo que nós criamos e no qual nos refugiamos, agimos, adquirimos e emergimos para sentir identidade criando a nossa história. Assim, Zellweger *et al.* (2013:5), refere que “uma família serve como um museu bibliográfico único para os seus membros”. Por esta razão, os valores são transpostos para a empresa e esta cria uma identidade que se reflete nos recursos humanos que a constituem. Não existem identidades familiares iguais, cada uma nasceu com uma ideologia e um propósito, nenhuma está errada e nenhuma está certa. Cada uma tem particularidades fundamentadas em diferentes memórias, ideologias, tradições, crenças e, portanto, como Klein & Zellweger (2022) averiguaram, estas divergências vem impossibilitar o uso de uma fórmula para tratar processo de sucessão.

A identidade organizacional é algo diferente da identidade familiar uma vez que reflete “quem somos enquanto empresa” ou “o que fazemos como coletivo” (Zellweger *et al.*, 2013). Como afirmou Kammerlander *et al.* (2015), não deixa de ser correto enquanto empresa familiar,

usarmos a identidade da família para promovermos a empresa, dando-lhe mais visibilidade e reputação. Ou então acontecer o inverso, algo negativo sobre um familiar afetando a reputação da empresa e criar problemas sem retorno.

A sucessão pode ser um processo demorado devido à sua complexidade. Todavia, Klein & Zellweger (2022), afirmam que não pode acontecer num período muito reduzido nem muito alargado, o ideal é durar entre 5 e 10 anos. Os autores constataram que a idade onde se começa a dar importância à sucessão é a partir dos 45 anos, e quanto mais tempo deixamos avançar mais desafiante vai ser o processo. Os imprevistos estão no quotidiano da atividade empresarial e não afetam apenas a empresa, mas vão ter repercussões em todos os *stakeholders*. Exemplos de imprevistos são: mudanças nas economias, pandemias como o covid-19, ter uma boa proposta de venda e querer vendê-la, uma doença, etc (Klein & Zellweger, 2022). Kellermanns *et al.* (s.d) expõem que a venda pode ter duas perspetivas: a venda a um mbf que por norma acarreta um valor apenas simbólico e, a venda a um mbnf que toma valores significativamente superiores e muito mais rentáveis a um preço *premium* por estarmos a desconectar a parte família.

### **2.6.2 Formas de sucessão**

Existem diversas formas de sucessão para além da transferência da propriedade devido à morte da geração sénior. Lee *et al.* (2003) acrescentou o divórcio e a invalidez. Mas, Klein & Zellweger (2022), vieram acrescentar novas possibilidades de passagem: para um gestor sénior com conhecimento da empresa, através da indicação de um gestor profissional, pela doação de propriedade efetuada pela geração sénior, pela venda de parte ou totalidade (onde o comprador assume a sucessão), pela liquidação da empresa distribuindo dividendos pelos herdeiros, ou simplesmente esperar pela morte e na altura ver-se-á a melhor solução.

O potencial sucessor deve ter confiança nos colaboradores e mbf envolvidos ativamente no negócio. A relação que o antecessor tem com o sucessor deve ser baseada na ótica da intimidade e da confiança para a eficácia do processo. Deve existir uma elevada confiança e honestidade, visto que influenciam diretamente o nível de custos de transação, a melhoria dos processos de comunicação e a transmissão de informação.

A sucessão deve ser transversal à dimensão da empresa ou área geográfica onde se situa a empresa. Ou seja, a importância da existência de um processo de sucessão não se altera quer seja microempresa, pme ou, multinacional. Portanto, requer comunicação, coordenação e compreensão em todo o processo (Godinho, 2016). O processo de transferência de gerações pode desencadear-se de diversas formas: o antecessor não pretende manter funções na empresa, já estão a começar a existir muitas famílias na equação e tem de ser transferida para

alguma para que seja viável a continuidade da empresa, ou para alguém que teve um notável desempenho na empresa mesmo não sendo família queremos parabenizá-lo, porque nasceu uma criança e quero criar-lhe um futuro (Zellweger *et al.*, 2013).

A sucessão na perspetiva de Klein & Zellweger (2022) deve ser discriminada, definindo-se qual o método e a forma: se foi gratuita, que é quando é um presente ou uma “herança antecipada” devem analisar-se os impostos sobre doações e outros impostos, se existiu uma remuneração derivada da venda, os impostos vão depender da forma jurídica da empresa. As empresas não familiares por norma têm consciência e estão abertas a diversas opções para a sucessão. As efetuam priorizar maioritariamente elementos da família sendo que o processo se divide em duas componentes, a gestão do negócio tende a ir para a descendente com mais capacidade empregadora, já a propriedade tende a ir preferencialmente sempre para os descendentes em partes iguais, e nem sempre é fácil de gerir divergências entre eles.

### **2.6.3 Vantagens de estruturar uma sucessão**

A vantagem de abordarmos previamente a sucessão e criarmos um plano de sucessão, passa por sensibilizar os mbf que nem todos vão poder aceder à liderança e por identificar com antecedência os possíveis sucessores. Isto vai permitir que os membros das gerações seguintes se vão interessando em conhecer a empresa, em perceber alguns dos seus problemas e na necessidade do trabalho em equipa permite que sucessão se realize numa fase precoce, promove a motivação e o compromisso (que tem repercussões na *performance* da empresa) e permite a criação de uma *family-office*, entre outros. Todo Bom, (2020) salienta que um processo de sucessão deve ter como apoio uma auditoria para: se ter noção das dificuldades; ver esforço e desafios do antecessor; analisar situação líquida nos últimos 3 anos; *cash-flow* líquido disponível; distribuição de dividendos; tendência futura; receitas; grau de estabilidade; estabilidade financeira; posição da empresa no mercado; qual a liderança que melhor se adapta às necessidades da empresa; o reconhecimento dado pela comunidade; prestígio e conhecimento, entre outros.

Como Maciel *et al.* (2018:115) citou Sonnenfeld e Spencer (1989) “o estilo adotado por cada fundador para se afastar da empresa é decisivo para determinar a eficácia da próxima geração na gestão da empresa familiar e concluem que as formas de afastamento respondem aos seguintes perfis: monarca , general, embaixador ou governador.” Mais especificamente: o monarca (não prepara ninguém e considera que ninguém é apto para o lugar); o general (aceita sair, mas sempre com a possibilidade de regressar); o embaixador (abandona as funções gradualmente); o governador fixa data de saída e anuncia-a publicamente (Todo Bom,2020);

A razões de sucessão é que podem ser diversas como constaram Klein & Zellweger (2022). Por exemplo: leva-o a um novo desafio profissional que em ef não é usual; venda da empresa (mas só ocorre numa minoria de situações, e fundamentalmente por motivos de saúde ou idade). Estes autores demonstram que é importante elaborar um plano de sucessão nestas duas situações, para durante o sofrimento da morte não ter que se pensar nas estratégias da empresa. Em suma, os autores acrescentaram que um plano de sucessão deve ter diversas trajetórias possíveis de forma a dar alternativas, não precisamos de uma fórmula, mas de um guia com as informações relevantes para nos ajudar em casos de desespero a saber intervir e consequentemente sobreviver.

#### **2.6.4 O sucessor**

O sucessor independentemente de quem quer que seja vai enfrentar desafios como: provar que tem valor e não está ali apenas por pertencer à família, e para responder às expectativas que lhes são criadas (Klein & Zellweger, 2022), tem que cumprir objetivos, fazer funcionar a estrutura da empresa e da família, manter e aperfeiçoar o equilíbrio e harmonia da ef.

Todo Bom (2020), demonstra que existem elementos que contribuem para a *performance* do sucessor através do modelo dos 7C: consciência (componente ética), credibilidade (qualidade no trabalho), *coaching* (tutoria), capacidade (de motivar e reter talento), compromisso permanente (através da lealdade e interesses comuns), competência (para desempenhar a função), comunicação (através da transmissão clara e transparente de toda a informação).

A escolha de um sucessor deve passar por alguém que possua competências, experiência e capacidades para ganhar credibilidade e legitimidade dentro e fora da organização e da família (Lee *et al.*, 2003). A base para que o processo de sucessão seja bem-sucedido é a relação que existe entre o sucessor e o antecessor. O sucessor vai ter de construir capacidades para dialogar com os *stakeholders* e ganhar o seu respeito. Uma sucessão com maior sucesso é suave, ou seja, existe cooperação entre as partes e um ajustamento mútuo onde o antecessor vai diminuindo de forma gradual o envolvimento na empresa. Assim, delegar algumas tarefas aos sucessores pode ser uma forma estratégica para não se perder o conhecimento e evitar o insucesso. Isto é, os antecessores podem ter a capacidade de gerir a informação, mas os sucessores não, e para evitar o fracasso a delegação pode ser a solução. O conhecimento explícito é mais fácil de transferir ainda que nalguns casos seja codificado.

Klein & Zellweger (2022) verificaram que para muitos antecessores, o que está em causa é o trabalho de uma vida ou a tradição familiar, por isso, é necessário salvaguardar a eficiência do processo. Para os autores, a saída da empresa é um assunto que mexe com o lado emocional e, portanto, um elemento-chave que deve ser pensado e planeado desde a fase inicial. Para ser o

próximo sucessor temos de ter: a capacidade e vontade para ser bem-sucedido; ter um tempo considerável de vida no ativo; ser saudável; ter valores compatíveis com os da empresa; ter conhecimento para desempenhar de forma exemplar as funções exigidas (Klein & Zellweger, 2022). Algumas das razões que o autor argumenta para os sucessores ingressarem na empresa são: acreditar na ideia do negócio; apego à empresa; forma de manter a família presente na sociedade e homenageá-la; querer sobressair na sociedade; oportunidade de melhorar as suas condições de vida. Em contrapartida, as razões que os afastam são: a pressão de ter de corresponder a expetativas; conseguir reconhecimento social; a situação financeira.

#### **2.6.5 Transformações do processo de sucessão ao longo do tempo**

Em estudos recentes, como Calabrò *et al.* (2020), analisamos que o sucessor não é necessariamente o filho homem mais velho, mas sim o filho homem ou mulher com maior aptidão para o cargo. A única razão que ainda não permitiu que a regra de quem sucede é o filho mais velho homem se desvinculasse da comunidade, é uma questão geracional e cultural, e como as ef querem preservar a harmonia familiar acabam por optar pela tradição do filho mais velho mesmo que se esteja a prejudicar financeiramente a empresa.

Outra transformação no processo de sucessão é passá-la não para um só elemento da família, mas para um grupo coletivo, mais usualmente, irmãos ou primos. A sucessão é desafiante devido a ser constituída por ativos tangíveis, intangíveis e pelo capital social. Este último pode ser externo (deriva de redes de relacionamento externas) e interno (relações entre mbf) pelo que a sua transferência é fundamental se objetivo for o crescimento ou mesmo a sobrevivência. Na sucessão compartilhada o fundador não tem de escolher um único sucessor, contudo acarreta risco de propriedade, risco da tomada de decisão, que vão ter repercussões na harmonia familiar e continuidade familiar. Caso alguma coisa corra mal pode ser catastrófica perante a envolvência de um grande número mbf. Se o problema for global, por exemplo, o financeiro pode destruir uma família por completo. Sempre que possível, o fundador deve ficar a desempenhar o papel de intermediário para garantir que não há desavenças e a harmonia permanece na empresa ou, não para liderar, mas para transmitir segurança aos parceiros de negócio. Cada membro deve procurar novos contactos para que possam abrir os contactos e assim permitir identificar novas oportunidades e tendências inexploradas (Cisneros *et al.*, 2022).

Para que o processo de sucessão ocorra com sucesso são necessárias pessoas preparadas com habilidade e conhecimentos. Assim, os papéis devem ser claros e bem definidos para uma comunicação fluida. Os sucessores devem evoluir dentro da empresa, de forma progressiva para serem aceites pelos *stakeholders* e começarem numa fase precoce a participar em reuniões. Aqui começam a surgir as oportunidades de se mostrarem e ficarem apresentados, para

posteriormente transmitir maior confiança e credibilidade (Lee *et al.*, 2003). Quando o processo se transforma numa sucessão compartilhada, isto é, passa para um conjunto de elementos quer dizer que se tem confiança em diversas pessoas para questões de responsabilidades (Cater & Kidwell, 2014). Na antiguidade a liderança que prevalecia é a autocrática e a ditatorial. Contudo, nos dias de hoje deve deixar-se esse regime e querer ter-se uma boa relação com os futuros sucessores. Contudo, Maciel *et al.* (2018) alega que o que prevalece é os fundadores serem líderes de cariz autocrático e os sucessores possuírem uma liderança democrática. A confiança torna-se o resultado das interações entre valores, atitudes e emoções pessoais. Quando são desenvolvidas em grupo vêm acrescentar cooperação, trabalho em equipa, sinergias e desenvolvimento da capacidade e comunicação nas organizações. As ef possuem um compromisso da responsabilidade social aprimorado e estimulando para o crescimento das estratégias de sustentabilidade nas futuras gerações, reforçando assim a imagem e o sucesso da organização. Ao longo dos anos o que temos vindo a constatar que este compromisso com práticas de sustentabilidade têm maior presença em ef do que em empresas não familiares, pois as empresas familiares privilegiam a imagem e a reputação enquanto empresa, e enquanto família (Domínguez *et al.*, 2021)

### **2.6.7 Modelos de sucessão**

#### **Modelo 1) Le Breton-miller *et al.* (2004)**

*Le Breton-miller et al.* (2004) no artigo Almeida (2019), elaborou o modelo de um processo de sucessão de forma gradual entre o sucessor e o antecessor representado na figura 3. O modelo vem acrescentar à literatura que todos os *stakeholders* devem ser mencionados e analisados para o processo de sucessão ser bem-sucedido. Acrescenta que se devem analisar perspetivas para além da financeira, tais como a contextualização familiar, social, entre outras. Ou seja, deve começar-se por ordem cronológica a contextualizar: os processos e as atividades que estamos a desenvolver; o sucessor; o antecessor; e o contexto (familiar, industrial, social) onde se inserem. No centro deste modelo temos as quatro etapas mais críticas, isto é, numa primeira fase temos de criar a visão de longo prazo e analisar os potenciais sucessores para o processo ser o mais transparente e claro possível. Na fase posterior fazemos uma análise e deve ser administrada formação aos possíveis sucessores, começando a monitorizar e a selecionar os possíveis candidatos. A terceira fase é a seleção do candidato e a última fase é a transição. De realçar que este modelo possui limitações uma vez que é um processo segmentado e dividido por fases não havendo interligações entre eles (*Le Breton–Miller et al.*, 2004).

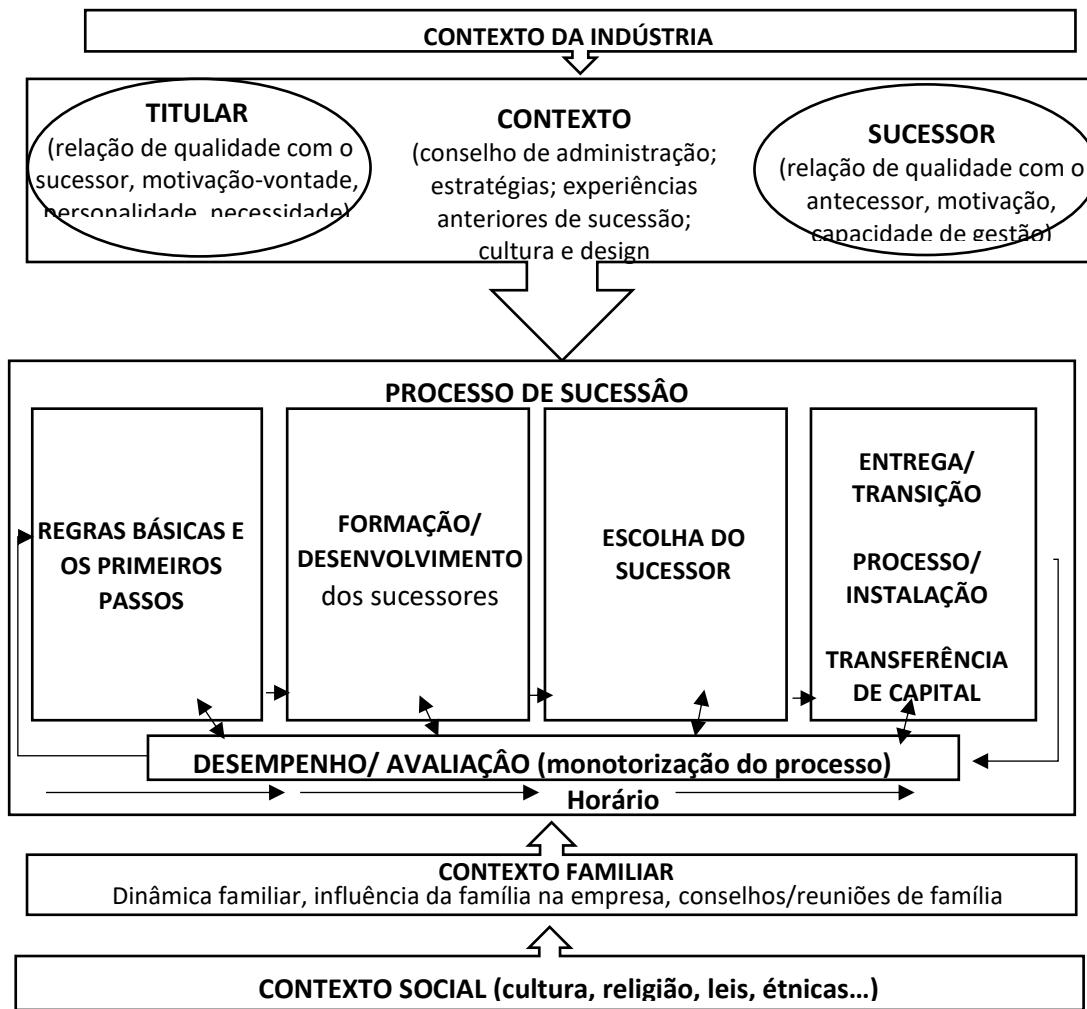


Figura 3: Modelo de processo de sucessão Le Breton-miller et al. (2004)

Fonte: Le Breton-miller et al. 2004

### Modelo2) Bozer (2017)

Davis et al. (2010:1094), afirmou “para compreender melhor o papel da gestão na contribuição para a vantagem competitiva das empresas familiares, os investigadores devem compreender melhor os mecanismos psicológicos e situacionais...analisando especificamente as diferenças entre familiares e membros não familiares e as suas percepções de gestão, bem como os mecanismos de situação propostos”.

Deste modo Bozer et al. (2017) elaborou um plano de sucessão que para ser bem sucedido é preciso analisar quatro perspetivas: antecessor, sucessor, membros da família e membros não familiares, como é possível verificar na figura 4. O antecessor possui a particularidade de ser responsável pelas decisões principais da empresa, como tal deve ter em conta as necessidades internas e externas para alcançar a longevidade da empresa. Os sucessores tendem a querer entrar precocemente para a empresa justificando, que é para terem maior taxa de sucesso na sucessão. Assim, é importante ter relações na base da honestidade e transparência com o antecessor e sucessor. A família afirma que a cultura familiar vai ter um papel fundamental na

cultura organizacional, como Lee *et al.* (2003) afirmou, quanto mais facilmente aceitar a mudança na cultura familiar mais fácil vai ser a aceitação da sucessão. Os mbnf veem a ef como uma extensão da própria família sendo, os mbf na sua opinião sobrevalorizados. Davis *et al.* (2010) constatou que mbnf acabam por se sentir de parte em relação ao poder e vínculo familiar. Em suma, em cada uma das perspetivas vamos ter diversas dimensões que ao serem analisadas e classificadas consegue-se formular um plano de sucessão viável.

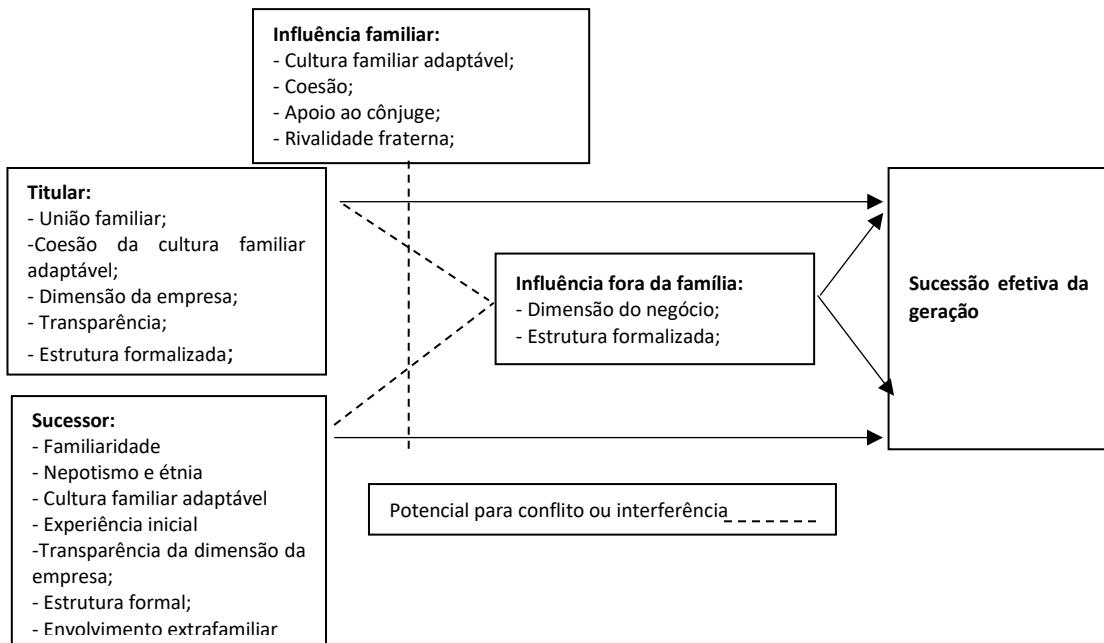


Figura 3- Modelo de um processo de sucessão

Fonte: Bozer *et al.* (2017)

### **Modelo 3) Todo Bom (2020) demonstrou segundo dados de Zellweger (2017)**

Todo Bom (2020), constatou que uma forma clara e simples de estruturar um modelo de sucessão foi a que Zellwegwer (2017) elaborou constituída por seis etapas. A primeira é definir objetivos e prioridades considerando as diversas formas (oportunidades e desafios) que os diferentes caminhos vão enfrentar. Na segunda, averiguar o posicionamento pretendido no mercado e quais as estratégias que devem enfrentar. Na terceira etapa, estabelecem-se as formas de como fazer a passagem do *governance* da empresa e *governance* da família para o próximo sucessor. Na quarta fase, consciencializa-se o sucessor do valor da empresa nas diversas perspetivas que devem ser analisadas e é nesta fase começam algumas divergências de opiniões entre antecessor e sucessores. Na quinta fase, elabora-se um contrato com o sucessor escolhido sobre os deveres e direitos que possui perante o novo estatuto. E na sexta e última fase é a elaboração de uma *family office* minimizando os custos fiscais e assegurando a continuidade da empresa (Figura5).

1. Clarificação dos objetivos e prioridades
2. Revisão da estratégia da empresa
3. Planeamento da transição de responsabilidades
4. Avaliação da empresa
5. Financiamento da sucessão
6. Estruturação legal e fiscal da operação

Figura 4- Modelo de sucessão Zelleweger (2017)

Fonte: Todo Bom (2020)

#### Modelo 4: Estrutura de inteligência tecnológica na sucessão de ef:

Levesque & Subramanian, (2022) de modo a complementarem a ideia de Le Breton–Miller *et al.* (2004) acrescentam duas fases no processo de sucessão: a organização e categorização de atividades de inteligência diretas e indiretas; e a necessidade de pôr o negócio a fluir mais tecnologicamente. As atividades de inteligência tecnológica direta são a recolha, a análise, a disseminação e a aplicação de informações com o objetivo de colmatar as potenciais ameaças e identificar os pontos fracos e fortes. As atividades de inteligência tecnológica indiretas englobam os recursos, as pessoas, as estruturas e as ferramentas para garantir transparência e condições.



Figura 5- Estrutura de inteligência de sucessão em empresas familiares

Fonte: Levesque & Subramanian, (2022)

As atividades tecnológicas diretas são as que fazem parte do processo de sucessão e encontram-se na parte inferior da figura 6 (estabelecimento de regras básicas; identificação de possíveis sucessores; promover e desenvolver as capacidades dos sucessores; determinar o melhor sucessor; atribuir responsabilidade ao sucessor; articulação do sucessor com o antecessor; delegar tarefas de maior poder ao sucessor; transferência do capital financeiro, intelectual e relacional para o sucessor). Já as atividades tecnológicas indiretas encontram-se na parte superior da figura 6 (que são a gestão sucessória para desenvolver o plano de sucessão, aplicá-lo e revê-lo e a análise dos colaboradores internos e externos que devem recrutar-se

consoante as necessidades da empresa). Ao fim de estarem as funções e atividades bem explícitas devemos elaborar um *road mapping* (esquema onde se vê para onde a empresa quer ir no Ip e, portanto, para onde se devem direcionar os objetivos de cp) como o que se encontra na figura 7. Através das interrogações: Onde a empresa pretende ir? O que devemos fazer? Como pode ser feito?

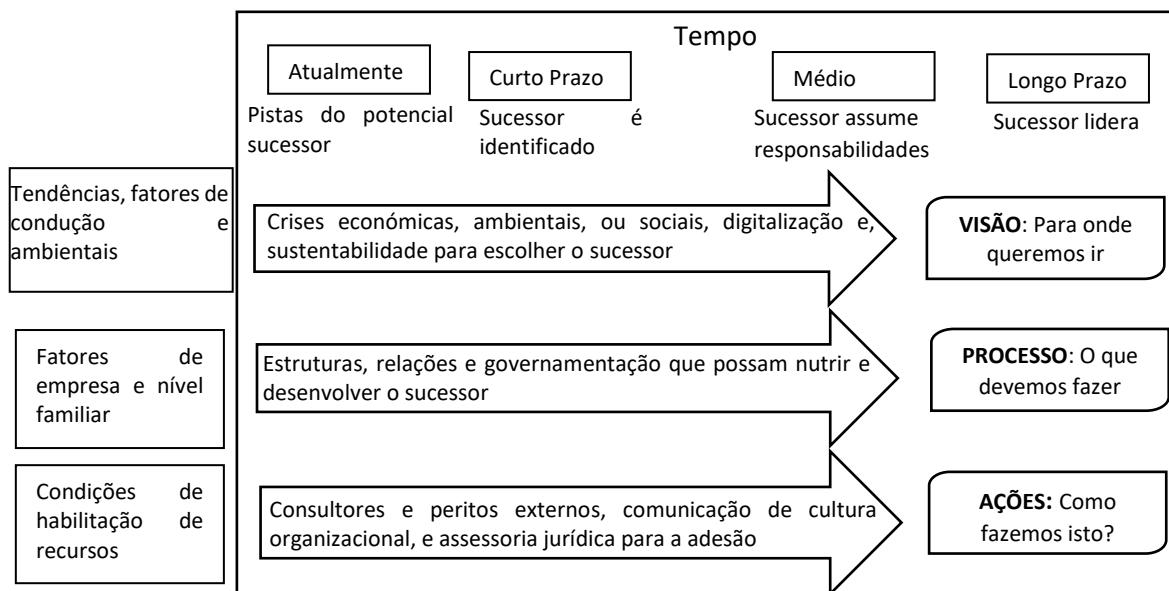


Figura 6- *Road Mapping Família- Empresa- Sucessão*

Fonte: Levesque & Subramanian, (2022)

A tempo simboliza os objetivos de Ip respondendo “onde estou” e “onde quero ir” que no caso vai ser elaborar o processo de sucessão. Para que não haja falhas durante este processo é fundamental o acordo mútuo do protocolo de sucessão entre antecessor e o sucessor, ou seja, identificar no cp quem vai ser o próximo sucessor, no médio prazo colocá-lo em gestão conjunta para no Ip saber gerir e tomar decisões. Posteriormente vamos analisar “o que fazer?”. Em suma, pela figura 6 conseguimos perceber a complexidade do negócio através de atividades tecnológicas diretas e indiretas (na maioria as indiretas são desvalorizadas). Na figura 7 tendo em conta *feedbacks* retirados das atividades define-se os objetivos de Ip de forma clara para o caso, de o tempo não se concretizar até ao final, ser possível alguém rapidamente de forma ágil identificar quais as etapas e processos que já aconteceram para poder prosseguir. Fica também realçado que tal como temos que nos atualizar continuamente perante as novas tecnologias também estes *road mapping* o devem ser.

## CAPÍTULO 3 - Metodologia

### 3.1. Método

A metodologia é um estudo de caso, que segundo Yin (2001:32), “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. A maior relevância desta estratégia é quando pretendemos responder a perguntas do tipo “como” e “porquê”. Ou seja, como Yin (2001:27) refere “o poder diferenciador do estudo é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefactos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional. Além disso, em algumas situações, como na observação participante, pode ocorrer manipulação informal”.

Segundo Yin existe uma possibilidade de escolha tanto de dados quantitativos como qualitativos. Para conseguir desenvolver este projeto e tratar o problema das sucessões nas ef, mais especificamente na Maguir a análise que faz mais sentido é a qualitativa.

Para tal, o contexto real que é abordado neste projeto é a Maguir, que é uma empresa de Construção & Bricolage, e cujas características descreveremos posteriormente com mais pormenor.

### 3.2 Técnicas de recolha de dados

As técnicas de recolha de dados como Yin (2001:27) evidenciou: “o estudo de caso conta com muitas técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes ... observação direta e série sistemática de entrevistas”. Para este projeto recorreu-se à análise documental e a entrevistas semiestruturadas. Deste modo, através da análise documental analisamos duas perspetivas: a revisão de literatura, isto é, recolheu-se informação através de base de dados como: *Proquest*, *b-on*, *google Scholl*, *sabi*, entre outras, e fomos seguindo uma metodologia PRISMA para selecionar os artigos considerados com mais pertinência; e a análise de documentos da empresa: relatórios, entrevistas passadas, *website* dos próprios, entre outros. A segunda técnica usada foi a das entrevistas semiestruturadas.

A análise documental efetuou-se para reunir informação das diferentes formas de sucessão para perceber qual o plano de sucessão mais adequado.

Foram realizadas duas entrevistas. Para o efeito, desenvolveu-se um guião de entrevista com base na revisão da literatura que se encontram nos anexos 2 e 3. A entrevista foi realizada por duas vezes na própria empresa, mais especificamente na sua sede em São Romão, concelho de Seia.

Em finais de novembro de 2022, existiu o primeiro contacto para validar a possibilidade da empresas colaborar e ser o objeto de estudo deste projeto. A seleção da empresa deveu-se a algumas características particulares, nomeadamente o fato de ser uma das poucas que chegam à 4º geração, o interesse de perceber como foram os processos de sucessão anteriores, e o fato de pela primeira vez existirem dois candidatos à sucessão.

No dia 7 de dezembro de 2022 aconteceu a primeira entrevista, com a duração de cerca de 50 minutos, para conhecer os familiares, ter um primeiro contacto com os funcionários da empresa, perceber qual o ramo de atividade da empresa, ver as suas instalações, perceber quais os objetivos que pretendiam implementar, e onde pretendiam posicionar a empresa no futuro. Nesta mesma entrevista foi ainda apresentado aos proprietários de forma resumida o projeto desta dissertação. Ficou evidente que esta empresa faz parte das 3% das empresas familiares que chegam à 4º geração como Porfírio *et al.* (2020) afirmou, mas que também faz parte do grupo de empresas que chegaram até aqui sem qualquer tipo de conhecimento sobre empresas familiares. De um modo geral nesta entrevista percebeu-se que a literatura estava correta e que o tema de família é um tema bastante “tabu” na sociedade, e que quem assume a gestão entende que não há qualquer diferença ser uma empresa familiar ou não.

A segunda entrevista, ocorreu a 3 de março de 2023 com uma duração de cerca de uma hora e meia, foi já uma entrevista com estudo e planeamento prévio que resultou num guião como se pode ver no anexo 2 e 3. Nesta entrevista encontravam-se os 3 principais acionistas da empresa, Vítor Silva, Vítor M. Silva e o João Silva. Não teve um seguimento e uma estrutura completamente rígida e formalizada e, portanto, fluiu consoante a conversa foi surgindo.

Posteriormente as entrevistas foram transcritas para suporte digital e enviadas aos respetivos entrevistados, de modo a garantir a confiabilidade e credibilidade dos dados. Teve-se um cuidado minucioso, uma vez que, Yin (2001:80) verificou que “Se não for realizada corretamente, todo o trabalho de investigação do estudo de caso poderá ser posto em risco, e tudo o que foi feito anteriormente ... terá sido em vão”.

### **3.3 Técnica de tratamento de dados**

A verdade é que a investigação qualitativa tem uma longa e reconhecida história, contudo é recorrentemente questionada onde estão as evidências para as afirmações que apresenta. Entre as demais análises que surgiram ao longo da história a abordagem Gioia, surge em 1991, veio permitir uma apresentação de dados de primeira ordem (análise centrada nos informadores), e uma abordagem de segunda ordem (análise mais abstrata que permite a criatividade do investigador para contar uma narrativa tendo por base as ilações da primeira ordem). Esta qualquer conclusão advém da experiência dos informadores (Gioia, 2021). Como tal, para a

revisão de literatura a metodologia abordada foi a PRISMA e para as entrevistas foi a Gioia. No caso das entrevistas, os entrevistados, constroem as suas realidades organizacionais uma vez que são os agentes conhcedores vão estar na primeira ordem através de citações na íntegra e posteriormente os analistas tendem a criar uma narrativa das ilações que daí advém (Gioia et al., 2012). A estrutura de dados que deriva da sua recolha permite, para além de configurar dados, ter uma representação gráfica de como trabalhámos os dados brutos. Isto é, uma demonstração rigorosa de como chegamos às nossas conclusões e de qual o caminho que seguimos (Gioia, 2021).



## CAPÍTULO 4 - Diagnóstico

Neste capítulo apresentar-se-á numa primeira fase a caracterização da empresa e posteriormente a caracterização da família.

### 4.1 Caracterização da Maguir

A Maguir é uma empresa familiar que surgiu a 19 de setembro de 1945 na rua Dr. Maximiano Pina de Faria, em São Romão, no concelho de Seia, na Serra da Estrela, devido ao empreendedorismo visionário do seu fundador. Em 1950, existiu uma alteração na construção, passando da construção Pombalina para a construção Gaioleira, isto é, começou-se a construir em betão armado e tijolos, para que fosse melhorada a resistência das construções a possíveis sismos ou inundações. Existe uma clara mudança nesta década uma vez que no interior das construções começou-se a fazer as paredes de tijolos, para dar mais estabilidade ao edifício e dar melhores condições para quem o habitasse. De realçar que todos os edifícios que até então eram construídos tinham estruturas internas em madeira. Na época os materiais tradicionais começaram a ser substituídos e passaram a utilizar-se novos materiais e foi aí que o senhor Maximino viu esta grande oportunidade perante escassez dos mesmos no mercado. Note-se que em 1951, tinha entrado em vigor o regulamento geral das edificações urbanas (RGEU) e começou-se a tomar precauções para evitar danos provenientes de incêndios e atividades sísmicas nas habitações (Silva, 2013).

Assim, surgiu a oportunidade de negócio para satisfazer a comunidade e colmatar as falhas de mercado. Numa fase inicial a empresa possuía uma dimensão muito reduzida uma vez que apenas vendia os essenciais para a construção e bricolage. Como exemplo: cimento, areia, pedra, etc. No sentido de assegurar a longevidade da empresa, quando a segunda geração entrou percebeu que seria necessário melhorar as condições e as ofertas ao mercado. Assim, optaram por mudar as suas instalações para a Rua do Comércio em São Romão, transferindo a empresa para a segunda geração, em 1962. Perante o enorme sucesso, em 1993, aconteceu uma nova sucessão para Vítor Silva e com uma nova ideia de negócio surgiu a necessidade de voltar a mudar a localização para o Largo da Esquerda Nº13 da Força Aérea.

Ao longo dos anos a empresa tornou-se uma referência na área da construção para a comunidade com um elevado prestígio e reputação na região. Os produtos foram sendo cada vez mais diversificados e com maior qualidade para chegar ao maior leque de clientes possível e consequentemente atingirem uma quota de mercado considerável, num mercado cada vez mais exigente e complexo.

Em 2016, tornou-se o ano da viragem uma vez que existiu uma reformulação estratégica e de visão de negócio. A 23 de fevereiro de 2017 inaugurou-se um novo espaço “Comercial da Maguir” com um conceito de negócio díspar dos anteriores. A ideia passou por ser: transmitir uma ideia de grande variabilidade da oferta dos produtos onde o cliente tem tudo ao seu dispor e ainda, nesse mesmo ano, abriu o espaço “Maguir-Espaço agrícola”. Com esta mudança a Maguir procurou ir ao encontro das melhores práticas, oferecendo melhores condições, para aperfeiçoar a oferta na área de construção civil, mas iniciando também uma nova etapa com oferta de produtos em diferentes áreas tais como: acessórios de automóvel, produtos de limpeza e manutenção, produtos de segurança, entre outros. Consequentemente consegue passar a mensagem que mesmo sendo uma microempresa, constituída por onze funcionários, consegue estar sempre predisposta à mudança e à inovação.

Em 2018 começam a abordagem de proximidade com os seus clientes e como tal, começaram a promover campanhas como: promoções em dias de jogo da seleção nacional, promoções do dia do pai, etc. Em 2019, foi um ano caracterizado pela pandemia do Covid-19, no qual todas as empresas com venda direta ao público sofreram abruptas quedas nas vendas e, viram-se na necessidade de terem que se adaptar ou terem mesmo de encerrar a sua atividade. A Maguir optou pela adaptação, para não perder a ligação dos clientes. Deste modo, além de criarem condições para a empresa não ter de encerrar, adaptando o espaço físico à realidade pandémica, criando regras apertadas de higienização e proteção pessoal. Ainda criou a loja online permitindo aos clientes encomendar online e fazer a sua recolha na Maguir em comodidade e em segurança.

No final de 2021, abriram um novo espaço “Showroom & Bricolage” para diversificar mais a oferta e dinamizar o negócio no sentido de dar resposta às necessidades dos seus clientes. Este ano torna-se particularmente relevante devido ao reconhecimento da IAPMEI (Agência para a Competitividade e Inovação) como uma pme líder e, têm conseguido manter a certificação desde então. Ainda em 2021, optou por reformular a imagem do site e evoluir o seu negócio online, disponibilizando a opção de enviar os produtos para a morada do consumidor. Atualmente a designação da empresa é: Maguir Materiais de Construção Lda. É uma empresa que se está a equilibrar e como tal está a tratar do processo de sucessão aconteça sem grandes controvérsias para a próxima geração. Atualmente a divisão da empresa encontra-se o Vítor Silva com 50%, Vítor M. Silva com 15%, João Silva com 15% e 20% destina-se a outros (Maguir-Electrodomésticos e Materiais de Construção - Relatório Corporativo, 2023). Esta é uma empresa com a forma jurídica de sociedade por quotas e com um capital social da empresa de 50.000,00€ (Sabi - Relatório, 2023). A Maguir possui como missão prestar serviço da melhor forma e se possível personalizado para atingir a fidelização dos clientes. Pretende aumentar a

oferta e atrair novos clientes bem como cumprir com os deveres sociais locais. Os valores são para si a imagem de honestidade, dedicação, transparência, qualidade, compromisso e confiabilidade para com os seus *stakeholders* (Maguir, 2023).

A Maguir enquadra-se maioritariamente no setor de construção. Deste modo, será relevante perceber que neste setor no ano de 2021 existiu uma fase de recuperação económica. Porém no primeiro semestre de 2022, existiu um recuo de ritmo a nível mundial devido à invasão da Ucrânia que consequentemente acarretou impactos na inflação e no fornecimento de energia (IMPIC, 2022).

Perante os dados do Relatório do Setor da Construção em Portugal a FBCF (formação bruta de capital fixo) verificou um decrescimento no setor de construção em cerca de 1,2% em relação ao período homólogo do ano anterior. Uma das causas identificadas foi o investimento (praticamente metade do FBCF) que levou a uma evolução negativa neste setor.

Em relação ao vab (valor acrescentado bruto) no setor de construção apresentou uma variação positiva de 3,2% no primeiro trimestre de 2022, e uma variação negativa de 0,7% no segundo trimestre, ou seja, é um setor com alguma variabilidade. Quanto à força de trabalho em 2022, ocorreu um crescimento de 2,3% e espera-se que estabilize entre 2023-2025. De salientar ainda que é o Norte que se destaca por deter o maior número de certificados válidos de alvarás (cerca de 37%). Contudo no centro, a percentagem é apenas ligeiramente inferior (31,9%) (IMPIC, 2022).

## 4.2 Caracterização da família

Em 1945, Maximiano Marques com uma visão empreendedora resolveu arriscar no sentido de melhorar as suas condições de vida, quer a nível da estabilidade financeira quer do seu quotidiano, decidindo apostar na criação de uma empresa na vila onde habitava. Rapidamente percebeu que o negócio estaria numa fase de crescimento, pelo que propôs uma aliança estratégica a um irmão para que este o ajudasse e entrasse como acionista para a empresa. Maximiano alcança uma vida estável e bastante boa a nível financeiro para a época. Anos mais tarde formou a sua família, fruto do qual nasce uma filha, Palmira. Ao contrário do usual à época, entrou na empresa desde muito cedo mesmo sendo ela mulher.

Ao longo das gerações a família tem os valores de cuidado com o outro e preocupação com a comunidade. A Srª. Palmira encontra o seu companheiro de vida Cândido Silva e visto que, a empresa estava numa fase de crescimento ele vem a integrar-se na empresa onde foi aceite e acarinhado por todos. Analisando o mercado e como gostariam de ver a empresa posteriormente fazem uma proposta de compra da empresa ao tio para que fique apenas em seu poder. Surge um filho Vítor Silva, a quem é incutida a mensagem que se a empresa tinha

chegado à situação presente, apenas era devido a um enorme esforço e muito trabalho. Vítor assumiu a função de *CEO* da empresa, em 1993. Com um espírito ambicioso e perspicaz e com vontade de dar à família melhores condições arriscou, começando a investir em novos ramos de atividade. Para ele não era suficiente, que um dia dissessem que ele esteve na liderança da empresa só por ser mbf, mas sim, porque de alguma forma fez a diferença.

Vítor Silva tem 2 filhos, o João e o Vítor, que nos últimos anos têm vindo a ter um lugar de extrema importância na empresa. João entrou na empresa em 2016 e o Vítor um ano mais tarde, com a função de gestores de loja e ajudaram a modificar a imagem e estratégia da empresa. Apesar de se basearem nos mesmos pilares, o objetivo era ajustarem-se cada vez mais às mudanças do mercado, como investir em novas tecnologias e equipamentos. Atualmente João está casado com Joana Silva que entrou para a empresa no ano 2016, para a função de Gestão de recursos humanos. Em suma, à data do presente trabalho estamos perante uma empresa em que quatro dos onze funcionários fazem parte da família: Vítor Silva, Vítor M. Silva, João Silva, Joana Silva.

### **4.3 Resultados das entrevistas**

Das entrevistas realizadas foi efetuada a sua análise de conteúdo recorrendo a metodologia gioia (anexo 7). Os resultados evidenciam que os membros da família têm clara consciência que para a empresa chegar até aqui teve de existir muito trabalho e esforço dos seus antepassados. Contudo, a nível de *governance* e da gestão de uma empresa familiar não existe consciência nem conhecimento das adversidades que podem existir na sua ausência. Aliás, um dos grandes problemas que deve ser salientado é que eles afirmam a necessidade de inovação e formação, mas o saber e a forma de gerir uma empresa familiar é descartada completamente, visto que, não veem diferença entre ef e empresas não familiares. Outro ponto explícito na entrevista foi o facto da gestão de empresa ser efetuada da mesma forma que faziam os seus antecessores e não se perceberem da necessidade de reformulação. Para além de não terem nada escrito, ainda existe o problema de estarem 3 pessoas na mesma função, isto é, segundo o que foi referido existem 3 CEO's. No entanto, o pai tem como objetivo aposentar-se, mas não sabe como fazê-lo nem como vai reagir a esta mudança de funções.

A *governance* da empresa é outro aspeto que deixa alguma preocupação, pois não aceitam e nem estão preparados para colocar pessoas externas em funções relevantes, dentro da empresa. É verdade que dizem que um familiar direto tem a possibilidade de não vir a ingressar na empresa, mas quando à questão de colocar pessoas externas em cargos relevantes, esta opção fica logo bloqueada. Nesta empresa ainda há o hábito de recrutar pessoas apenas pela afinidade e não por terem qualificações para o cargo. Acabam por ser mais rigorosos para com

os mbf, e é-lhes exigido que criem valor, ao contrário dos externos, que ingressam por “cunhas” quando há a necessidade de preencher um lugar em aberto.

Os mbf vêm diretamente da faculdade para a empresa. Devia existir a consciência, que quando se conclui a faculdade há um longo percurso para percorrer e, que errar é normal. Para a empresa familiar seria benéfico que os mbf tivessem experiência de trabalho adquirida fora da empresa. É também importante ir buscar novas formas de agir, novas estratégias, novas fórmulas e pontos de vista e torna-se mais fácil quando ser disruptivo quando a procura ocorre noutros setores ou modos de gestão. Algo que no contexto da Maguir não acontece.

É notório para eles a necessidade da sucessão e que se deve implementar brevemente, visto que, o pai quer é ver os filhos à frente da empresa. Agora o que não está claro, é como vão agir futuramente, quem pode ou não comprar e vender ações, quem pode sair, como desse vai agir, etc. O processo de sucessão é o que mais leva as empresas à rotura. Na Maguir ambos os filhos de Vítor Silva têm como objetivo vir a suceder a empresa. Segundo o que este referiu, é a primeira vez não vem a existir um sucessor, mas sim dois. Este vai ser um grande desafio, e que terá de ficar claro no plano de sucessão, como se vai fazer a gestão, para não haver uma gestão bicéfala. Ambos os sucessores têm formação na área de gestão e, portanto, a nível de conhecimentos académicos ambos se enquadram o problema são todos as divergências e pontos de vista que podem surgir e tem de ser claros para ambos.

A assunto de sucessão volta a surgir posteriormente na entrevista pela forma como pretendem passar a empresa para a quinta geração. A resposta é que como ainda não existem filhos dos atuais sucessores ainda há tempo e eles tem de crescer, como tal, é um problema para o futuro. O que ambos não negam é a vontade de ter filhos brevemente.

Todos os processos e estruturas formais que foram referidos na revisão de literatura foram questionados se existiam na Maguir e a resposta foi que não, com a exceção de reuniões anuais. A pesquisa de metodologias de outros setores é desvalorizada. A única preocupação que têm é terem o monopólio geográfico e competirem pelo posicionamento do setor de construção.

O espírito de equipa e de entreajuda também se pôde constatar, é notório a atenção que a empresa dedica em manter um ambiente familiar harmonioso, sem diferenciar os mbf dos mbnf. Como exemplo, salientou-se a forma de agir perante a pandemia do covid-19. Eles conseguiram reerguer-se, mas também combater lacunas e falhas que estavam intrínsecas à empresa como a falta de *stock* que originava o desagrado por parte dos clientes quando se deslocavam à loja e não conseguiam os produtos, serviços ou matérias-primas que pretendiam.

#### **4.4 Benchmarking de planos de sucessão:**

Para que seja de fácil perceber as divergências que é possível ter nos planos de sucessão vão ser relatados alguns exemplos como contributo de práticas de planos de sucessão. De realçar que estes exemplos apenas vêm evidenciar que a elaboração de um plano de sucessão não pode, nem deve ser algo formalizado, mas sim algo com um enquadramento de necessidades que as próprias empresas acarretam. Deve ser ainda um tema que deve ser constantemente revisto como se vai demonstrar já de seguida. A escolha recaiu nas empresas Bial, Delta Cafés e do Licor Beirão foi por serem empresas de renome em Portugal e que recorrem ao planeamento da sucessão da empresa, contudo apresentam formas diferentes de o fazer.

##### **Bial**

Bial é uma empresa familiar do setor farmacêutico fundada por Álvaro Portela em 1924 na Trofa. Em 1962 a empresa, vê necessidade de efetuar a primeira sucessão para António Emílio Portela que assume a presidência e lança novos produtos, e alguns são vistos como *best-seller*, como o *Reumon Gel*. Em 1979, existe novamente a necessidade de transferir a presidência para Luís Portela ficando com a responsabilidade de *CEO* e presidente da empresa. Esta geração fica assim marcada pela internacionalização, nos anos 90, e por se tornar membro da EFPIA (*European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations*). Em 2012, faz-se a passagem à 4º geração de forma subtil, isto é, Luís Portela passa a presidente não executivo e António Portela a *CEO*. A era de António Portela ficou marcada pela expansão da empresa no mercado internacional em países como o Japão, EUA, Coreia do Sul, China, Reino Unido, entre outros. Em 2021, sem grandes oscilações na empresa ocorre a transferência para a quinta geração, e António Horta-Osório passa a ser *chairman* da BIAL.

Em suma, pode-se dizer que a Bial no que diz respeito a processos de sucessão o foco é que o processo ocorra de forma subtil. Preparar o próximo sucessor é um trabalho que é feito de forma minuciosa, o que lhes permitiu alcançar o sucesso e chegar até à quinta geração continuando a empresa num processo de ascensão (BIAL, 2023). Nesta empresa a sucessão é bem-sucedida, mas é feita de forma gradual.

##### **Grupo Delta Cafés**

Outro exemplo é o grupo Delta Cafés fundado por Rui Manuel Nabeiro, no ano 1961, em Campo Maior. Perante o seu espírito inovador decide apostar no mercado do café conseguindo torrar 30 quilos de café por dia (Grupo Nabeiro, 2023). Com uma visão de lp, em 1984, inaugurou a Novadelta que se tornou a maior fábrica da península ibérica a fazer torrefação. Em 1988, criou o grupo Nabeiro-Delta Cafés que já conta com mais de duas dezenas de empresas. Rui Nabeiro

tem 2 filhos, João Manuel e Helena, mas tiveram um processo de sucessão da primeira para a segunda geração desastroso. Como foi feito precocemente o fundador, Rui Nabeiro, teve a oportunidade de identificar o problema e de escolher o seu neto Rui Miguel Nabeiro (o filho da filha) para o cargo. Ou seja, esta sucessão teria tudo para correr mal e a empresa entrar em insolvência, mas o problema foi remediado com a “dupla” sucessão. Esta solução só foi possível porque Rui Nabeiro nunca se aposentou e, como o plano de sucessão foi elaborado com antecedência, pensado e estruturado o fundador ainda foi a tempo de reerguer a empresa, pô-la a crescer e internacionalizá-la em diversos mercados (Tavares-Teles, 2021).

Aqui é importante salientar que uma sucessão pode correr mal, mas o que é importante é que exista tempo e agilidade para otimizar recursos, colmatar a falha e reestruturar a empresa no mais curto espaço de tempo possível.

### **Licor Beirão**

O Licor Beirão surge numa farmácia da Lousã. José Carranca Redondo e Maria José trabalhavam na mesma farmácia e acabou por surgir um grande amor. Em busca de novas oportunidades decidem comprar uma fábrica para produção do licor digestivo que tinha sido proibido fabricar na farmácia onde ambos trabalhavam. Anos mais tarde fica designado de “Licor Beirão”. Maria fica responsável pela produção e pelos 3 filhos: Manuela, José e Suzana. Em 1960, seu filho José Redondo acaba por entrar na empresa e fica como braço direito do pai, introduzindo na empresa uma visão de futuro e de *marketing*. Exemplo, foi ir de norte a sul perguntar em todos os estabelecimentos se tinham Licor Beirão, apenas para criar a curiosidade. Assim conseguiu expandir as vendas e ver resultados de imediato. Em 2000, o seu neto Daniel, atual diretor geral, ingressa na empresa para rejuvenescer a imagem da marca, e demonstrar que o licor podia ter diversas formas de consumo. Após 5 anos, Ricardo Redondo, entra para a função de diretor financeiro e formaliza-se a passagem da empresa para a terceira geração. (Redondo, 2017).

A sucessão ocorre de forma muito natural onde os familiares começam muito cedo a brincar no jardim da empresa e crescem no ambiente empresarial. A família possui uma herdade na qual operam e fazem a produção das especiarias para a produção do licor, mas é também o local onde construíram as casas de família. O segredo do sucesso foi a preservação da receita do licor dentro da própria família. A receita original do século XIX apenas José Carranca Redondo e o seu filho José Redondo sabem, e hoje em dia já foi trespassada ao neto Ricardo. A família está a aumentar, já se encontra na 4º geração com 10 elementos. Daniel e Ricardo assumem que começa a estar na altura dos seus filhos assegurarem o negócio, pois a forma como organizaram a empresa pode já estar ultrapassada. José Redondo transmitiu que na boa gestão da empresa devemos não só inculcar valores como também as emoções. Para tal, os seus netos devem ser

integrados e devem conhecer as ferramentas para poderem vir a gerir a empresa. Tomás e Maria são os 2 netos mais velhos e já têm a oportunidade de sugerir melhorias no *marketing* e na comunicação da marca. Em suma, a sucessão no caso do licor Beirão é algo natural que acaba por acontecer de forma subtil na altura certa.

Ou seja, como podemos verificar nestes 3 exemplos, nenhuma sucessão ocorreu da mesma maneira. Cada empresa teve a sua forma de proceder ao processo de sucessão e todas conseguiram o objetivo último que as sucessões devem ter, que é o crescimento empresarial após o processo de sucessão. No caso da Bial é um processo de transferência subtil, que vai preparando o próximo sucessor. O grupo Delta Cafés, teve a necessidade de fazer uma dupla sucessão pois a primeira foi mal sucedida e teve de se reestruturar. No caso do Licor Beirão todo o processo está envolto em secretismo pois a receita não pode ser desvendada, e assim, só quando existe a certeza de que o sucessor vai ser aquele e, está preparado, é que se ocorre totalmente a sucessão da empresa. Não há formas corretas ou erradas de sucessão, existe sim a necessidade de estudo e adaptação às condições e necessidades que cada empresa necessita.

#### **4.5 Análise Crítica da Maguir**

Deve perceber-se que “A sucessão deve ser vista como processo contínuo, construindo um fenómeno que se abstrai de fases, e que começa muito cedo e nunca termina, e que deve considerar os diferentes aspetos da empresa familiar e da família na empresa .... A sucessão deve ser feita por meio de um processo [...] formal e planeado de atividades ao longo do tempo, de modo a criar um conjunto de talentos a partir do qual a decisão final de escolha do sucessor será feita, quando o momento chegar” (Rodrigues, 2019:23). Por isso, Rodrigues (2019), constatou que a informação e a forma de gerir possui um cariz de grande informalidade. O autor afirmou que não devemos esquecer que quanto mais gerações temos presentes mais difícil vai ser o equilíbrio entre membros.

Na Maguir, ao estarmos no processo de transição da 3º para a 4º geração, ainda que os elementos família sejam apenas 4 dos 11 trabalhadores da empresa, devemos ter em atenção que já muita coisa mudou desde a fundação. Assim, considera-se que a melhor forma de construção do processo de sucessão passa pela formalização da empresa dado que é difícil garantir lealdade, união e dedicação. É importante a transparência de informação e existe a necessidade de criar infraestruturas que ajudem na clareza da empresa (Matias & Franco, 2021). A Maguir não tem nenhum plano formalizado para a sucessão, até à data deste projeto a única coisa que existe é verbalização que os próximos sucessores vão ser os dois filhos do atual CEO.

Como o objetivo de qualquer empresa é atingir uma boa *performance* e uma longevidade organizacional, o ideal é começar por formalizar o processo de sucessão. A Maguir é uma empresa com potencial, que começa a perceber que para lhe dar continuidade tem de ter uma estrutura de governo. Como constatamos através da revisão de literatura existem diversas ferramentas para analisar a estrutura das empresas familiares. Como vimos, o conselho de família é uma estrutura onde são nomeados determinados elementos da família para poderem discutir o negócio na assembleia geral. Já o protocolo é um documento onde é feito um contrato dos mbf para todos os modelos de *governance* da família e da empresa. Como a Maguir é uma empresa muito pequena, entendemos que não há necessidade de existirem conselhos de família.

Note-se que nas anteriores sucessões sempre foi muito claro quem ia assumir a gestão da empresa, visto que, apenas havia um descendente. Na 4º geração como existem 2 filhos os problemas começam a tomar maior dimensão. O interesse que levou à curiosidade e de alguma forma decisão em escolher a Maguir como a empresa a ser estudada foi que apesar de estar na 4 geração transitou sempre do ascendente para o único descendente. A situação agora é que não há 1 único sucessor, mas sim dois descendentes. Não pode haver uma empresa com uma liderança bicéfala, não é exequível. Pode haver rotatividade do CEO da empresa por mandatos, por exemplo, mas não faz sentido haver mais que uma pessoa a ocupar o mesmo lugar. Um erro grave que a empresa assume é considerar que existem 3 CEO's (pai e os 2 filhos), o que demonstra que não têm conhecimento em estruturas de *governance*. Nesta empresa temos um pai (1º geração), que passou para a filha (2º geração), e esta passou para o filho (3º geração) que por sua vez passou para 2 filhos (4º geração). Ou seja, a empresa vai efetivamente na 4 geração, nunca houve até agora dúvidas sobre quem ia suceder. A empresa cresceu no número de trabalhadores e neste momento há 2 filhos do atual CEO que começaram logo a trabalhar na empresa mal saíram da faculdade. Estes filhos naturalmente vão ter outros filhos (e não sabemos quantos...). O que significa que a partir da 5ª geração, provavelmente já com a presença de primos, vão existir mais desafios.

Após a revisão de literatura, o modelo que melhor se adequa para ser implementado na Maguir é o modelo 3: Zelleweger (2017). O pai passa a mensagem que estão os 3 no modelo de governo. Assim destaca-se logo o primeiro problema que é a falta de um modelo de estrutura de *governance*. Ainda que seja uma empresa pequena, vamos ter um desafio na criação de um modelo de *governance*.



## CAPÍTULO 5 – Proposta de intervenção

A proposta de intervenção consiste na elaboração dos requisitos do modelo de *governance*, do protocolo de sucessão e finalmente na criação de um plano de sucessão para a empresa Maguir. É importante salientar que qualquer método de gestão deve ser adaptado à empresa que estamos a analisar, não há empresas iguais muito menos fórmulas de gestão que se possam aplicar de igual forma a diferentes empresas. Uma vez que estamos num mundo de constante mudança existe a necessidade de rever os protocolos de família, os planos de sucessão, as estratégias, entre outros. (Díaz, 2012). É importante analisar se o sucessor eleito está disposto a ocupar o cargo e se tem competências, entre outros fatores. Deve ser uma decisão planeada e analisada tendo em conta todas as variáveis intervenientes no processo. As decisões também vão ter de estar em unanimidade com as transformações que surjam (Rodrigues, 2019). Em suma, é necessário fazer um planeamento antecipado para que se evitem controvérsias desnecessárias. Devido às dimensões da empresa e após a análise da entrevista achou-se relevante elaborar um modelo de *governance* da empresa, um protocolo de sucessão e por último um plano de sucessão como delineado nos subcapítulos seguintes.

### **5.1 O modelo de *governance* da Maguir:**

O modelo de *governance* mesmo sendo uma empresa pequena deve prever uma direção geral e um conselho de administração. Estes têm como objetivo a criação da visão, da missão e dos objetivos que permitam definir o modelo de *governance* da empresa, mas que perante os resultados da entrevista este entendimento não é claro. No modelo de *governance* não pode haver 3 CEO's como foi referido na entrevista, mas apenas um, os outros devem ser administradores executivos. Até à saída do empreendedor Vitor Silva, os seus dois sucessores devem delinear uma estratégia para o plano de sucessão.

Os valores que se pretendem manter na família são “honestidade, simpatia, confiança, dedicação, preocupação com os seus colaboradores e o espírito de ajuda para com os clientes” como afirmou Vítor Silva na entrevista.

#### **Visão:**

A maior ambição da Maguir é alcançar o maior volume de negócio que lhe for possível atingir. Inovar e estar em constante adaptação ao mercado tem sido um dos pilares da empresa. Com o turismo a ganhar cada vez mais relevância na área geográfica da empresa (Serra da Estrela) a longevidade da empresa torna-se mais viável, e possível de alcançar devido à relação direta entre a procura de matéria prima e o desenvolvimento do setor de construção (Maguir, 2023).

#### **Missão:**

O foco da Maguir passa por oferecer o melhor serviço ao cliente através de um apoio personalizado e dirigido a cada um perante as suas necessidades. O seu nicho de mercado é mais localizado no concelho de Seia e arredores e entende ser o seu “dever” obter novas ofertas de produtos e serviços à região. O dever social também se encontra bastante presente na empresa não só por obrigação mas por superação de expectativas que pretendemos oferecer aos nossos *stakeholders* (Maguir, 2023).

**Objetivos:**

O maior objetivo é ser uma empresa líder no setor de construção na nossa região, em constante crescimento e, sempre que possível, ser *top of mind* para os seus clientes (Maguir, 2023). Diversificar a área geográfica e começar a internacionalizar é uma das metas que se pretendem atingir a longo prazo, assim como, a melhoria contínua através da formação e estimulação dos colaboradores para desenvolverem novas técnicas e tendências.

**Modelo de governance:**

Perante a figura jurídica da empresa (sociedade por quotas) sugere-se que o conselho de administração possua um CEO e restantes membros sejam administradores executivos. Os 3 acionistas maioritários são administradores, mas apenas 1 pode estar a exercer a função de CEO. Assim, a estrutura de *governance* que melhor se ajusta à empresa é Vítor M. Silva como CEO e, o João Silva e o Vítor Silva como administradores executivos durante um período de 4 anos, e após os quais os papéis se inverteriam. Ambos querem ser CEO's e a única forma viável de tal acontecer é a gestão ser por mandatos periódicos. De realçar ainda que é importante a realização de reuniões anuais com todos os acionistas para que se consiga fazer o ponto de situação da empresa. Nesta reunião, os cônjuges e membros da família menores de idade que queiram ter conhecimento do que está a acontecer na empresa, bem como as estratégias e objetivos pretendidos para o futuro, devem comparecer ainda que não tenham voz ativa na reunião. Quem tomará as rédeas da reunião será o CEO que estiver em funções à data.

## **5.2 Protocolo de sucessão da Maguir:**

Díaz (2012) afirmou que é possível que no protocolo de família se escreva as tarefas de cada elemento e o tempo em que se espera que estas sejam executadas. Um protocolo de família não tem um formato único, os seus conteúdos podem divergir e devem adaptar-se às características e necessidades de cada empresa. É importante acrescentar, que não é por elaborar um protocolo que as coisas ficam asseguradas e não vai haver problemas. O que Díaz (2012) aconselha é que se dê conhecimento que o protocolo existe, para transmitir confiança aos trabalhadores e fornecedores. Mas que jamais se deve revelar o documento na íntegra uma vez que está ali o “ser” da família.

Para Arteaga e Ménendez-Requejo (2017:322), os principais componentes de um protocolo de família são:

“A. Um preâmbulo inclui a história, os princípios, os valores e a visão da empresa familiar. Esta seção reflete e esclarece a estratégia, o crescimento e as políticas de financiamento da empresa;

B. Os acordos relativos à família na gestão abordam a sucessão da gestão e as condições de incorporação de membros da família na empresa (formação, experiência profissional e cargos formais) para evitar o favoritismo. Estas são questões-chave quando a empresa pensa em incorporar novas gerações (muitas vezes ocorrem atividades de formação). O protocolo promove uma reflexão familiar sobre a necessidade de intensificar a profissionalização do escritório. Embora o gestor de topo seja geralmente um membro da família, a constituição da família potencia a profissionalização da empresa, melhorando a sua organização e reduzindo o litígio;

C. Acordos sobre propriedade regula as transferências de ações, voto maioritário reforçado e sucessão de propriedade. Os acionistas de uma empresa familiar, incluindo proprietários minoritários, muitas vezes têm laços emocionais com a empresa. Os consultores concordam que um protocolo de família protege a posição dos acionistas minoritários (direitos de *drag-along* e *tag-along*, política de dividendos, acordos de aquisição). Além das vantagens de especificar os direitos patrimoniais dos acionistas minoritários, um protocolo garante que novas regras se apliquem igualmente a todos os proprietários, como a contratação de parentes. Além disso, no caso raro de acionistas minoritários não familiares, eles geralmente são incorporados ao processo e acordos do protocolo (ou têm a oportunidade de vender sua participação). O acordo protege os interesses dos acionistas minoritários não familiares, além dos interesses da empresa, concordando com a recompra de ações quando obtidas por meio de vínculos laborais e evitando que os acionistas minoritários atrapalhem o andamento da empresa. Geralmente, os conflitos de *blockholder* são reduzidos.

D. Os acordos de *governance* moldam o conselho de família e limitam a interferência dos familiares na operação do negócio. No que diz respeito ao conselho de administração, são incluídos membros geralmente independentes. Além disso, é também uma oportunidade de aproveitar a participação de acionistas minoritários qualificados. Embora muitas vezes sejam incluídas cláusulas referentes a procedimentos arbitrais, para elucidar futuros conflitos entre familiares, em geral, essas cláusulas são amplas e pouco detalhadas.”

De seguida vai ser elaborada uma proposta de um protocolo de sucessão para esta empresa, tendo como base um protocolo de família que a Asociación Madrileña de la Empresa Familiar – AMEF (2023) apresentado no Anexo 5. É necessário fazer o protocolo para a sucessão, pois é lá

que se vão encontram definidas as regras da Maguir para a sucessão. Através da análise das entrevistas verificou-se que ambos tencionam ser CEO's, contudo em termos de *governance* tal não é possível. Com a elaboração do protocolo pode torna-se viável atender às vontades dos mf, visto que, é aqui que vão estar escritas as diversas cláusulas a estipular como se deve fazer e agir no futuro. Usando como guia o da Asociación Madrileña de la Empresa Familiar – AMEF (2023) e adaptando-o à Maguir elaborou-se o protocolo onde se retiraram algumas constatações (ANEXO 6):

- A opinião dos membros mais velhos será sempre levada em conta com a importância, consideração e respeito que merecem;
- Os pais devem passar para os filhos os valores e princípios da empresa bem como estimular a sua parte emocional;
- A tomada de decisão deve ser tomada perante a escolha da maioria;
- A administração e direção da empresa deve ser confiada com base nos conhecimentos, qualidades e capacidade de liderança;
- O antecessor fará parte da empresa até que decida por livre e espontânea vontade desvincular-se ou, se houver algum motivo legal que justifique;
- Poderão aceder às reuniões de família além dos fundadores, familiares e pessoas externas que tiverem: idade igual ou superior aos 18 anos; for titular de diploma ou grau superior; transmitir ao conselho de administração sugestões formuladas para melhorar a qualidade da gestão dos negócios, a harmonia e a convivência entre mbf ou o cumprimento dos deveres;
- Um CEO tem de: ter passado pelas diversas funções dentro empresa; investir em formação pelo menos uma vez de 5 em 5 anos; o mandato terá um período de 4 anos sempre que os resultados estejam de acordo com os objetivos da empresa; é excluído de CEO no caso de renunciar voluntariamente ao mandato ou dele ser destituído numa reunião família;
- As reuniões familiares ocorrem uma vez por ano (devendo ser convocada com 15 dias de antecedência) ou sempre que o CEO sinta necessidade;
- Cada mbf terá a possibilidade de votar, sendo que o CEO que estiver a desempenhar funções tem voto duplo no caso de empate;
- O CEO pode delegar funções desde que formalizado por escrito e com período de duração;
- Não é recomendável a entrada de cônjuges. No caso de acederem à empresa não devem interferir com a tomada de decisões, mesmo após o casamento não têm direitos de

- propriedade na empresa, e se pretenderem ser acionistas apenas tem direito aos 20% que correspondem a membros externos à família;
- Para um mbf aceder à empresa tem: possuir as qualificações académicas; percurso de 2-4 anos numa empresa de reconhecido valor; trazer mais-valia ao negócio; domínio fluente de pelo menos uma língua estrangeira;
  - A remuneração dos mbf deve ser equiparável ao valor do mercado;
  - Os dividendos serão pagos a partir do 2 trimestre do ano. Do valor global, 30% deve manter-se na empresa para melhorias contínuas;
  - Todos os mbf são livres de sair da empresa quando a si lhe for pertinente;
  - A formação contínua aos trabalhadores é um objetivo para a empresa;

O objetivo inicial das empresas deve ser definirem o *governance* da empresa e o *governance* da família criando o seu protocolo, para posteriormente se criar um plano de sucessão que responda às necessidades da família e do negócio. Desta forma, após a formulação do protocolo de família será desenvolvido e proposto um modelo de sucessão.

### **5.3 Plano de sucessão da Maguir:**

Todos os instrumentos vistos e analisados anteriormente permitem que o processo de sucessão seja mais eficaz, para que posteriormente não existam dúvidas de como, quando e, quem vai suceder. No presente estudo vai ser elaborada a proposta de um plano de sucessão. Os modelos de sucessão escolhidos na revisão de literatura foram: o modelo de Le Breton-miller *et al.* (2004) que analisa de uma forma desagregada os diversos contextos da empresa; o de Bozer (2017) analisa a perspetiva sucessor e a do antecessor; o de Zellwegwer (2017) divide o plano de sucessão em 6 etapas como finalidade de definir os objetivos e prioridades; e o modelo de Levesque & Subramanian, (2022) que é uma estrutura de inteligência tecnológica na sucessão de empresas familiares. Ambos têm em comum começarem a análise pelo modelo de *governance* da empresa e posteriormente recorrem ao modelo de *governance* da família. Rodrigues (2019) salientou que a maioria das empresas familiares independentemente das suas características não sabem o que é um processo de sucessão. Para eles, mais do que preparar o futuro, a sucessão é vista como forma de afastar o antecessor e ainda como um evento e não como um processo. Todavia, Casillas *et al.* (2005:233), no artigo Cardona & Balvín (2014) constatou que “é um plano de sucessão o que passa pela elaboração de um documento que organiza a transferência de propriedade da empresa de forma mais eficiente em termos fiscais”.

Deste modo, perante as características da empresa e atendendo à simplicidade da *governance* familiar optamos pelo modelo de Zellwegwer (2017) para a análise desta empresa em específico. Aplicando o modelo Zellwegwer (2017) à Maguir conseguimos desde logo

perceber que ainda não tinha o modelo de *governance* nem da empresa nem da família daí a importância de no presente relatório se ter elaborado o seu modelo de *governance*. Esta empresa possui o modelo jurídico de uma sociedade por quotas onde 80% correspondem a elementos diretos da família e os outros 20% é de pessoas externas à família.

Como verificado anteriormente os objetivos e prioridades da Maguir passam por ser uma empresa líder no setor de construção, por crescer e, ser reconhecida na região da Serra da Estrela. Como pode ser visto na sequência cronológica da empresa, anexo 8, as atuais prioridades devem passar pela transição da gestão da empresa para a 4º geração, tendo em conta um horizonte temporal de 2 anos (como foi referido na entrevista). A revisão estratégica, já ocorreu entre 2016-2017 com a introdução de ambos os filhos (Vítor Silva e João Silva).

O passo seguinte deve passar por elaborar um planeamento para o crescimento, tendo em vista as responsabilidades futuras. Para tal, deve-se criar um modelo de *governance*, isto é, para além do que já foi referido é necessário definir quem é o CEO, quem são os administradores executivos, e em simultâneo definir na família como esse processo se vai implementar. Uma vez que ambos os sucessores pretendem gerir a empresa deve ser feito um planeamento com um modelo da alternância em que ambos consigam ser CEO's na empresa. Ou seja, faz-se uma gestão cíclica de 8 anos em que durante os primeiros 4 anos Vítor M. Silva desempenha a função de CEO e o João Silva de administrador executivo e, nos 4 anos seguintes o João Silva fica como CEO e o Vítor M. Silva como administrador executivo, e assim sucessivamente. É necessário realçar mais uma vez que não é possível ambos terem simultaneamente a mesma função.

O início da transição começou em 2016, e o que se espera é que nos próximos 2 anos esteja concluída e a empresa esteja nas mãos dos filhos, como tal, o papel de Vítor Silva deve ser progressivamente ir diminuindo o seu envolvimento nas decisões da empresa. Perante o estatuto social e empresarial que ele possui, poderá não se aposentar já e ajudar os seus sucessores na transição durante mais algum tempo. O seu objetivo atual consiste em começar a ter mais tempo livre e não propriamente sair da empresa. É natural que como possui 57 anos, e a idade de reforma atualmente em Portugal é aos 66 anos e 4 meses, ainda tenha 10 anos para estar no ativo. Se continuar claro qual o papel de cada membro na empresa e o ambiente se mantiver de entreajuda, o facto de ele permanecer mais 10 anos pode até ser bastante vantajoso.

A base da gestão deve ter em conta os objetivos da empresa, se estes não se opuserem, estamos no bom caminho e é exequível fazer uma gestão repartida de forma cíclica. Assim, para que seja possível analisar a *performance* e a gestão da empresa é necessário fazerem-se avaliações contínuas. O ideal será realizarem-se reuniões gerais de 3 em 3 meses para se debaterem assuntos correntes do quotidiano, reuniões de 6 em 6 meses onde se comparem os

resultados da empresa para um período homólogo dos anos anteriores e, uma reunião que já precisa de preparação prévia para fazer análise do desempenho desse ano de forma mais detalhada. Sempre que for possível será pertinente pedir pareceres a entidades externas para que façam uma análise detalhada, bem como definir os objetivos para o próximo ano.

Outro aspecto importante de salientar é que até agora, nós sabemos que entre a 1º e a 3º geração existia apenas um sucessor, na 4º geração há 2 sucessores. Uma questão pertinente é o que irá acontecer na 5º geração, uma vez que tanto João Silva como Vítor M. Silva no decorrer da entrevista mostraram vontade de quererem ser pais ainda este ano. Portanto, o protocolo de família diz que apenas sucessores diretos familiares podem vir a ocupar a função de CEO. Mas como se vai gerir a divisão de quotas entre os primos? Qual o número de primos que vão existir quando o tema da sucessão se levantar de novo? São aspetos importantes e pertinentes que demonstram que os problemas de gestão só agora é que começam a evidenciar-se na 4º geração, mas tem tudo para se vir a agravar-se e complicar-se no futuro.

Assim nos próximos 2 anos o aconselhável é fazerem-se períodos de experiência para começar a “limar” detalhes na gestão de cada irmão, e para que percebam como agir factualmente. Outra recomendação será fazerem uma pós-graduação ou um MBA em empresas familiares, uma vez que, o conhecimento na empresa sobre este tema é bastante reduzido. Em 2025, será o momento de passagem da gestão da empresa. O pai deixará de ter qualquer tipo de função como CEO e passará apenas a ter funções comerciais e de relações públicas.

Em suma, e perante toda a análise efetuada propomos um modelo de sucessão para a Maguir conforme representado (Figura 8). Com este modelo o que pretendemos é demonstrar que nas primeiras sucessões era evidente quem iria tomar posse da gestão da empresa e quem se tornaria no sucessor. Na 4º geração surge a questão da escolha de um sucessor, de perceber quem tem qualificações para tal, de como gerir emocionalmente o assunto, e de quais os critérios utilizar para basear a decisão. Perante o desafio que a empresa lançou, a melhor opção a implementar é a que está representada na Figura 8, dado que, permite que ambos os filhos sejam CEO embora num limite temporal. Este modelo tem como base o modelo dos 3C e, portanto, estabelece um equilíbrio entre família, empresa e propriedade. Começou-se por propor uma estrutura de *governance* da empresa (qual a função de cada elemento de forma explícita) e uma estrutura de *governance* da família (um protocolo de família). Com estas 2 dimensões criadas, e sendo ambas respeitadas, é possível elaborar a *governance* da empresa familiar que não é nada mais que um plano de sucessão. Uma boa *governance* da empresa familiar tem como objetivo promover uma gestão intercalada, neste caso, por 2 sucessores e os acionistas da empresa. Tem também de respeitar e ir ao encontro de alguns objetivos da empresa tais como o sucesso, crescimento e o desenvolvimento da empresa.

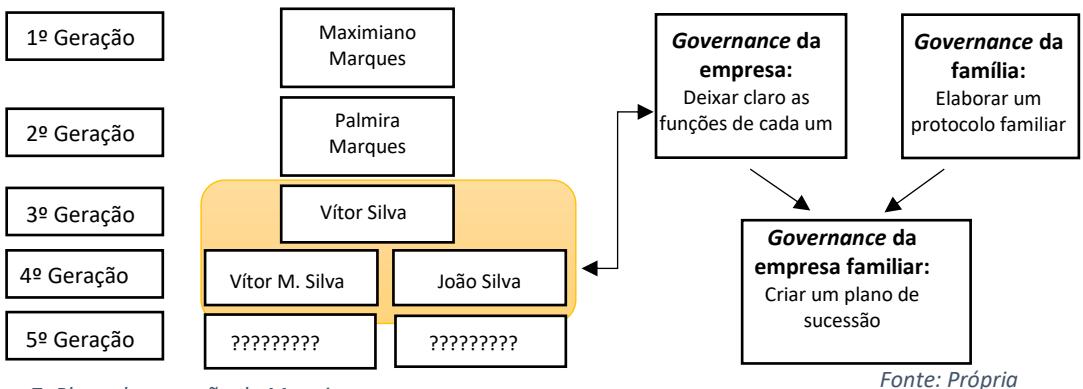


Figura 7- Plano de sucessão da Maguir

Fonte: Própria

Para o futuro e longevidade da empresa o melhor será abster-se dos mesmos erros e começar o mais breve possível a formalizar a empresa. Será importante também perceber quantos vão ser os elementos que vão surgir, aqueles que vão querer ingressar na empresa e, utilizando o método de prisma começar a traçar e selecionar quem virá a ser o futuro sucessor. De realçar que sempre que for possível seria pertinente os familiares interessados frequentarem a empresa, para se fazerem ver aos olhos dos *stakeholders* e começarem a adquirir algum respeito. Outro aspeto que se deve ponderar é se não será mais viável escolher alguém externo à família para ajudar a gerir a empresa.

Sugere-se ainda que os membros da empresa realizem uma avaliação contínua da situação da empresa e do cumprimento de objetivos. Assim, com o projeto pretendeu-se formalizar temas fundamentais para a empresa, mais concretamente a *governance* da empresa familiar da Maguir. Acrescentando assim a explicação de práticas e estratégias que permitam que ambos os sucessores da quarta geração possam utilizar na gestão e em períodos mais controversos saberem como intervir. Adicionalmente este modelo possui algumas limitações. Como principal limitação resulta do facto de se ter recorrido a um questionário no qual pode ter ocorrido um enviesamento às respostas pelo facto de estarem os 3 acionistas maioritários presentes, e assim sendo, as respostas podem não ter sido tão transparentes e sinceras como o que seria esperado. Outra limitação é, como não existe a nível legal nada explícito sobre as empresas familiares, torna-se mais difícil compará-las, pois, percebemos que as empresas familiares possuem grandes diferenças das empresas não familiares, apesar de perante a lei não existirem diferenças. Por outro lado, o plano de sucessão foi o que pareceu mais plausível e ajustado à empresa apenas perante os dados que nos foram cedidos pela própria empresa. Por fim, deve ser referido que esta empresa face à sua dimensão e como foi apenas na 4º geração que começou a “haver disputa” sobre quem vai assumir a gestão da empresa, a decisão de quem gere e quem sucede deve ser revista regularmente. Para a empresa Maguir num futuro de 10 a 15 anos seria interessante analisar se vão replicar este estudo para a integração da quinta geração na empresa, e se a escolha vai continuar a ser a gestão repartida de 4 em 4 anos.

## CAPÍTULO 6 -Conclusão

Não existe ainda um consenso sobre a definição das empresas familiares. É, no entanto, recorrente ao longo das diversas definições que existe uma ligação de dois fatores: a família e a empresa. Porfírio *et al.* (2020) averiguou que as empresas familiares representam cerca de 80% das empresas de todo o mundo. Os dados da associação de empresas familiares revelam que estas representam cerca de 70% do total das empresas e 65% do pib português, contudo, atualmente esta realidade não merece na sociedade a importância que os números representam.

Foi possível analisar ao longo da revisão de literatura deste projeto, que se deve começar por analisar as empresas familiares pelo modelo dos 3C, mais concretamente pela análise da família, da empresa e da propriedade. Este, é muito mais que um modelo, é como o “esqueleto” que ajuda e impulsiona a boa gestão. Tem uma transversalidade que se pode aplicar a qualquer tipo empresa ou setor, que evidência e explica muito bem os seus pilares. Pode e deve ser o ponto de partida para a gestão de uma empresa familiar.

Mais concretamente, o estudo tem como objetivo perceber o porquê de serem empresas com grande peso a nível mundial na economia, e, no entanto, não lhes ser dada a devida importância, saber o porquê de o momento da sucessão ser apontado como o momento mais desastroso na vida das empresas familiares e perceber quais as ferramentas que devem ser adotadas para ajudar na gestão das mesmas, etc.

O estudo desenvolvido organiza-se da seguinte forma. Na fase inicial da revisão de literatura, analisou-se o que é uma empresa familiar e algumas dimensões gerais das mesmas. Numa fase final da revisão, focamo-nos no processo de sucessão, uma vez que é uma das principais causas da rotura das empresas familiares. Na fase seguinte procuramos definir qual a metodologia a implementar para ver como se iria elaborar a análise da ef Maguir. No capítulo quarto foi feita uma caracterização da empresa, do setor e da família através da elaboração de entrevistas aos principais acionistas e no mesmo capítulo fizemos o *benchmarking* de casos de sucesso na sucessão de empresas familiares. Na fase final, perante as particularidades da empresa, fizemos uma proposta de intervenção propondo alguns métodos de gestão a implementar, com a finalidade de tornar o processo de sucessão bem-sucedido. É importante notar que qualquer método de gestão não é infalível, nem pretende resolver problemas. Eles servem de ferramentas, para evitar conflitos e resolver problemas no decorrer da atividade da empresa. Qualquer método que tenha sido aplicado no passado com sucesso não garante que no futuro produza o mesmo efeito, assim como no caso de ter corrido bem numa empresa também não quer dizer que tome a mesma dinâmica e cause os mesmos efeitos noutra. Cada caso é um caso, e por isso não existem fórmulas na gestão gerais que possam ser aplicadas a

todas as empresas, cada empresa deve ser estudada, para se tirem as devidas ilações e se adapte o método mais adequado à realidade e momento em causa.

A sucessão é o fator que mais leva à “morte” das empresas. Para se ter sucesso numa sucessão é necessário perante os diversos *stakeholders* ter uma boa comunicação, honestidade, coordenação, compreensão, entre outros fatores. É importante ter consciência que os fundadores podem ser um limitador ao crescimento da empresa e a preparação de uma sucessão apesar de não resolver todos os problemas, pode evitar muitos. O exemplo disto foi visto com o Grupo Delta Cafés, no qual a formalização e a clareza de todo o processo de sucessão fez com que fosse detetado e corrigido o problema, e a dupla sucessão fez com que a empresa permanecesse ativa e em evolução até aos dias de hoje.

A Maguir não é exceção, e como a maioria das empresas, o problema começa pela falta de conhecimento do que são as empresas familiares. Nela evidenciam-se a falta de formalização dos processos e a desinformação. Ninguém duvida da sua capacidade e da sua importância, é uma referência na região da Serra da Estrela e faz parte das 3% de empresas que chegaram à 4º geração. Contudo, o problema da escolha do sucessor só surge agora com a 4º geração, até então estava claro para todos quem era o sucessor. Os problemas tendem a aumentar, visto que, quanto maior for a empresa e quanto mais gerações estiverem presentes, mais complexa vai ser a gestão da empresa. Na sucessão das empresas, não se aborda apenas a passagem da gestão da empresa, mas também dos valores e dos laços emocionais, que por vezes é a parte mais complexa e delicada no processo de sucessão. Perante a revisão de literatura é assim proposto um modelo de *governance*, um protocolo de sucessão e um plano de sucessão.

O que se pretende enaltecer com este projeto é que as empresas familiares têm grande importância a nível mundial e que através do planeamento e da estruturação se podem evitar muitos problemas. Para a empresa em estudo o objetivo passa por passar-lhes a mensagem que são uma empresa que tem tudo para crescer e se desenvolver. Os indicadores que apresenta são positivos, contudo deve repensar o tema da formalização na empresa, para que caso algum imprevisto aconteça, estar formalizado para os restantes mbf que ficam saberem o que deve acontecer para poderem dar continuidade ao trabalho feito até então.

Saliento aqui algumas das conclusões retiradas da análise dos resultados: a empresa precisa de dar formação aos seus colaboradores na área da gestão de empresas familiares. Não é possível existir sobreposição de funções e os recursos humanos devem ser escolhidos de acordo com as suas capacidades e não por afinidades. Como a literatura demonstrou a lealdade e a transparência dos processos aliada à boa comunicação pode levar a empresa a altos níveis de *performance*.

Em suma, a sucessão deve ser uma preocupação do mundo empresarial pois, para além de ser o fator que mais leva à falência das empresas, é também um tema banalizado na sociedade. No caso das empresas familiares devido às suas particularidades o problema da sucessão torna-se mais impactante. Como podemos observar as empresas familiares possuem um peso muito relevante na economia mundial, e uma das suas maiores preocupações, é como atingir a longevidade organizacional. Os dados analisados no projeto evidenciaram que apenas uma percentagem reduzida sobrevive às passagens entre as diversas gerações. Assim, uma recomendação que pode permitir ultrapassar estas fases passa pela formalização da *governance* da empresa familiar, mais precisamente elaboração de um *governance* da empresa e *governance* da família.



## Referências Bibliográficas

- About European Family Businesses. European Family. Obtido 5 de outubro de 2022, de <https://europeanfamilybusinesses.eu/about-european-family-businesses/>
- Ahmad, S., Omar, R., & Quoquab, F. (2020). Family firms' sustainable longevity: The role of family involvement in business and innovation capability. *Journal of Family Business Management*, 11(1), 86–106. <https://doi.org/10.1108/JFBM-12-2019-0081>
- Arenas Cardona, H. A., & Rico Balvín, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252–258. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>
- Arteaga, R., & Menéndez-Requejo, S. (2017). Family Constitution and Business Performance: Moderating Factors. *Family Business Review*, 30(4), 320–338. <https://doi.org/10.1177/0894486517732438>
- Arteaga, R., Link to external site, this link will open in a new window, Escribá-Esteve, A., & Link to external site, this link will open in a new window. (2021). 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. Obtido 6 de outubro de 2022, de <https://empresasfamiliares.pt/>
- Asociación Madrileña de la Empresa Familiar – AMEF. (2023). *EJEMPLO DE PROTOCOLO FAMILIAR*. Asociación Madrileña de la Empresa Familiar – AMEF. <https://efamiliar.org/protocolo-familiar/>
- Bernatek, A. (2014). Family matters: Financing family business growth through individual investors - KPMG Poland. KPMG. <https://home.kpmg/pl/en/home/insights/2014/09/family-matters-financing-family-business-growth-through-individual-investors.html>
- BIAL. (2023). <https://www.bial.com/pt/sobre-nos/historia/>
- Bozer, G., Levin, L., & Santora, J. (2017). Succession in family business: Multi-source perspectives. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2016-0163>
- Bracci, E & Vagnoni, E. (2011): IUP Journal of Knowledge Management; Hyderabad Vol. 9, Iss. 1, (Jan 2011): 7-36.
- Brenes, E., Madrigal, K., & Requena, B. (2011). Corporate Governance and Family Business Performance. *Journal of Business Research*, 64, 280–285. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.11.013>

- Brockhaus, R. H. (2004). Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family Business Review*, 17(2), 165–177. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00011.x>
- Calabró, A., Fedy, M. J., Yeung, K., & McGinness, T. (2020). *The power of women in family business*. 26.
- Cardona, H. A. A., & Balvín, D. R. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar/Family business, protocol and family succession/A empresa familiar, o protocolo e a sucessão familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252–258.
- Catarina de Sousa Regateiro.pdf. (2019). Obtido 14 de outubro de 2022, de <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/30444/1/Catarina%20de%20Sousa%20Regateiro.pdf>
- Cater, J. J., & Kidwell, R. E. (2014). Function, governance, and trust in successor leadership groups in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 217–228. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.06.001>
- Chittoor, R., & Das, R. (2007). Professionalization of Management and Succession Performance—A Vital Linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65–79. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00084.x>
- Cisneros, L., Deschamps, B., Chirita, G. M., & Geindre, S. (2022). Successful family firm succession: Transferring external social capital to a shared-leadership team of siblings. *Journal of Family Business Strategy*, 13(3), 100467. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100467>
- Código Civil - CC. (2023). Consolidação Decreto-Lei n.o 47344—Diário do Governo n.o 274\_1966, Série I de 1966-11-25 (p. 467). <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-lei/1966-34509075>
- Código das Sociedades Comerciais - CSC | DRE. (2023). Diário da República n.o 201/1986, Série I de 1986-09-02 (p. 198). <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-lei/1986-34443975>
- Davis, J. H., Allen, M. R., & Hayes, H. D. (2010). Is Blood Thicker Than Water? A Study of Stewardship Perceptions in Family Business. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00415.x>
- Díaz, R. R. (2012). El Protocolo Familiar ¿Sí o No? *Instituto Internacional Bravo Murillo*, 1, 204.
- Domínguez, J. P., David, F., & Azevedo, T. (2021). Family Firms and Coupling among CSR Disclosures and Performance. *Administrative Sciences*, 11(1), 30.
- Ericson, R. B. (2012). Healthy mix of family, non-family members helps firms grow and thrive. *Rochester Business Journal*, 27(53), 24.

- Flórez, S. da S. (s.d.). *LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR.*  
[https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/33361/TFM\\_SaradaSilvaFI%F3rez.pdf;jsessionid=510B59D2813B029C77FAC145BBDAB641?sequence=1](https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/33361/TFM_SaradaSilvaFI%F3rez.pdf;jsessionid=510B59D2813B029C77FAC145BBDAB641?sequence=1)
- Ferreira, J. M. G. (1999). Artigos e análises sobre Empresas Familiares (edição especial 2). APEF
- Ferreira, J. N. (2021, dezembro 3). “Grande maioria das empresas familiares portuguesas não gere adequadamente a sucessão”. ECO. <https://eco.sapo.pt/2021/12/03/grande-maioria-das-empresas-familiares-portuguesas-nao-gere-adequadamente-a-sucessao>
- Gallo, M. Á. (1998). *La sucesión en la empresa familiar.*
- Gioia, D. (2021). A Systematic Methodology for Doing Qualitative Research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 20–29. <https://doi.org/10.1177/0021886320982715>
- Gioia, D., Corley, K., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia Methodology. *Organ. Res. Methods*, 16, 15–31.
- Godinho, A. C. M. (2016). *PLANO DE SUCESSÃO NA DELTA CAFÉS.*
- Gomes, R. (2005). CÓDIGO DAS SOCIEDADES COMERCIAIS - CSC. <https://cij.up.pt/download-file/113>
- Grupo Nabeiro. (2023). História Grupo Nabeiro | Campo Maior. Grupo Nabeiro.  
<https://www.gruponabeiro.com/historia-grupo-nabeiro>
- Home. (2022). The Step Project Global Consortium. Obtido 6 de outubro de 2022, de  
<https://spgcfb.org/en/home>
- How the world's largest family businesses are proving their resilience. (s.d.). Obtido 6 de outubro de 2022, de [https://www.ey.com/en\\_gl/family-enterprise/how-the-worlds-largest-family-businesses-are-proving-their-resilience](https://www.ey.com/en_gl/family-enterprise/how-the-worlds-largest-family-businesses-are-proving-their-resilience)
- Índice Global de Empresas Familiares da EY e da Universidade de St.Gallen.* (s.d.). Obtido 19 de janeiro de 2023, de <https://familybusinessindex.com/#index>
- Joseph H. Astrachan & Claudia Binz Astrachan & Giovanna Campopiano & Massimo Baù, 2020."Values, Spirituality and Religion: Family Business and the Roots of Sustainable Ethical Behavior, " *Journal of Business Ethics*, Springer, vol
- Kammerlander, N., Sieger, P., Voordeckers, W., & Zellweger, T. (2015). Value creation in family firms: A model of fit. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 63–72. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.04.001>
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Hall, H., & Zellweger, T. M. (sem data). *Extending the Socioemotional Wealth Perspective: A Look at the Dark Side.*
- King, D. R., Meglio, O., Gomez-Mejia, L., Bauer, F., & De Massis, A. (2022). Family Business Restructuring: A Review and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 59(1), 197–235. <https://doi.org/10.1111/joms.12717>

- Klein, M., & Zellweger, T. (2022). Unternehmensnachfolge in der Praxis. *Center for Family Business, Universität St. Gallen (CFB-HSG)*, 44.
- Kleve, H., Roth, S., Link to external site, this link will open in a new window, Köllner, T., Link to external site, this link will open in a new window, & Wetzel, R. (2020). The tetralemma of the business family: A systemic approach to business-family dilemmas in research and practice. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 433–446. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2019-0254>
- KPMG. (2019). Barómetro Europeu de Empresas Familiares (p. 50). <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pt/pdf/kpmg-barometro-europeu-empresas-familiares-2019.pdf>
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Bares, F. (2015). Governance and entrepreneurship in family firms: Agency, behavioral agency and resource-based comparisons | Leitor Aprimorado da Elsevier. *Journal of Family Business Strategy*, 58–62. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.10.002>
- Lee, Y. G., Jasper, C. R., & Goebel. (2003). A Profile of Succession Planning among Family Business Owners. AFCPE. Obtido 21 de janeiro de 2023, de <https://www.afcpe.org/news-and-publications/journal-of-financial-counseling-and-planning/volume-14-2/a-profile-of-succession-planning-among-family-business-owners/>.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Bares, F. (2015). Governance and entrepreneurship in family firms: Agency, behavioral agency and resource-based comparisons | Leitor Aprimorado da Elsevier. *Journal of Family Business Strategy*, 58–62. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.10.002>
- Levesque, M., & Subramanian, A. M. (2022). Family firm succession through the lens of technology intelligence. 8. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100485>
- Maciel, A. S., Ramos, M. I. de la G., Aguilar, J. L. E., & Reyna, J. M. S. M. (2018). La sucesión de la empresa familiar: Una aproximación teórica. *Cuadernos de Administración*, 31(56), 105–136.
- Maguir. (2023). *QUEM SOMOS*. Maguir. <https://www.maguir.com/sobre-nos/>
- Maguir-Electrodomesticos e Materiais de Construção—Relatório Corporativo. (2023). Raciuss. Obtido 21 de abril de 2023, de [https://www.raciuss.com/relatorio-corporativo/maguir-electrodomesticos-e-materiais-de-construcao-lda/Marques, A. P. \(2018\). Roadmap para empresas familiares mapeamento, profissionalização e inovação. Centro](https://www.raciuss.com/relatorio-corporativo/maguir-electrodomesticos-e-materiais-de-construcao-lda/Marques, A. P. (2018). Roadmap para empresas familiares mapeamento, profissionalização e inovação. Centro)

Interdisciplinar de Ciências Sociais (CICS.NOVA-UMinho).  
<https://doi.org/10.21814/1822.56256>

Matias, C. S. M. (2018). *Conselho e Protocolo Familiar no Planeamento da Sucessão: [DA BEIRA INTERIOR Ciências Sociais e Humanas]*.

[https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/6603/1/TeseDoutoramento\\_CI%c3%a1udia%20Matias%20-%20final.pdf](https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/6603/1/TeseDoutoramento_CI%c3%a1udia%20Matias%20-%20final.pdf)

Matias, C., & Franco, M. (2021). The role of the family council and protocol in planning the succession process in family firms. *Journal of Family Business Management*, 11(4), 440–461. <https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2020-0004>

Melo, P. de S. (2016). *EMPRESAS FAMILIARES O PROTOCOLO FAMILIAR COMO UM PROCESSO [CATÓLICA PORTUGUESA FACULDADE DE DIREITO – ESCOLA DE LISBOA]*.  
<https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/22835/1/Empresas%20Familiares.pdf>

Michel, A., & Kammerlander, N. (2015). Trusted advisors in a family business's succession-planning process—An agency perspective | Leitor Aprimorado da Elsevier. *Journal of Family Business Strategy*, 45–57. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.10.005>

Miguel. (2022, maio). *Um olhar profundo sobre o governance das empresas familiares*. FundsPeople Portugal. <https://fundspeople.com/pt/um-olhar-profundo-sobre-o-governance-das-empresas-familiares/>

Murcia, N.N. S., Ferreira, F. A. F., & Ferreira, J. J. M. (2022). Enhancing strategic management using a “quantified VRIO”: Adding value with the MCDA approach. *Technological Forecasting & Social Change*, 174, 9.

Pena, J. R., Petiz, J., & Milheiro, J. (2023, janeiro 21). *João Rodrigues Pena: «As empresas familiares são o maior motor de qualquer economia»* [Entrevista].  
<https://www.dinheirovivo.pt/economia/joao-rodrigues-peña-as-empresas-familiares-sao-o-maior-motor-de-qualquer-economia-15692698.html>

Piçarra, S. B. (2021). O Planeamento da Sucessão nas Empresas Familiares. CATÓLICA PORTUGUESA - FACULDADE DE DIREITO.

Porfírio, J. A., Felício, J. A., & Carrilho, T. (2020). Family business succession\_ Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory | Leitor avançado da Elsevier. *Journal of Business Research*, 250–257. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.054>

Portugal, P. (2016). Consolidar a estratégia das empresas familiares: A criação de uma ponte entre o curto prazo e o longo prazo. 36.

- Reck, F. S., Fischer, D., & Brettel, M. (2022). Ethical Decision-Making in Family Firms: The Role of Employee Identification. *Journal of Business Ethics*, 180(2), 651–673.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-021-04774-8>
- Redondo, J. C. (2017). *José Carranca Redondo. Centenário do nascimento do fundador.* [http://imagensdemarca.sapo.pt/wp-content/uploads/IM-a-Brand/livro\\_licorbeirao.pdf](http://imagensdemarca.sapo.pt/wp-content/uploads/IM-a-Brand/livro_licorbeirao.pdf)
- Revista Executive: sabe qual é o poder das empresas familiares? Julho 2022 MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW n. 196 serie II.
- Ribeiro, M. de F. (2023). A sucessão na empresa familiar e as dívidas anteriores de herdeiro dos sócios – breves notas. *Revista de Direito Comercial*, 26.
- Robertsson, H. (2021). *How the world's largest family businesses are proving their resilience.* Obtido 6 de outubro de 2022, de [https://www.ey.com/en\\_gl/family-enterprise/how-the-worlds-largest-family-businesses-are-proving-their-resilience](https://www.ey.com/en_gl/family-enterprise/how-the-worlds-largest-family-businesses-are-proving-their-resilience)
- Rodrigues, J. (2019). *LIDERANÇA E SUCESSÃO EM CONTEXTO DE EMPRESAS FAMILIARES*. 2.
- Rodrigues, J. (2021). INTRODUÇÃO AO CONCEITO FAMÍLIA EMPRESÁRIA / INTRODUCTION TO THE FAMILY BUSINESS CONCEPT. *European Journal of Management and Marketing Studies*, 6(3). <https://doi.org/10.46827/ejmms.v6i3.1072>.
- Rose, B. E. (2012). Healthy mix of family, non-family members helps firms grow and thrive. *Rochester Business Journal*, 27(53), 24. Retrieved from <https://www.proquest.com/trade-journals/healthy-mix-family-non-members-helps-firms-grow/docview/1008861509/se-2>
- Sabi—Relatório. (2023). Obtido 5 de maio de 2023, de [https://sabi-r1.bvdinfo.com/version-20230105-3377-0/Report.serv?\\_CID=363&product=sabineo](https://sabi-r1.bvdinfo.com/version-20230105-3377-0/Report.serv?_CID=363&product=sabineo)
- Santos, Rodolfo. 2012. «Governo de Empresas Familiares: O Problema da Sucessão». CATÓLICA PORTUGUESA - FACULDADE DE DIREITO, Lisboa.
- Silva, C. S. N. (2013). *Reabilitação de Edifícios Multifamiliares das décadas de 50, 60 e 70* [Dissertação de mestrado]. Universidade da Beira Interior - Engenharia.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review* Volume 9, 199–208.
- Tavares-Teles, A. (2021, abril 6). Rui Nabeiro: O senhor do café. *Notícias Magazine*. <https://www.noticiasmagazine.pt/2021/rui-nabeiro-o-senhor-do-cafe/historias/261691/>
- The regenerative power of family businesses. 58.
- The World's Top 750 Family Businesses Ranking. Family Capital. Obtido 6 de outubro de 2022, de <https://www.famcap.com/the-worlds-750-biggest-family-businesses/>

Todo Bom, L. (2020). Manual de Gestão de Empresas Familiares – Uma Aproximação integrada Empresas- Família. Sílabo.

Wasim, J., Cunningham, J., Maxwell-Cole, A., & Taylor, J. R. (2020). Nonfamily knowledge during family business succession: A cultural understanding. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 26(1), 141–157. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-05-2017-0167>

Yin, R. k. (2001). *ESTUDO DE CASO Planejamento e Métodos* (2.<sup>a</sup> ed.). Bookman.

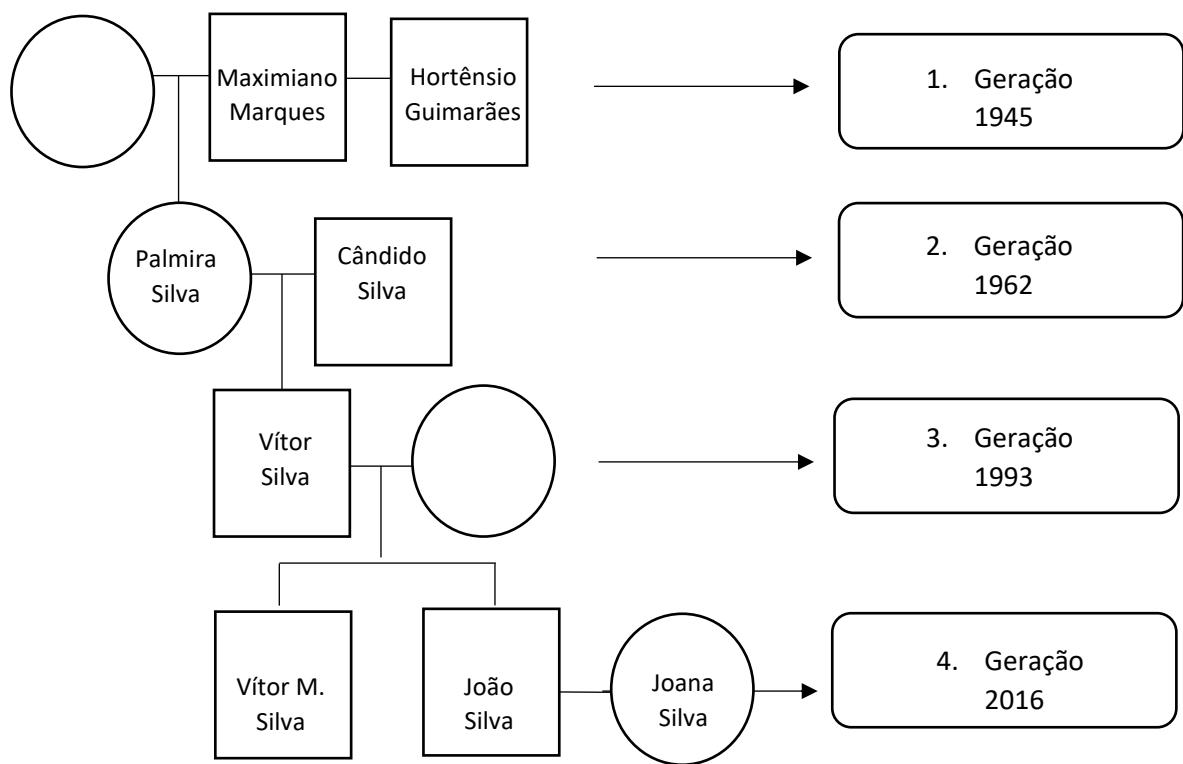
Zachary, R. K. (2011). The importance of the family system in family business. *Journal of Family Business Management*, 1(1), 26-36. doi:<https://doi.org/10.1108/2043623111122263>

Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). Why Do Family Firms Strive for Nonfinancial Goals? An Organizational Identity Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 229–248. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00466.x>



## Anexos:

### Anexo 1- Árvore da família:



## Anexo 2- Guião da entrevista ao antecessor:

### **Questionário Antecessor:**

1. Se tivesse de definir, como definia uma empresa familiar?
2. Quais são os principais valores da empresa apresenta?
3. Alguma vez ponderou a hipótese de uma empresa familiar precisar de ser geridas de forma diferente de uma empresa não familiar? Acha relevante existir formação nesta área?
4. Existe algum protocolo de família? Fazem conselho de administração ou Assembleia Geral?  
Se sim, com que regularidade.
5. Tem alguma forma de se analisar e avaliar internamente?
6. O plano de desenvolvimento de carreiras é um tema presente dentro da empresa?
7. Costuma fazer *benchmarking*, ou seja, ir buscar conhecimento através de outras indústrias?
8. Existe um plano de recrutamento? Os familiares entram diretamente para a empresa?
9. Qual a importância da inovação para o seu negócio?
10. Que importância dá à cultura e responsabilidade social? Que práticas costuma adotar na empresa?
11. Como rege a retenção de talentos?
12. Considera que o salário é o fator mais importante para reter talentos?
13. Como é que define o estilo de liderança que tem implementado?
14. Existe alguma diferença perante os recursos humanos serem família ou serem recursos não família?
15. Que importância tem esta empresa para si?

### **Sucessão:**

16. O que entende por sucessão? Que tópicos salienta necessários para o processo de sucessão?
17. Para si o processo de sucessão é um fator que o preocupa?
18. Costuma ir buscar conhecimento de outras empresas familiares que já passaram por situações idênticas de sucessão para se aconselhar e verem qual o melhor caminho a seguir?
19. Existe alguma razão específica para a percentagem de mulheres na empresa ser reduzida?

### **Futuro:**

20. Qual o conselho que dá para quem quer abrir ou gerir uma empresa familiar?
21. Quais são os principais riscos que vê para o futuro da empresa?
22. Como gostaria que fosse relembrado um dia mais tarde na empresa?
23. Que sugestão final entende pertinente para que se consiga melhorar a rotina familiar no ambiente da empresa?
24. Para finalizar, como define o poder das empresas familiares?

### **Anexo 3- Guião da entrevista ao sucessor:**

#### **Questionário sucessores:**

1. Se tivesse de definir, como definia uma empresa familiar?
2. Alguma vez ponderou a hipótese de as empresas familiares precisarem de ser geridas de forma diferente de uma empresa não familiar? Acha relevante existir formação nesta área?
3. Existe algum protocolo de família? Fazem conselho de administração ou assembleia geral?  
Se sim, com que regularidade.
4. O plano de desenvolvimento de carreiras é um tema presente dentro da empresa?
5. Costumam fazer *benchmarking*, ou seja, ir buscar conhecimento através de outras indústrias?
6. Existe um plano de recrutamento? Os familiares entram diretamente para a empresa?
7. Qual a sua opinião sobre divórcios e casamentos dentro dos recursos humanos no núcleo familiar? Os cônjuges, por exemplo, devem ser despedidos no caso de divórcio ou admitidos no caso de casamento?
8. Está claro para si quem pode ser sócio e em que condições pode comprar ou vender ações?
9. Qual a importância da inovação para o seu negócio?
10. Considera que o salário é o fator mais importante para reter talento?
11. Como é que define o estilo de liderança que quer implementar?
12. Considera relevante o seu pai manter-se a trabalhar dentro da empresa ao invés de se aposentar?
13. Que importância tem esta empresa para si?

#### **14. Sucessão:**

15. O que entende por sucessão? Que tópicos salienta no processo de sucessão?
16. Acha pertinente ir buscar conhecimento de outras empresas familiares que já passaram por processos de sucessão para se aconselharem e verem qual o melhor caminho a seguir?
17. Sente-se preparado com a possibilidade de vir a assumir esta transição transgeracional?
18. Acha que vai existir após a saída do pai (o antecessor da empresa) uma viragem na estratégia da empresa? Que valor acha que pode vir a acrescentar na empresa?
19. Existe alguma razão específica para a percentagem de mulheres na empresa ser reduzida?

#### **20. Futuro:**

21. Qual o conselho que dá para quem quer abrir uma empresa familiar ou gerir?
22. Que mudança gostava de implementar na empresa?
23. Quais são os principais riscos que vê para o futuro da empresa?

24. Como vê o negócio no futuro para as seguintes gerações? Já existem sobrinhos? Como vê a possibilidade de quem vir a gerir a empresa serem os sobrinhos?
25. Que sugestão final dá para que se consiga melhorar a rotina familiar trabalhando nós num ambiente familiar?
26. Para finalizar, como define o poder das empresas familiares?

Solicito se for possível que seja facultado o “Relatório e contas” e o “Registo comercial” para melhores resultados do presente estudo.

## Anexo 4- Resultado da Entrevista:

- **Como surgiu a empresa?**

**Vítor Silva:** A empresa surgiu há 78 anos quando o meu avô, Maximiano Marques, através da sua visão empreendedora, percebeu que a procura por materiais de construção e de infraestruturas iria estar numa fase de potencial crescimento e assim surgiu a ideia de criar a Maguir. O seu objetivo na altura era poder dar à nossa família melhores condições de vida e também adaptar-se à situação de mudança que a sociedade estava a enfrentar.

- **Como surge o crescimento da dita microempresa para a pme que é hoje?**

**Vítor M. Silva:** A verdade é que demorou anos até conseguirmos chegar até aqui. A empresa começou por ter um crescimento bastante significativo e o meu tio-avô Hortênsio Guimarães entrou também para a empresa para em conjunto conseguirem dar resposta à procura que estava a acontecer. Anos mais tarde com a expansão da empresa acabamos por nos ver “obrigados” a reformular a estratégia e a criar novas estruturas para chegar até aqui. Em suma, se chegamos onde chegamos foi devido a um trabalho árduo ao longo das diferentes gerações. Isto para dizer que, se passou de uma microempresa para a empresa que é hoje, pelo trabalho árduo ao longo dos tempos. Devido ao amor à família e ao respeito pelos progenitores fez-nos em fases menos boas, arregaçar as mangas e nunca baixar os braços.

- **Quais são os principais valores que a empresa apresenta?**

**Vítor Silva:** Diria que honestidade, simpatia, confiança, dedicação, preocupação com os seus colaboradores e o espírito de ajuda para com os clientes.

- **Que importância tem esta empresa para si?**

**João Silva (filho):** Neste momento é o meu porto seguro, o que dá estabilidade financeira e o que de alguma forma permite eu fazer a homenagem devida aos meus familiares. Penso que vai ser o meu pilar e o ponto de partida para um futuro melhor. **Vítor M. Silva:** neste momento a empresa é muito mais do que qualquer referência ao nível financeiro. Existe todo um mecanismo de amizade, orgulho, sentido de responsabilidade, lealdade que é muito superior a qualquer retorno financeiro que posso vir a ter. Começar a pensar a constituir família e perceber que posso estar a criar um futuro e uma estabilidade para os meus filhos, etc, é fundamental. O meu pai quando eu era pequeno e me dizia “nem sei quanto vou ganhar”, ou as discussões que ouvia por ele não transferiria os seus honorários certinhos como para com os membros externos à família e eu não entendia, chateava-me e agora tudo me faz sentido. Há coisas que valem muito mais, e ver os familiares bem e a empresa em constante crescimento motiva-me todos os dias. Exemplo em fases de regressão ver a família a trabalhar unida para reverter a situação transmitem sentimentos de orgulho. Atualmente a empresa é vista como o futuro e o melhor

que posso deixar aos meus filhos. **Vítor Silva:** Talvez a palavra “vida” diga muito sobre o que a empresa me diz. Toda a minha vida eu trabalhei para o melhor progresso da empresa e não sei muito bem como vai ser quando sair daqui. Sei que se existiu algum propósito que a vida me deu foi evoluir, trabalhar em equipa e dar estabilidade e amor à família que penso que consegui. Não consigo definir bem a importância que a empresa tem para mim ou para ela, não é algo que consiga facilmente quantificar, aliás eu nem sei bem explicar ou descrever como será. A empresa para além de tudo o que tenho é a certeza que deixei ferramentas aos meus filhos para poderem prosseguir e estarem bem na vida. Acho que a jornada valeu a pena. É das coisas mais importantes e que mais significado teve durante a minha vida é como o primeiro “filho” que nunca deixa de ser nosso e o amor é até ao fim da vida.

- **Se tivesse de definir, como definia uma empresa familiar?**

**João Silva (filho):** Não sei bem, mas uma empresa familiar talvez seja uma empresa que envolve familiares. **Vítor M. Silva:** Empresa em que trabalham nela familiares.

- **Alguma vez ponderou a hipótese de as empresas familiares precisarem de ser geridas de forma diferente de uma empresa não familiar? Não acham que seria necessário existir formação para gerir uma?**

**Vítor Silva:** Não. O que eu sempre disse foi que caso os meus filhos quisessem trabalhar na empresa a gestão iria ser deles. Por isso acabei por nunca pensar noutra solução. **Vítor M. Silva:** Por acaso não pensei que fosse um tema abordado ou que tivesse o impacto que tem vou confessar, mas sei que somos uma exceção, a empresa está numa fase em que a terceira geração está a transferir a gestão para a quarta geração (risos). No que toca à formação tenho consciência que devemos sempre procurar ter cada vez mais *skills* diversificadas. No entanto, tirando eu formação na católica em Viseu e não foi sequer uma opcional porque é muito significativa para uma empresa não familiar. **João Silva (filho):** A verdade é que acho que posso falar por todos: sentimos orgulho na empresa e se até agora nunca houve problemas, não considero o facto de eu não ter formação em empresa familiar venha a ser impedimento para o crescimento. Agora sendo abordado, começo a pensar que é um tema com algum fundamento e necessidade de ser estudado, mas vamos ver o que o futuro o exige. Não digo que seja uma porta fechada até porque temos de estar em constante crescimento e desenvolvimento e nos dias de hoje o saber não é um luxo, mas sim uma necessidade, por isso vamos ver.

- **Neste momento qual a sua função dentro da empresa?**

**João Silva (filho):** Neste momento tanto eu como o meu irmão estamos como *CEO & gestor de loja* digamos que estamos no processo de transferência para a 4 geração, mas o meu pai ainda é *CEO* possuindo funções de escolhas estratégicas e a última tomada de decisão. É verdade que

nos vai pedindo a nossa opinião do que nós achamos, mas como disse ainda estamos a tentar perceber a melhor forma e qual deverá ser o futuro da empresa. Nos próximos 2 anos a nossa ideia é eu e o meu irmão já estarmos à frente da empresa, e o meu pai estar por trás digamos assim a orientar e a darmos algum *feedback* em off.

- **Como é o envolvimento dos filhos no negócio? Ou seja, vocês cresceram com a ambição de um dia vir a trabalhar na empresa? Faria parte da educação e das conversas virem a ingressar na empresa?**

**Vítor M. Silva:** A verdade é que ao ser da 4 geração ao longo do tempo fui percebendo que havia essa possibilidade, e acabei por me ir interrogando se era isto que faria sentido e se era o que queria para mim. Nunca com o sentido de obrigação, mas a verdade é que apesar do meu pai não verbalizar sempre deu a entender que gostava que viéssemos a integrar a empresa. Portanto o fato de eu estar cá hoje, foi algo que acabou por acontecer e não nada formalizado. Aqui na empresa só nos faz sentido as palavras liberdade e felicidade. Se der para concretizar “o sonho” dos antecessores de verem os filhos ao comando da empresa perfeito! Caso contrário também está tudo certo. **João Silva (filho):** Desde sempre à mesa eu ouvi falar da empresa, de como era feita a gestão, de como estavam a correr as coisas, das novas estratégias, dos negócios mais relevantes, do impacto que tínhamos perante a comunidade e das responsabilidade da empresa, etc. Portanto, pode-se dizer que possa ter existido um certo enviesamento para com os mbf mais novos ingressarem na empresa. Exemplo, desde muito cedo que vínhamos para a empresa brincar e de alguma forma criam-se uma certa proximidade e familiaridade para com a empresa. **Vítor Silva:** Sempre esteve bastante claro que só está cá quem quer e, é impensável para mim obrigar um filho meu a trabalhar por imposição minha seja naquilo que for. No caso de alguém querer ir se embora, é livre, e nós só temos de respeitar a sua decisão. Neste momento somos 3 acionistas (Vítor Silva; Vítor M. Silva; João Silva) onde o *CEO* sou eu e meus filhos são *CEO & gestores da loja*, o que não quer dizer que não se venha a ter necessidade de alterações.

- **Existe alguma razão específica para a percentagem de mulheres na empresa ser reduzida?**

**Vítor M. Silva:** Na verdade, não, aliás nos últimos anos até ingressaram 2 (a Dulce e a Joana) e no total temos 3 em 7 não diria que é mau. Temos de ter consciência que por mais que não nos podemos queixar do nível de faturação e a empresa ter vindo a crescer progressivamente, estamos numa empresa que apenas íntegra 11 pessoas num trabalho que por sua vez exige esforço físico. **Vítor Silva:** Não é reduzida, aliás segundo o que vejo no ramo de construção até acho o contrário.

- **Algum de vocês veio diretamente da faculdade para aqui trabalhar? Ou existe uma regra de entrada?**

**Vítor M. Silva:** Tanto eu quanto o meu irmão viemos diretamente da faculdade para aqui. Nós já sabíamos o cargo que queríamos e o que a empresa nos podia oferecer. Acabamos por ir investir em formação para conseguirmos dar resposta às necessidades e exigências da empresa. Não queríamos ser uma menos valia nem um mono para a empresa e como a gestão era uma área do meu interesse acabei por ir estudar. **João Silva (filho):** O recrutamento como a nossa empresa está localizada num meio muito pequeno o critério de seleção acaba por ser muito de conhecimento e de “cunhas” digamos assim. Normalmente as pessoas quando precisam de trabalho acabam por vir aqui e nós perante a necessidade logo analisamos se precisamos de contratar alguém ou não. Acaba por ser um bocadinho procura mútua. Sendo nós uma das maiores empresas da zona, acabamos por ter alguma oferta de mão de obra, não tendo infelizmente capacidade para dar trabalho a todos. Mas vamos tentar conciliar as necessidades da comunidade onde nos inserimos com a nossa disponibilidade. Promover o bem-estar e a ajuda à comunidade, associações, ou outras entidades da nossa região, é algo que gostamos de fazer. Queremos estar presentes e ajudar sempre o máximo que conseguimos. Contudo, não depende só do querer como também das condições financeiras da empresa e das eventuais vulnerabilidades do momento.

- **O recrutamento de pessoas depende do tipo e da dimensão do negócio ou depende mais numa perspetiva de se é possível financeiramente ou não?**

**Vítor Silva:** A empresa tem a regra que só contrata quando existe uma necessidade específica na empresa. Não recrutamos por caridade. A empresa precisa de ocupar uma determinada função e a pessoa que se recruta tem de possuir qualificações para tal. Não faz sentido que seja de outra forma, mesmo os mbf quando são recrutados tem de criar valor e não prejudicar a empresa. Claro que se precisar de apoio financeiro nós não o vamos deixar cair, mas não tem de ser com valor da empresa. Nós ajudamos por nós próprios e não enquanto empresa, uma vez que podíamos estar a desencadear uma espiral que podia pôr a empresa em risco, e consequentemente a família toda. É verdade que não somos assim tantos enquanto trabalhadores, mas sobre o futuro da empresa está claro para todos nós, que é algo que não se pode comprometer. Ajudamos sim, sempre, mas por nós enquanto pessoa individual.

- **O que vos levou enquanto jovens a não querer sair daqui, visto que, é uma vila tão pequena e com tão pouca oferta ao invés de quererem ir para uma multinacional onde as oportunidades de carreira seriam maiores?**

**João Silva (filho):** O que me levou a querer ficar para além da sensação de “casa e segurança” foi de não trocar o certo pelo incerto. A rede de amigos estava cá, a minha família estava cá e o emprego estava seguro. Em 2016 como a empresa estava a precisar de uma nova estratégia de gestão e reformulação de imagem e acabei por escolher ficar, era a altura ideal para me colocar na empresa e dar a “mão” ao meu pai. Como sócio e gestor de loja da empresa acabou por ter uma certa liberdade de decidir o que fazer, como fazer, e quando fazer. **Vítor M. Silva:** Se a minha opção fosse ter ido trabalhar para uma multinacional sabia que a carga horária iria ser bastante exigente, e que iria estar longe de tudo e no final do dia sabia que a única coisa que tinha conseguido fazer durante o dia era trabalhar. Não era isso que queria para mim e a verdade é que vi muitos dos meus amigos que foram trabalhar para multinacionais a terem horas de trabalho absurdas a serem chamados a qualquer altura do dia, a não terem tempo muitas vezes para jantar. Ainda para mais porque a nossa geração entrou no mercado numa altura de pandemia e com isso uma necessidade de informatização rápida da maioria dos processos e com isto as horas extraordinárias começaram a fazer parte da rotina. Não era algo que queria. Assim aqui sei as responsabilidades que tenho, sei as coisas que tenho de fazer, mas faço ao meu ritmo e desde que o trabalho fique feito está tudo certo. Para mim a qualidade de vida é mais importante do que qualquer remuneração que pudesse vir a receber. Se conseguisse ter uma situação financeira estável, mas não ter mais nada, sei que não iria ser feliz. Quero e preciso de ter uma vida social, e conseguir fazer atividades como exercício físico, estar com os amigos, etc.

- **Quais são as principais desvantagens e vantagens que consideram ao trabalhar numa empresa familiar em vez de uma empresa não familiar?**

**Vítor Silva: Vantagem:** o negócio é nosso e, portanto, é com gosto que estamos a trabalhar; sabemos que tudo de bom que fizermos vai reverter em nosso favor; temos consciência do que se passa no grupo; sentimo-nos integrados e temos poder de decisão; *empowerment* onde se as coisas estão a correr menos bem puxamos uns pelos outros e juntos conseguimos mais facilmente dar a volta; e trabalhar com quem mais gostamos acaba por não ser um local de trabalho mas sim um lugar de convívio. **Desvantagens:** quando as coisas não estão a correr bem damos a justificação de culpa própria de não termos estado à altura e não fomos suficientemente interessados. Estamos perante o maior desafio entre conseguir perceber o espaço/tempo de trabalho VS o de nós próprios e da família. Muitas vezes como ainda sou novo no mundo empresarial é difícil de conseguir deixar o trabalho na empresa e não o levar para casa; tenho a necessidade pessoal de não desiludir ninguém, é como que quero provar todos os dias que se estou cá é por mérito próprio e não por ser só da família; é bastante difícil estipular e impor limites e fazer a divergência entre empresa VS trabalho.

- Existem regras para ajudar na gestão do trabalho e se conseguirem distanciar da empresa quando vão para casa?

**Vítor M. Silva:** Na teoria digamos que existem, mas na prática diria que ainda não é muito fácil (risos), e como tal estamos a tentar fazer o trabalho individual de ser capaz de impor horários. A verdade é que quando o problema surge eu facilmente consigo falar com o João, e o problema acaba por “morrer” ali. Em suma, esse é um trabalho que queremos desenvolver “o trabalho fica no trabalho”.

- Como veem que o crescimento da família pode influenciar a empresa ou vice-versa?

**Vítor M. Silva:** Não é uma resposta trivial, mas a verdade é que com o crescimento da família o assunto quando estamos todos juntos não pode ser só empresa pois os cunhados, primos, tios não trabalham lá e sentem-se de parte. É importante criar relações familiares e fazer com que ninguém se sinta inferior só por não trabalhar diretamente na empresa. Daí o horário para cafés ser flexível às vezes essas “conversas de café” resolvem problemas e mesmo atritos que possam surgir.

- Achas que a rede de contactos pode diminuir ao trabalhar numa empresa familiar?

**João Silva (filho):** A verdade é que talvez. Quando se trabalha numa enf conseguimos ter a rede de contactos da família, os amigos e os colegas do trabalho. Ao trabalhar numa empresa familiar como a Maguir a rede de contactos tende a ser sempre a mesma, o que pode ser vantajoso ou não. Isto é, como é mais reduzida se não se tiver cuidado os problemas da empresa invadem a vida familiar e vice-versa. Para o sucesso quando temos um problema devemos resolvê-lo na hora e a dialogar, a transparência talvez sejam os melhores pilares para o sucesso de qualquer empresa. Contudo, na presença de problemas, existe sempre uma forma “floreada” de os abordar havendo a necessidade de ter cuidado para não os agravar.

- O tema de sucessão como ,é visto e gerido? É algo imposto? Está sendo planeado?

**Vítor M. Silva:** A sucessão surge agora mais que nunca uma vez que estamos a tentar fazer essa transição. A verdade, é que nós sabemos que para a empresa ter longevidade, tem de existir a sucessão e como o meu pai quer ter mais tempo livre e sair das funções de responsabilidade deu-nos a oportunidade de começar a poder tomar decisões na empresa. A verdade é que para nós também achamos que a melhor altura para entrar será agora uma vez que a empresa está estabilizada e para transferir a gestão com alguma precaução será melhor numa fase estável.

- Alguma vez existiu a possibilidade de em vez de ser um de vocês filhos a irem para a gestão da empresa ir um gestor externo?

**Vítor Silva:** Não! A verdade é que sempre se tentou que a gestão fosse interna. **João Silva (filho):** Se eu e o meu irmão tiramos formação e temos conhecimentos na área acaba por não fazer

sentido contratar alguém externo. Não digo que no futuro não tenhamos de recrutar alguém, mas para já nunca vimos essa necessidade visto que somos uma empresa com um número reduzido de colaboradores.

- **Existe algum protocolo de família? Fazem conselho de administração ou assembleia geral? Se sim, com que regularidade?**

**João Silva (filho):** Não existe nada. A empresa é pequena e por isso não vemos necessidade de este tipo de papéis, a única coisa que existe é reuniões quando achamos necessário. **Vítor Silva:** Não, nem sei bem em que essas estruturas consistem sinceramente. Claro que ao longo dos anos vi outras empresas a implementarem conselhos de administração e assembleias gerais e, portanto, tenho consciência que existem e de modo geral sei como funcionam, mas nada de muito preciso e rigoroso. A única coisa que existe é quando achamos necessário fazermos reuniões.

- **O plano de desenvolvimento de carreiras é um tema presente dentro da empresa?**

**João Silva (filho):** Não, a verdade é que abordei esse tema na faculdade, mas na prática nunca vi a necessidade de o implementar na empresa. Temos de ter consciência do ambiente onde nos inserimos e que a empresa tem pouca oferta no que toca a este respeito. **Vítor Silva:** Cada um tem a sua função. Pode alguém entrar ou sair (o que não é usual) mas o que acontece é alguém entrar especificamente para as mesmas funções. Se pensarmos nos meus filhos é claro que me preocupei em lhes dar formação para poderem vir a desempenhar a minha função, em mudo o que eles quiserem investir eu ajudei. Para com os membros externos à família a empresa também tentam ajudar, nem que seja pelo facto de nunca criar entraves e permitir-lhe flexibilidade horária, entre outros, mas investir propriamente financeiramente para já, a empresa não tem disponibilidade.

- **Costumam fazer *benchmarking*, ou seja, ir buscar conhecimento através de outras indústrias?**

**João Silva (filho):** Não, o que temos feito é ter e oferecer aos nossos clientes formações de como usar os nossos produtos. Em geral estas formações são dadas pelos nossos fornecedores uma vez que estão mais por dentro dos assuntos. **Vítor Silva:** Por norma analisamos o mesmo setor para tirar ideias e não ficar obsoletos no mercado, agora ir para outras indústrias diria que não o fazemos.

- **Quando surge a possibilidade de tu e o teu irmão mandarem e terem poder de decisão na gestão da empresa mudou em algum a relação entre vocês enquanto irmãos?**

**Vítor M. Silva:** Acho que de alguma forma modificou uma vez que nós tendo alguma semelhança entre idades as “picardias” como irmãos acabam por existir como em qualquer relação de

irmãos. Agora quando em contexto empresa ambos assumimos funções relevantes estas picardias desapareceram e o foco são aspectos relevantes e impactantes para a empresa, penso que aprendemos muito a relativizar. Posto isso, podemos considerar que acabamos por ter fortalecido bastante a nossa relação e acabamos por valorizar a pessoa que está a remar no mesmo sentido que nós e damos mais valor ao outro, sabemos que não dava para ser assim e ser bem-sucedido com outra pessoa qualquer. Existe qualquer coisa que nos une que não sei explicar.

- **Como está a relação com o vosso pai?**

**Vítor M. Silva:** Neste momento penso que ele tem a capacidade de ouvir. Com o tempo fomos sabendo lidar uns com os outros. É, no entanto, verdade, que antes surgiam ideias completamente díspares, mas sabemos ouvir e respeitar o lugar do outro, que penso que é a base para o sucesso e com o tempo tudo passou.

- **Qual a sua opinião sobre divórcios e casamentos dentro dos recursos humanos no núcleo familiar? Os cônjuges, por exemplo, devem ser despedidos no caso de divórcio ou admitidos no caso de casamento?**

**João Silva (filho):** Sou suspeito uma vez que mal me casei a Joana entrou para a empresa (risos) mas tendo em conta que não se tornou acionista não houve grande influência. **Vítor M. Silva:** Neste momento não temos esse problema porque como o João disse só os mbf diretos é que fazem parte dos acionistas da empresa. Os cônjuges não fazem parte. Agora falando no divórcio depende muito de se conseguirem separar as coisas e do modo a tratar de forma diferenciada a relação pessoal e empresarial, no caso de não trazer benefício para a empresa o melhor será ou sair livremente ou traçar o processo de despedimento. Agora se a comunicação é a primeira a ser comprometida é preciso focarmos aqui as atenções e resolver o problema sempre no sentido do que maior benefício trouxer para a empresa.

- **Está claro para si quem pode ser sócio e em que condições pode comprar ou vender ações?**

**João Silva (filho):** Só filhos é que se podem tornar sócios, e não se vendem ações a pessoas externas.

- **Qual a importância da inovação para o seu negócio?**

**Vítor M. Silva:** Fundamental, uma vez que estamos em constante mudança e como tal devemos investir. Pretendemos continuar a transmitir a imagem de estarmos em constante adaptação ao que o cliente precisa e de algum modo à frente dos nossos “rivais”. Podemos dizer que não temos principais concorrentes uma vez que o que nos pode tirar mais clientela será o Muito Menos (que vende eletrodomésticos, têxteis e decoração, utensílios agrícolas, acesso a

sementes, produtos auto, desportivos e de lazer e gama diversificada de produtos de supermercado, e a Maquiseia (que é uma empresa comércio de máquinas, ferramentas e materiais de construção). Por isso queremos continuar a ter uma grande quota de clientes e dar-lhes a melhor oferta da região e para tal consideramos a inovação como uma das nossas grandes prioridades. **Vítor Silva:** É uma necessidade nos dias de hoje, não dá para fugir e a verdade é que os meus filhos vieram enriquecer bastante a empresa nesse aspeto.

- **Considera que o salário é o fator mais importante para reter talento?**

**João Silva (filho):** Na minha opinião é um fator relevante, mas não o mais importante, pelo menos para mim não é. A verdade é que salários altos podem não motivar só por si a ficar, mas salários baixos podem ser o clique para a saída. As condições e o ambiente de trabalho vão contar. Por isso não considero ser o fator mais importante, mas um aspeto a ter em conta aqui na empresa o que tentamos fazer é um equilíbrio entre o ordenado e um bom ambiente de trabalho. **Vítor Silva:** Não, até porque não temos capacidade financeira para pensar em competir, aqui está cá quem gosta de estar. O salário é algo irrelevante segundo o que me tenho apercebido ao longo da minha carreira.

- **Como rege a retenção de talentos?**

**Vítor Silva:** Não regemos a retenção de talentos, ou melhor não existe essa questão apesar de sabermos o valor que os membros da família e os externos tem para com a empresa. Tentamos sempre não distinguir quem faz parte de quem não faz, o nosso propósito é sermos uma família como um todo e sinceramente na empresa nem penso em quem pertence ou não à família.

- **Sr. Vítor como é que define o estilo de liderança que tem implementado?**

**Vítor Silva:** não gosto propriamente de classificar liderança. O que acaba por acontecer é uma divisão de tarefas e as pessoas acabam por cumprir com os objetivos que lhes foram propostos. Não posso dizer que é muito autoritária no sentido de me fazer superior aos outros, mas tenho a sorte dos colaboradores se sentirem como família na empresa e ao mesmo tempo terem noção do cargo que ocupo e, portanto, diferenciam significativamente bem as coisas, e respeitam-me. O estilo pretende manter um ambiente saudável e respeitador, em que a equipa não me veja como alguém impossível de alcançar ou desagradável quando precisam de desabafar, mas que ao mesmo tempo espero que tenham noção dos limites e do trabalho que têm de desempenhar.

- **Como é que foi ingressar na empresa e deparar-se passado 2 anos com uma pandemia? Mudaram na empresa alguma forma de liderança? Souberam adaptar-se facilmente?**

**Vítor M. Silva:** Durante a pandemia a Maguir teve a oportunidade e conseguiu agir de forma eficiente para não ter de fechar as portas. Não achamos aceitável ficar “sentado” à espera que

as coisas aconteçam. É verdade que tivemos de impor algumas restrições, os clientes deixaram de poder entrar na loja e nós começamos por fazer venda ao postigo. Então apesar de sermos uma empresa que vende produtos essencialmente construção e bricolage tentamos também alcançar o público que de alguma forma tinha algum preconceito e medo, vimos uma oportunidade e depois resolvemos criar o site online, onde as pessoas podiam escolher, encomendar e só vinham levantar à loja. Diria que foi bastante desafiante, mas ao fim todo o trabalho que realizamos deixou-me orgulhoso e com a sensação que valeu a pena. **João Silva (filho):** Digamos que nos soubemos adaptar, e até que foi notável o crescimento da empresa ao invés de outras que tiveram mesmo de fechar. Com o negócio online evitamos que os clientes não tivessem que se deslocar quilômetros para verificar que não tínhamos o stock em loja. Assim evitamos desperdícios de tempo dos clientes.

- **Como é que encaram a temática da sustentabilidade?**

**Vítor Silva:** A responsabilidade para com o ambiente e com o próximo são valores que me foram incutidos pelos meus antepassados e que faço questão de transmitir aos meus filhos. É importante criar laços com a comunidade no ambiente em que nos inserimos. Precisamos dele e como tal, temos de tomar medidas para que haja uma partilha entre as partes. De maneira que quando ingressei para a empresa tentei que a sustentabilidade se tornasse num tema presente no quotidiano da empresa. Isto é, começamos a apresentar iniciativas para consciencializar a comunidade que é preciso ter uma consciência ecológica e uma das práticas que temos é uma rubrica nas nossas redes sociais onde explicamos por exemplo como plantar ou como reciclar certos produtos. É algo que quando sair me vai deixar orgulhoso de até eu entrar na empresa não era sequer assunto e atualmente está intrínseco no quotidiano da empresa.

- **O que entende por sucessão? Que tópicos salienta no processo de sucessão?**

**Vítor M. Silva:** É a passagem de um membro para outro no que toca às responsabilidades. Os tópicos que secalhar faria mais relevância seria a escolha e a data em que ocorre a sucessão. **Vítor Silva :** Sucessão é por exemplo o que agora estou a tentar fazer com os meus filhos. Passar-lhes as responsabilidades e os cargos que eu tenho atualmente. Espero que em breve este processo esteja concluído e eles possam ser os novos CEO's da empresa, ficaria muito feliz. As competências mais importantes acho que eles já têm e são a formação e maturidade para poderem tomar posse. Agora só falta finalizar o processo para que eu possa deixar de ter tanta responsabilidade, diminui-se a carga horária para poder começar a ter tempo para mim.

- **Sr. Vítor o processo de sucessão é um fator que o preocupa?**

**Vítor Silva:** Não, o processo de sucessão não me preocupa. Está claro que são os meus filhos que me vão suceder e não tenho qualquer dúvida que eles possuem qualificações para este novo desafio.

- **Acha pertinente ir buscar conhecimento de outras empresas familiares que já passaram por processos de sucessão para se aconselharem e verem qual o melhor caminho a seguir?**

**Vítor M. Silva:** Não vejo necessidade de ir buscar conhecimento a outras empresas familiares para nós enquanto empresa está claro quem são os descendentes, neste caso eu e o meu irmão.

**Vítor Silva:** Eu sempre geri uma empresa familiar como uma empresa não familiar, portanto a resposta é não. Para mim não existe qualquer divergência, estamos perante uma empresa onde se tem diversos colaboradores e a partir daí tudo se tem de gerir.

- **Sente-se preparado com a possibilidade de vir a assumir esta transição transgeracional?**

**Vítor M. Silva:** Claro que me sinto preparado para assumir a gestão, talvez com alguns receios uma vez que estamos em constante mudança e temos tido bastante adversidade tais como a inflação proveniente da guerra da Ucrânia e a pandemia, mas penso que tanto eu como o meu irmão estamos preparados para o desafio sim. **João Silva (filho):** mais que preparado, já estou na empresa desde 2016 e sinceramente acho que a empresa precisa dessa mudança.

- **Considera relevante o seu pai manter-se a trabalhar dentro da empresa ao invés de se aposentar?**

**Vítor M. Silva:** Acho que será pertinente o meu pai continuar dentro da empresa se agir como faz atualmente. Quando ingressei senti que por vezes estava confuso e havia alguma discussão, mas ele agora já percebeu que para nós assumirmos a empresa precisamos de liberdade e de tomar as decisões mesmo que ele não concorde. Ou seja, se inicialmente me perguntassem diria que essa opção não era viável. Mas atualmente digo que sim porque ele acaba por ter muito o respeito dos clientes e transmitir um nível de confiança que a nós ainda não nos é atribuído.

- **Acha que vai existir após a saída do pai uma viragem na estratégia da empresa? Que valor acha que pode vir a acrescentar na empresa?**

**João Silva (filho):** Entendo que não vai haver viragem na estratégia da empresa, uma vez que foi por esse mesmo motivo que nós ingressamos na empresa em 2016. E apesar de estarmos numa fase de transição, a mudança mais significativa já ocorreu. Contudo, queremos mais tecnologia e inovação e não é por estarmos numa vila na serra da estrela que não queremos dar qualidade e possuir eficiência aos nossos clientes.

- **Que mudança gostava de implementar na empresa?**

**Vítor M. Silva:** Abrimos um novo espaço desde que entramos e neste momento não temos poder financeiro para nada mais. Estamos numa fase de estabilizar a empresa e fazer o processo de transição geracional para posteriormente ver como corre e tomarmos decisões. Contudo se tivesse de dizer algo talvez a internacionalização num futuro longínquo seria uma ótima aposta.

- **Quais são os principais riscos que vê para o futuro da empresa?**

**Vítor M. Silva:** Como um dos grandes problemas é a inflação e os preços das casas, isto vai ter repercussões no nosso *core business* vai ter repercussões. Espero que as pessoas não deixem de querer construir e que a inflação acalme, porque caso contrário vamos ter de continuar a aumentar os preços da matéria-prima e podemos perder muitos *stakeholders*. Neste momento já deixamos que a nossa margem diminua, mas não podemos deixar que volte a acontecer. **João Silva (filho):** Ter de fechar a empresa por não ser capaz de me adaptar ao mercado, ou se durante a nossa liderança (como pretendo ser pai) pôr a empresa em risco e ao passar para os meus filhos estragar-lhe o “bom” nome que os nossos antepassados nos deixaram. **Vítor Silva:** Instabilidade do mundo, nos últimos quatro anos o mundo esteve em constantes conflitos e tenho medo do que poderá ainda aí vir. Não saber o amanhã e os problemas/dilemas que aí vem assusta-me.

- **Como vê o negócio no futuro para as seguintes gerações? Já existem sobrinhos? Como vê a possibilidade de quem vir a gerir a empresa serem os sobrinhos?**

**Vítor M. Silva:** Neste momento estamos focados na atual geração e não na próxima geração. O futuro depois logo se verá. Não penso muito nisso, visto que só agora é que a empresa está a passar para a minha geração, quanto mais pensar agora no momento da minha reforma. Ainda temos tempo de analisar e de pensar. A verdade é que tudo pode mudar. Agora é provável que no decorrer deste ano a família cresça, visto que, é um sonho que tanto eu como o meu irmão temos, mas não queremos criar muitas expectativas.

- **Como gostaria, Sr. Vítor, de ser lembrado um dia mais tarde na empresa?**

**Vítor Silva:** Por ser um amigo para além de patrão, por ter deixado um sentimento de orgulho aos meus filhos, por os meus colaboradores e todos os *stakeholders* que privaram comigo ao longo do meu percurso sintam que os tenha tocado de certo modo a cada um deles, pela honestidade, pela minha *performance* enquanto CEO, pela lealdade.

- **Que sugestão final entende pertinente para que se consiga melhorar a rotina familiar no ambiente da empresa?**

**João Silva (filho):** Trabalhar na base da transparência e honestidade e não ter medo de falar só por pensar no que o outro vai dizer. Comunicação diria que é a base de qualquer empresa, seja empresa familiar ou não. **Vítor Silva:** Acho que nisso tenho de dar os parabéns aos meus filhos

uma vez que apesar de no início terem existido grandes tensões neste momento o ambiente é de clara união, amizade e lealdade. Eles conseguiram criar laços apesar das diferentes idades dos colaboradores, acabando por não se evidenciarem. Posto isto, espero que nunca mude e que a entreajuda permaneça ao longo dos anos.

- **Qual o conselho que dá para quem quer abrir uma empresa familiar ou gerir?**

**Vítor M. Silva:** Que não tenha medo de arriscar. Se é o que realmente quer porque não? Nem sempre é fácil e podemos pensar que por ter muitos mbf podemos pôr tudo em risco, porém a verdade é que numa enf também podemos ser despedidos, os trabalhos são completamente incertos e nunca temos a segurança de nada.

- **Para finalizar, como define o poder das empresas familiares?**

**Vítor M. Silva:** Não posso falar propriamente no poder das empresas familiares porque nunca tive qualquer tipo de informação para tal, a única coisa que o meu pai brinca é que a nossa é rara uma vez que vamos estar na quarta geração e por isso a base da nossa gestão deve possuir algum tipo de poder. **João Silva (filho):** Diria que é igual ao poder das empresas em geral e que permitem a estabilidade do país. **Vítor Silva:** Acho importante a empresa se afirmar na sociedade quer seja empresa familiar ou não, acho que qualquer uma deve ser valorizada e integrada na sociedade. Espero que no futuro esta brincadeira de se brincar a dizer “eu cheguei à terceira geração” não seja vista como exceção das muitas empresas familiares, mas como um caso comum.

## Anexo 5- Exemplo de uma estrutura de um protocolo de família:

Exemplo de um protocolo de família que a Asociación Madrileña de la Empresa Familiar – AMEF (2023) disponibiliza:

### **"Preâmbulo:**

Os membros da família "A" que assinam este protocolo de família são titulares da totalidade das quotas da empresa "X" fundada por \_\_\_\_\_, casado com \_\_\_\_\_, em 19XX, e que continua a dirigir a Empresa até hoje.

Os assinantes deste documento, conscientes da importância para a família e para a sociedade em geral, da garantia da continuidade do grupo empresarial familiar, procederam a um exercício de reflexão conjunta e sincera, de livre e espontânea vontade e iniciativa. A partilha de ideias que permitam conciliar as necessidades da família com as exigências do desenvolvimento futuro da empresa, esperando que as soluções e linhas de orientação adotadas estejam devidamente expressas e acordadas neste documento.

O principal objetivo do protocolo de família é assegurar que a família e a empresa formem um único bloco coeso, unidos por laços de afetividade, consciência social e profissionalismo e que as regras estabelecidas resolvam ao mesmo tempo as preocupações ou necessidades legítimas dos membros da família.

A família determina livremente o cumprimento de tais regras e diretrizes de atuação ao assinar o protocolo, confiando que, com o tempo e pelo seu bom senso, as regras serão convertidas e incorporadas na tradição familiar.

As regras serão modificadas ou atualizadas com base na experiência resultante da aplicação específica, por vontade expressa da família e seguindo o mecanismo previsto neste documento. Incorporar outras regras que resolvam situações novas ou imprevistas que surjam como consequência do desenvolvimento natural da família ou da empresa e da necessidade de adequar qualquer uma delas às exigências e circunstâncias do momento.

O objetivo dos assinantes é dar a este primeiro protocolo de família um conteúdo constitutivo e contratual que inclua o compromisso comum de todos eles sobre aspectos fundamentais. De acordo com esse personagem, os aspectos mais específicos de cada circunstância que possa ocorrer na prática diária e que não estejam regulamentados no protocolo de família, devem ser resolvidos à luz das diretrizes e princípios nele estabelecidos.

Os assinantes deste primeiro protocolo de família estão cientes de que, a partir dele, suas relações mútuas iniciam uma etapa mais reflexiva e formalizada, compatível com o clima de confiança e respeito que tem caracterizado seus vínculos até então.

**Título I. Membros do grupo familiar**

**Título II. Breve história da empresa “X”**

**Título III. Definições**

**Título IV. Normas de atuação**

**Capítulo 1. Objetivos, natureza e princípios:**

**Artigo 1. Âmbito de aplicação**

**A. Objetivo subjetivo**

Todos os membros do grupo familiar que subscrevem este documento são obrigados a cumprir as regras estabelecidas neste protocolo, bem como os restantes membros que, por serem menores de idade, não o tenham assinado.

**1.2** Todos os membros da família que, por meio da aquisição de ações da empresa, passarem a integrar o grupo familiar, também estarão obrigados a cumpri-la.

**1.3** Os membros do grupo familiar adotaram as medidas legais possíveis para assegurar que a aquisição de ações da empresa por membros da família, por meio de negócios jurídicos inter-vivos ou mortis-causa obrigue os acquirentes ao compromisso inevitável de se submeterem às regras do protocolo de família.

**1.4** Os integrantes do grupo familiar informaram seus descendentes sobre as normas do protocolo de família, o espírito e, princípios que os inspiram e os ensinarão a familiarizá-los, adotando as medidas educativas que julgarem necessárias.

**1.5** Os integrantes do grupo familiar adotarão as medidas legais necessárias para assegurar que a titularidade das ações e direitos sobre a empresa permaneça nas mãos da família.

**1.6** Em especial, os integrantes do grupo familiar adotarão os acordos sociais necessários para incorporar nos estatutos da(s) controladora(s) um benefício acessório que obriga todos os sócios a assinarem o protocolo de família e o descumprimento impossibilita o(s) companheiro(s) para o exercício de sua função social.

**B. Objetivo Alvo**

**1.7** Ficam sujeitas ao presente protocolo as participações da(s) sociedade(s) mãe(s) ou qualquer direito sobre elas ou sobre o capital ou lucros da referida sociedade.

**1.8** Ficam igualmente sujeitos os direitos sobre as ações que, direta ou indiretamente, sejam detidas pela sociedade-mãe ou por sociedades sobre outras entidades.

**1.9** Ficarão também sujeitos os direitos sobre ações de entidades que futuramente venham a ser incorporadas ao grupo empresarial mediante aquisição ou constituição por qualquer das entidades do grupo.

**1.10** Ficarão também sujeitos ao protocolo os bens e direitos provenientes do patrimônio da empresa e no conselho de sócios não se decida desvalorizar.

**1.11** Excepcionalmente, os dividendos, devoluções de capital ou outros rendimentos que a empresa distribua aos membros do grupo familiar serão desconsiderados das regras do protocolo de família, exceto quando o conselho de sócios expressamente decidir afetá-los.

## **Artigo 2. Natureza constituinte e obrigatória**

### **Artigo 3. Valores**

#### **A. Cultura e Tradições**

**3.1** A cultura e as tradições da família em relação à empresa, iniciadas pela primeira geração e continuadas pelas seguintes, têm constituído um pilar fundamental para o seu desenvolvimento. O Family Group quer que a cultura prevaleça entre as gerações futuras, mas não como uma herança rica e inalterável. Desejasse que esteja em constante evolução para se adaptar às exigências, valores e sensibilidades de cada momento e lugar.

**3.2** A cultura familiar forma-se através do diálogo e debate interno, da análise das suas próprias experiências e dos outros, estabelecendo os valores comuns e permitir a palavra a todos os membros da família. Nos fóruns familiares e corporativos, a opinião dos membros mais velhos será sempre levada em conta com a importância, consideração e respeito que merecem.

**3.3** Os pais ensinarão aos seus descendentes a história e tradições da empresa familiar e os manterão devidamente informados sobre os projetos e resultados com base no grau de maturidade, idade e circunstâncias. Os pais usarão os meios necessários para garantir que seus filhos apreciem e aprendam a amar e respeitar a empresa.

**3.4** É aconselhável avançar na criação de mecanismos que promovam o interesse dos menores pela empresa para que, mesmo que não trabalhem diretamente na mesma, se sintam integrados e informados sobre o seu desenvolvimento, os seus projetos e os seus resultados.

**3.5** Com o objetivo de colocar os filhos em contato com a empresa familiar e conhecer suas atividades, os pais, especificamente o cônjuge pertencente ao grupo familiar, podem enviá-los para realizar estágios em zonas industriais, armazéns ou escritórios durante o período de férias.

**3.6** Os membros do grupo familiar, com a participação da família, publicaram um texto consensual no qual seja recolhida a história narrada da empresa e da família, incluindo a menção dos valores mais significativos da sua cultura interna. O texto será divulgado entre todos os membros da Família.

#### **B. Unidade e consenso**

**3.7** As decisões serão adotadas procurando o maior grau de consenso possível. Ainda assim, é compreensível que a singularidade natural das pessoas torne muito difícil a coincidência sistemática na tomada de decisões, pelo que será necessário conviver e promover o desenvolvimento da empresa, admitindo que existem pontos de vista que não coincidem ou mesmo divergem.

**3.8** Não obstante o anterior, o debate interno e as divergências que surgem entre os membros da família não devem transcender a terceiros. Os assinantes do protocolo cuidarão de manter a unidade de critérios quando se manifestarem em público ou em privado e as decisões adotadas pelas maiorias estabelecidas serão apoiadas mesmo por aqueles que não as tenham apoiado.

**3.9** Se as divergências existem dentro do grupo familiar afetam significativamente a vida familiar e, tornam difíceis e muito complexas ou desconfortáveis as tomadas de decisão na empresa. Esta situação se, se consolidar depois de se tentar uma superação através de processos de intervenção nos objetivos, o grupo familiar dedica os esforços a adquirir ou fazer adquirir a participação do(s) membro(s) minoritário(s) da família.

#### **C. Profissionalismo e solidariedade**

**3.10** A sociedade será regida pela aplicação de critérios estritamente profissionais. A família abstrair-se-á dos seus interesses pessoais na tomada de decisões empresariais e zelará para que a administração e a gestão da empresa sejam organizadas de acordo com os interesses sociais e não familiar, procurando uma geração de riqueza de longo prazo para o acionista.

**3.11** O grupo familiar, na medida das suas possibilidades, ajudará os membros da família que o solicitarem a realizar seus desejos profissionais. Os membros da família cuja conduta, comportamento ou esforço pessoal não sejam homólogos com os pedidos que formulam, não terão direito a obter essa ajuda.

#### **D. Liderança e transparência**

**3.12** A administração e direção da empresa serão confiadas às pessoas mais adequadas com base em seus conhecimentos, qualidades e capacidade de liderança.

**3.13** A confiança e a delegação devem coexistir com um esquema sistemático de informação que assegure a transparência da gestão e permita o acompanhamento atempado e completo dos resultados da sociedade.

### **Capítulo 2:**

#### **Artigo 4. O Conselho de Família**

**4.1 Missão.** O conselho de família é criado com a missão principal de zelar pelo afável convívio familiar e pela aplicação dos princípios e regras do protocolo de família.

**4.2 Membros.** O conselho familiar será composto pelos seguintes membros: os fundadores, os responsáveis pelo ramo familiar e três pessoas externas ao grupo familiar se possível de

reconhecido prestígio empresarial, profissional, cultural, etc. Devem demonstrar um histórico de honestidade e profissionalismo, que deve ser proposto por um membro deste conselho e aceito por unanimidade pelos demais membros do conselho de família.

Os fundadores farão parte do conselho até que decidam por livre e espontânea vontade se desvincular ou se houver qualquer motivo legal ou outro que os impeça de exercer normalmente sua função.

Os chefes de ramo familiar poderão ser acompanhados, cada um, por uma pessoa da família que escolherem entre os requisitos indicados no ponto seguinte. Os chefes de ramo familiar farão parte do conselho, desde que ocupem tal condição (ao contrário dos companheiros que servirão enquanto o chefe do ramo familiar assim decidir).

Recomenda-se que sejam estabelecidos rodízios nos membros do conselho, a fim de ampliar o círculo de familiares envolvidos.

**4.3 Requisitos de Associação.** Além dos fundadores, os chefes do ramo familiar e as três pessoas fora do grupo familiar, os membros da família em quem concorrem seguintes condições:

- a)** ter dezoito anos;
- b)** ser titular de diploma ou grau superior, nacional ou estrangeiro;
- c)** se em algum ramo familiar não houver chefe do ramo familiar ou não houver membro maior de idade, pode ser escolhida como representante a pessoa que exerce o poder paternal de algum dos seus membros, enquanto esta circunstância se mantiver e for aceite pelos restantes elementos do conselho de família;
- d)** não fazer parte simultaneamente do conselho de administração.

**4.4 Funções específicas.** As funções do conselho de família são as necessárias para o cumprimento da missão. Como guia, pode-se listar as seguintes:

- a)** promover a aplicação do protocolo e desenvolver as suas disposições;
- b)** receber as informações que, sobre o andamento e resultados da empresa, devam ser apresentadas pelo conselho de administração;
- c)** transmitir ao conselho de administração as sugestões formuladas pela família e que tenham por objetivo melhorar a qualidade da gestão dos negócios, a harmonia e a convivência entre os membros da família ou o cumprimento dos deveres ou regulamentos contidos neste protocolo;
- d)** administrar e gerir as obrigações de tutela na formação e orientação profissional dos jovens familiares estabelecidas no protocolo e no fundo de financiamento de programas educativos;
- e)** supervisionar e propor ao conselho de administração a realização de práticas de trabalho no grupo por parte da família ou seus descendentes.

**4.5 O Presidente.** O conselho de família elegerá, por unanimidade, um presidente que exercerá o cargo, a menos que renuncie voluntariamente ou dele destituído pelo conselho de família, que

poderá deliberar, por maioria, de 2/3 a qualquer momento. Caso não haja unanimidade para designar a pessoa que deverá assumir a presidência, o membro mais antigo do conselho de família dentro dos que não tenham exercido o cargo de presidente exercerá a presidência por um período de dois anos. Decorrido esse prazo, o presidente terminará e será nomeado, como tal, o mais próximo de entre os que não tenham servido. E assim por diante, até que o conselho tome outra decisão por unanimidade.

**4.6 O Secretário.** O conselho da família elegerá, por maioria de 2/3, um secretário de entre os seus membros, que exercerá o cargo durante um período de tempo, a menos que renuncie voluntariamente ou seja destituído do cargo pelo conselho da família, que pode tomar a decisão por maioria a qualquer momento. Em nenhum caso, qualquer pessoa que seja diretor executivo ou presidente da empresa ou presidente do conselho de família pode atuar como secretário. Na ausência de acordo, será seguido o procedimento de nomeação rotativa estabelecido no parágrafo 4.5.

**4.7 Operação.** O conselho de família reunir-se-á obrigatoriamente quatro vezes por ano. Também se reunirá quando convocado pelo presidente ou solicitado por pelo menos dois de seus membros. A convocação será feita pelo seu presidente, oralmente ou por escrito, com 15 (quinze) dias de antecedência e indicando os itens da ordem do dia. Da mesma forma, as reuniões realizadas sem aviso prévio serão válidas se todos os membros do conselho de família estiverem presentes ou representados. As reuniões podem ser realizadas em qualquer lugar. O presidente deverá arcar com as despesas de viagem e alojamento dos membros do conselho para que seja possível a participação nas reuniões.

**4.8 Fórum e representação.** As reuniões serão validamente constituídas independentemente do número de membros que nelas comparecerem na primeira e única convocação. Só será válida a representação feita em favor de pessoas que tenham a condição de membros do conselho de família.

**4.9 Discussões.** O debate nas reuniões será dirigido pelo presidente, que decidirá a ordem das intervenções e estabelecerá as regras que considere adequadas a seguir em cada caso em função das circunstâncias que se apresentem. O presidente favorecerá a participação de todos os membros e velará pela manutenção de um clima de sinceridade e diálogo.

**4.10 Votação e adoção de acordos.** Cada membro do conselho de família terá um voto. O presidente terá voto de duplo em caso de empate. A votação será oral e pública. Porém, quando a decisão afetar pessoas específicas, o presidente pode determinar que seja aplicável o voto secreto. Os assuntos que exigem votação exigirão uma maioria de 2/3 para aprovação.

**4.11 Representação e celebração de contratos.** O presidente terá todos os poderes de representação, administração e disposição necessários à execução das decisões adotadas. O

presidente pode delegar os seus poderes a qualquer outro membro do conselho de família desde que a substituição seja formalizada por escrito e no mesmo conste o prazo de duração.

**Artigo 5. Assembleia Geral de Sócios**

**Artigo 6. Conselho Administrativo**

**Artigo 7. Direção geral**

**Artigo 8º. Comitê de nomeações**

**8.1 Missão.** A comissão de nomeações tem como principal missão examinar e avaliar o percurso, a capacidade e as qualidades de gestão das pessoas que as apresentam e, emitir parecer sobre a sua atitude e aptidão para o desempenho de determinadas funções de gestão. Emitirá ainda parecer sobre questões de formação, incorporação de familiares ao trabalho e outras questões afins que sejam solicitadas.

**8.2 Sócios.** O comitê será composto por três pessoas externas à família, indicadas pelo conselho de família. Na falta deste, serão três das cinco pessoas externas que fazem parte do conselho de administração. As pessoas propostas devem ter uma formação profissional e características pessoais que sejam agradáveis e aceitáveis para a maioria dos membros da família.

**8.3 Natureza descontínua** do seu trabalho. O comitê será formado quando sua opinião for solicitada. A nomeação dos membros da comissão entender-se-á feita para cada ocasião, salvo decisão em contrário do conselho de família. Suas decisões são finais.

**Capítulo 3:**

**Artigo 9º. Condições de acesso e trabalho.**

**9.1 Acesso.** Como princípio geral, estabelece-se que os membros da família podem ocupar cargos na empresa, desde que condizentes com os seus conhecimentos e experiência.

**9.2 Prudência.** Não obstante o anterior, há que ter em conta que o excesso de familiares a trabalhar na empresa está na base de muitos declínios empresariais das empresas familiares. O excesso de empregados familiares dificulta a incorporação de bons profissionais, pois a empresa perde atratividade e nem sempre contribui para a criação de um ambiente de trabalho competitivo e eficiente.

**9.3 Cônjuges.** Considera-se que não é recomendável que os cônjuges de familiares tenham vínculo laboral ou outro vínculo permanente com a empresa.

**9.4 Condições de acesso.** Para que um familiar tenha acesso a um emprego na empresa, as seguintes regras devem ser observadas:

- a) os candidatos devem possuir as qualificações académicas e a experiência exigidas para o posto de trabalho a que se candidatam;
- b) antes de se candidatar a um emprego na empresa, será necessário ter cumprido um período de dois anos trabalhando noutra empresa, se possível de outro setor;

- c) domínio fluente de pelo menos uma língua estrangeira, preferencialmente inglês;
- d) os familiares podem candidatar-se a um posto de trabalho na empresa, embora não seja conveniente criar postos de trabalho artificiais ou redundantes que não sejam necessários ao desenvolvimento da empresa;
- e) a necessidade deverá ser proposta pelo diretor presidente e aprovada pelo conselho de administração com parecer favorável do conselho de família;
- f) para evitar tensões entre os ramos familiares e salvo quando existam circunstâncias compreensíveis que claramente o impeçam ou desestimulem, a política de incorporação de familiares na sociedade tenderá a equilibrar a contribuição de cada um dos ramos, assegurando que estes mantenham uma relação comum entre si, alguma proporcionalidade;

**9.6 Práticas.** Os familiares menores de 26 anos poderão exercer estágio em estabelecimentos da empresa de acordo com as diretrizes e normas estabelecidas pelo conselho de administração e desde que o comportamento e as qualidades dos integrantes que o solicitarem não prejudiquem o andamento das atividades sociais ou perturbem a boa harmonia da organização.

**9.7 Deveres éticos.** Os membros da família que ingressam na empresa por motivos de trabalho desempenharam as suas funções e exercerão a sua atividade em benefício exclusivo da empresa, ignorando totalmente os seus interesses pessoais, circunstâncias ou relações no seio da família.

**9.8 Remuneração.** Os membros da família que trabalhem na empresa auferiram uma remuneração de acordo com a estabelecida pelo mercado para cargos similares em empresas comparáveis e que será fixada, em cada caso, com base no seu valor, na sua efetiva dedicação, bem como nas responsabilidades assumidas e os resultados da sua gestão.

#### **Artigo 10. Treinamento e Orientação Profissional**

##### **Capítulo 4:**

#### **Artigo 11º. Princípios gerais.**

**11.1** A política econômica do grupo familiar em relação à empresa é regida pelos seguintes princípios gerais:

- a) a empresa deve remunerar anualmente o capital proporcionalmente aos resultados que obtiver, variando o dividendo em função de seus projetos e perspetivas econômicas;
- b) a subsistência econômica do grupo familiar não deve depender dos recursos econômicos da empresa, seja como remuneração derivada do trabalho ou dos serviços profissionais, seja como remuneração derivada do capital, de forma que seus membros tenham outras fontes de renda vinculado a ele;
- c) o grupo familiar manifesta o seu desejo de manter a propriedade da empresa, promovendo seu desenvolvimento e aumentando seu valor econômico e social;

- d)** nenhum integrante do grupo familiar será obrigado a manter sua participação na empresa contra sua vontade;
- e)** os membros do grupo familiar comportar-se-ão com lealdade entre si, e nos atos de disposição agirão de acordo com o estabelecido no protocolo de família e nos documentos que o desenvolvam ou complementam;
- f)** o conselho de administração e a direção geral da empresa zelarão para que as informações financeiras recebidas pelos integrantes do grupo familiar sejam recebidas tempestivamente, sejam completas e verídicas;
- g)** todos os anos, o conselho de administração da empresa familiar procederá à avaliação das suas ações, de acordo com os métodos de avaliação habitualmente aceitos no seu setor profissional, com base nas demonstrações financeiras auditadas e tendo em conta as mais-valias intrínsecas dos ativos afetados aos negócios a referida avaliação será submetida à verificação dos auditores da empresa familiar. O resultado da avaliação realizada será disponibilizado a todos os integrantes do grupo familiar.

#### **Artigo 12. Política de dividendos**

#### **Artigo 13. Avaliação de ações**

#### **Artigo 14º. Alienação de ações**

**14.1 Direito** de preferência na aquisição. Os integrantes do grupo familiar terão direito de preferência na aquisição caso algum deles deseje alienar sua participação na sociedade. O exercício deste direito corresponderá em primeiro lugar aos componentes do ramo familiar cujo membro pretenda alienar a participação ou parte desta, depois será a própria sociedade que gozará do direito de aquisição preferencial e, por último, corresponderá aos restantes membros do grupo familiar. O direito será exercido proporcionalmente ao capital de que cada um for titular.

**14.2 Exceções.** Não se aplica o regime das transmissões sujeitas ao direito de aquisição preferencial quando a transmissão seja inter-vivos ou mortis-causa, ou seja, efetuada a favor de ascendente, descendente ou cônjuge ou o usufruto seja transmitido sem transmissão de direitos de voto. Em favor do cônjuge não separado, ou a cessão ocorrer em favor de entidade na qual o cedente, individualmente ou em conjunto com os referidos parentes, detenha 75% do seu capital social, calculado em termos econômicos e de voto.

**14.3 Direito de Saída Conjunta.** Quando nem a empresa nem os integrantes do grupo familiar quiserem adquirir a participação colocada à venda, os integrantes do grupo familiar que assim desejarem terão o direito de vender em conjunto com o sócio que ofereceu as participações, obrigando o pacote a alienar ou oferecer a terceiros. É constituída por quotas contribuídas proporcionalmente por todos os sócios que assim o desejarem.

**14.4 Subsistência do protocolo de família.** Após a alienação, as ações que permanecerem na posse do grupo familiar seguirão o regime do protocolo sem solução de continuidade. Se necessário, serão acordadas as modificações precisas para adequar suas regras à nova realidade.

**Artigo 15º. Direito de saída individual e mercado intrafamiliar**

**Artigo 16. Entrada de terceiros fora da família no capital da empresa familiar**

**Artigo 17º. Listagem em mercados organizados**

**Capítulo 5:**

**Artigo 18º. Nomes comerciais e marcas comerciais**

**Artigo 19. Concessão de garantias e empréstimos**

**19.1 Pertences e garantias.** Os membros do grupo familiar desaconselham fortemente a prestação de garantias e a assunção de responsabilidades que correspondam a terceiros desde que não sejam exigidas por lei. É absolutamente desaconselhável prestar garantias a favor de terceiros.

**19.2 Empréstimos.** Também não se considera aconselhável recorrer a crédito financeiro ou solicitar empréstimos de montantes consideráveis relativamente ao património líquido da empresa ou em condições que possam colocar em risco excessivo os resultados ou a viabilidade da mesma.

**Artigo 20. Negócios arriscados e operações especulativas**

**Artigo 21. Gerentes e funcionários**

**21.1 Respeito.** Todos os membros do grupo familiar consideram que o respeito por todas e cada uma das pessoas que prestam serviços na empresa, seja qual for o cargo em que o façam, é uma das melhores garantias da convivência humana, da paz social e dos negócios. É um firme compromisso do grupo familiar estabelecer na empresa uma política de salários decentes, avaliação do trabalho, segurança e higiene no seu desempenho, bem como a segurança dos produtos utilizados. Todos os colaboradores da empresa devem sentir orgulho de trabalhar nela como algo próprio.

**21.2 Treinamento.** A formação contínua dos dirigentes e trabalhadores é um objetivo intransmissível da empresa como guia de promoção pessoal e social que deve traduzir-se na melhoria contínua da qualidade dos produtos fabricados e comercializados. Por isso, o grupo familiar promoverá as possibilidades de ajuda direta ou indireta, tanto educativa como formativa ou assistencial junto dos dirigentes e trabalhadores, conjugando este objetivo com o de manter e melhorar a produção, comercialização e distribuição.

**21.3 Ambiente de trabalho.** É fundamental manter um ambiente de trabalho livre e descontraído, sem tensões ou conflitos desnecessários entre os integrantes da força de trabalho ou entre eles e a empresa. Portanto, todos e cada um dos cargos devem ser bem definidos e

devem ser preenchidos pelas pessoas mais adequadas em todos os momentos. A direção privilegiará a promoção interna de acordo com as necessidades da empresa, sem qualquer tipo de discriminação e procurará a maior integração possível de todos os colaboradores.

**Artigo 22. Fundação privada**

**Artigo 23º. Produtos e consumidores**

**Artigo 24. Investigação e desenvolvimento**

**Artigo 25º. Atenção ao meio ambiente**

Capítulo 6:

**Artigo 26. Estrutura legal**

**Artigo 27º. Interpretação**

**Artigo 28º. Modificações e Adições**

**Artigo 29. Adesões ao Protocolo**

**29.1** Os membros do Grupo Familiar comprometem-se a apresentar, explicar e submeter este protocolo à assinatura de seus descendentes, quando atingirem a maioridade, convictos de que a sua subscrição pelo maior número de membros do grupo familiar contribuirá para a união a família com o Family Business.

**Artigo 30º. Revogação**

**Artigo 31. "Visual atraente"**

**Artigo 32º. Lei aplicável**

**Artigo 33º. Arbitragem"**

## Anexo 6- Protocolo da Maguir:

A Asociación Madrileña de la Empresa Familiar – AMEF (2023) apresenta uma estrutura de um protocolo de família. Utilizando-o como exemplo e ajustando à Maguir sugere-se que o protocolo a implementar na empresa seja o seguinte:

### **“Preâmbulo:**

Os membros da família Silva que assinam este protocolo de família são titulares da 80% das quotas da empresa Maguir, fundada por Maximiano Marques, em 1945 na vila de S. Romão na Serra da Estrela.

Os assinantes deste documento, conscientes da importância para a família, para a sociedade em geral e para a garantia da continuidade do grupo empresarial familiar, procederam a um exercício de reflexão conjunta e sincera, de livre e espontânea vontade. A partilha de ideias permite conciliar as necessidades da família com as exigências do desenvolvimento futuro da empresa. Como tal, espera que as soluções e linhas de orientação necessárias sejam devidamente expressas e accordadas neste documento.

O principal objetivo do protocolo de família é assegurar que a família e a empresa formem um único bloco coeso, unidos por laços de afetividade, consciência social e profissionalismo. A família determina livremente o cumprimento das regras e diretrizes de atuação ao assinar o protocolo, confiando que, com o tempo e pelo seu bom senso, as regras serão convertidas e incorporadas à tradição familiar.

As regras serão modificadas ou atualizadas com base na experiência resultante de sua aplicação específica, por vontade expressa da família e seguindo o mecanismo previsto neste documento. Sempre que necessário deve-se incorporar outras regras que resolvam situações novas ou imprevistas que surjam como consequência do desenvolvimento natural da família ou da empresa e da necessidade de adequar qualquer uma delas às exigências e circunstâncias do momento.

O objetivo dos assinantes com o protocolo de família é criar um documento contratual que inclua o compromisso comum de todos sobre aspectos fundamentais. Os aspectos mais específicos de cada circunstância que possa ocorrer na prática diária e que não estejam regulamentados no protocolo de família, devem ser resolvidos à luz das diretrizes e princípios nele estabelecidos.

Os assinantes deste primeiro protocolo de família estão cientes de que, a partir dele, as suas relações mútuas iniciam uma etapa mais reflexiva e formalizada, compatível com o clima de confiança e respeito que tem caracterizado seus vínculos até então.

## **Título I. Membros da empresa**

Atualmente, a empresa possui 11 colaboradores. Destes, 4 pertencem à família, mais especificamente 3 são familiares diretos (Vítor Silva, Vítor M. Silva, João Silva) e 1 é cônjuge de um dos herdeiros (Joana Silva é mulher de João Silva).

## **Título II. Breve história da empresa Maguir**

A Maguir é uma empresa no setor do Comércio a retalho de material de bricolage, equipamento sanitário, ladrilhos e materiais similares, em estabelecimentos especializados. Em 1950, começou a existir a necessidade de transformação do setor de construção com a passagem de construção Pombalina para a construção Gaoleira. O que desperta grande interesse ao Sr. Maximiano como oportunidade de emprego. Ao longo das diversas gerações a empresa acaba por se reestrutura e adaptar as necessidades exigidas pelo mercado tendo crescido progressivamente. O objetivo passaria por a oferta de mercado e atrair novos clientes sem deixar para trás os deveres sociais locais. O ano de 2016 fica marcado pelo início do processo de sucessão para a 4º geração onde a estratégica de negócio se altera. Em 2021, torna-se PME e abre um espaço on-line, isto é, para além do espaço físico decidiu que uma forma de se conseguir adaptar com melhor prontidão e eficiência seira no universo online.

## **Título III. Normas de atuação**

### **Capítulo 1. Objetivo, natureza e princípios:**

#### **Artigo 1. Âmbito de aplicação**

##### **A. Objetivo subjetivo**

**1.1** Todos os membros da empresa que subscrevam este documento são obrigados a cumprir as regras estabelecidas neste protocolo, bem como os restantes membros que, por serem menores de idade, não o tenham assinado.

**1.2** Todos os membros da família que, por meio da aquisição passarem a integrar o grupo familiar, também estarão obrigados a cumpri-la.

**1.3** Os membros do grupo familiar adotaram as medidas legais adequadas para assegurar que a aquisição de ações da empresa por membros da família por meio de negócios jurídicos inter-vivos ou mortis-causa. Os adquirentes são obrigados a se submeterem às regras do protocolo de família.

**1.4** Os integrantes da empresa familiar informarão seus descendentes sobre as normas do protocolo de família, o espírito e princípios que os inspiram e os ensinarão a familiarizá-los, adotando as medidas educativas que julgarem necessárias.

**1.5** Os integrantes da empresa familiar adotarão as medidas legais necessárias para assegurar que a titularidade das ações e direitos sobre a empresa permaneça nas mãos da família.

**1.6** Em especial, os integrantes da empresa familiar adotarão os acordos sociais necessários para incorporar nos estatutos da(s) controladora(s) um benefício acessório que obriga todos os sócios a assinarem o protocolo de família e o descumprimento impossibilita o(s) companheiro(s) para o exercício de sua função social estado.

#### **B. Objetivo Alvo**

**1.7** Ficam sujeitas ao presente protocolo as participações da empresa ou qualquer direito sobre elas ou sobre o capital ou lucros da referida sociedade.

**1.8** Ficam igualmente sujeitos os direitos sobre as ações que, direta ou indiretamente, sejam detidas pela sociedade-mãe ou por sociedades sobre outras entidades.

**1.9** Ficarão também sujeitos os direitos sobre ações de entidades que futuramente venham a ser incorporadas à empresa familiar mediante aquisição ou constituição por qualquer das entidades da empresa.

**1.10** Ficarão também sujeitos ao protocolo os bens e direitos que, procedentes do patrimônio da empresa, o conselho de sócios não decida desvalorizar.

**1.11** Excepcionalmente, os dividendos, devoluções de capital ou outros rendimentos que a empresa distribua aos membros da empresa familiar serão desconsiderados das regras do protocolo de família, exceto quando o conselho de sócios expressamente decidir afetá-los.

#### **Artigo 2. Natureza constituinte e obrigatória**

A Maguir-Electrodomesticos e Materiais de Construção Lda, surge em 1985. O número de identificação fiscal que a caracteriza é 501614400. Atualmente, encontra-se sediada no Largo Esquadra 13 Força Aérea em S. Romão, Seia, Guarda. O formato jurídico é sociedade por quotas com um capital social de 50.000,00€. O seu CAE (Classificação Portuguesa de Atividades Económicas) primário é o 47523- Comércio a retalho de material de bricolage, equipamento sanitário, ladrilhos e materiais similares, em estabelecimentos especializados.

#### **Artigo 3. valores**

##### **A. Cultura e Tradições**

**3.1** A cultura e as tradições da família em relação à empresa têm se preservado ao longo da história e constituído o pilar fundamental do seu desenvolvimento. A Maguir quer que esta cultura continue viva entre as gerações futuras, mas não como uma herança rica e inalterável. Quer estar em constante evolução para se adaptar às exigências, valores e sensibilidades de cada momento e lugar.

**3.2** A cultura familiar forma-se através do diálogo e debate interno, analisando as suas próprias experiências e as dos outros, constituindo a mesa de valores comuns e deixando a palavra a todos os membros da família. Nas reuniões a opinião dos membros mais velhos da família serão sempre levadas em conta com a importância, consideração e respeito que merecem.

**3.3** Os pais ensinarão aos seus descendentes a história e tradições da empresa familiar e os manterão devidamente informados sobre os projetos e resultados consoante o seu grau de maturidade, idade e circunstâncias. Os pais usarão os meios necessários para garantir que seus filhos apreciem e aprendam a amar e respeitar a empresa. É importante que se consiga transmitir o lado emocional aos descendentes.

**3.4** É aconselhável avançar na criação de mecanismos que promovam o interesse dos menores pela empresa para que, mesmo que não trabalhem diretamente na mesma, se sintam integrados e informados sobre o seu desenvolvimento, os seus projetos e os seus resultados.

**3.5** Com o objetivo de colocar os filhos em contato com a empresa familiar e conhecer as suas atividades, os pais, especificamente o cônjuge pertencente à empresa, podem enviá-los para realizar estágios durante o período das férias.

#### **B. Unidade e consenso**

**3.6** As decisões serão adotadas procurando o maior grau de consenso possível. Ainda assim, é compreensível que a singularidade natural das pessoas torne muito difícil a coincidência sistemática na tomada de decisões, pelo que será necessário conviver e promover o desenvolvimento da empresa, admitindo que existem pontos de vista que não coincidem ou entram mesmo em conflito.

**3.7** Não obstante do anterior, o debate interno e as divergências que surjam entre os membros da família não devem transcender a terceiros. Os assinantes do protocolo cuidarão de manter uma harmonia em público ou em privado tornando público apenas as decisões adotadas pela maioria, mesmo por aqueles que não as tenham apoiado.

**3.8** Se as divergências existentes no seio do grupo familiar afetarem significativamente a vida familiar e dificultarem ou tornarem muito complexas ou desconfortáveis as tomadas de decisão na empresa. Se esta situação se consolidar o melhor é depois de ter tentado a sua superação através de processos de intervenção objetivos, o grupo familiar dedicará os seus melhores esforços adquirir ou fazer adquirir a participação do(s) membro(s) minoritário(s) da família.

#### **C. Profissionalismo e solidariedade**

**3.9** A sociedade será gerida pela aplicação de critérios estritamente profissionais. A família se abstrairá de seus interesses pessoais na tomada de decisões empresariais e zelará para que a administração e a gestão da empresa sejam organizadas de acordo com o interesse social e não familiar.

**3.10** O grupo familiar, na medida de suas possibilidades, ajudará os membros da família que o procurarem a realizar seus desejos profissionais. Os membros da família cuja conduta, comportamento ou esforço pessoal não sejam coerentes com os pedidos que manifestam, não terão direito a obter essa ajuda.

#### D. Liderança e transparência

**3.11** A administração e direção da empresa serão confiadas às pessoas mais adequadas com base em seus conhecimentos, qualidades e capacidade de liderança.

**3.12** A confiança e a delegação devem coexistir com um esquema sistemático de informação que assegure a transparência da gestão e permita o acompanhamento atempado e completo dos resultados da sociedade.

### **Capítulo 2:**

#### **Artigo 4. Reuniões de Família**

##### **4.1 Membros**

O antecessor fará parte da empresa até que decida por livre e espontânea vontade se desvincular ou se houver qualquer motivo legal ou outro que os impeça de exercer normalmente sua função.

##### **4.2 Requisitos de Associação.**

Poderão aceder às reuniões de família além dos fundadores, familiares e pessoas externas, quem possua as seguintes condições:

- a)** Ter dezoito anos;
- b)** Ser titular de diploma ou grau superior, nacional ou estrangeiro (com equivalência ao nível de ensino português);
- c)** Transmitir ao conselho de administração as sugestões formuladas pela família e que tenham por objetivo melhorar a qualidade da gestão dos negócios, a harmonia e a convivência entre os membros da família ou o cumprimento dos deveres ou regulamentos contidos neste protocolo;
- d)** Administrar e gerir as obrigações de tutela na formação e orientação profissional dos jovens familiares estabelecidas no protocolo;
- e)** Supervisionar e propor ao conselho de administração a realização de práticas de trabalho no grupo por parte da família ou seus descendentes.

**4.3 O CEO.** Nas reuniões de família elegerá, por unanimidade um CEO. O CEO irá ter um mandato de 4 anos no caso de:

- a)** ter passado por diversas funções dentro da empresa, ainda que seja por um tempo reduzido;
- b)** durante os 4 anos de mandato o resultado da empresa tem de ser favoráveis e ir de encontro com os objetivos estabelecidos;
- c)** não se torna CEO no caso de renunciar voluntariamente ou, dele seja destituído numa reunião familiar, que poderá deliberar, por maioria de 2/3 a qualquer momento.
- d)** investirem em formação pelo menos uma vez de 5 em 5 anos.

**4.4 Reuniões.** As reuniões familiares reunir-se-á obrigatoriamente 1 vez por ano. Contudo, será recomendável fazer-se reuniões trimestrais para se contextualizar o modo de funcionamento da

empresa. Também se reunirá quando convocado pelo presidente ou solicitado por acionistas que juntos detenham mais de 20% das participações da empresa. A convocação será feita pelo seu presidente, oralmente ou por escrito, com 15 (quinze) dias de antecedência e indicando os itens da ordem do dia. Da mesma forma, as reuniões realizadas sem aviso prévio serão válidas se todos os membros do conselho de família estiverem presentes, ou representados. As reuniões podem ser realizadas em qualquer lugar. As reuniões serão validamente constituídas independentemente do número de membros que nelas comparecerem na primeira e única convocação.

**4.5 Discussões.** O debate nas reuniões será orientado pelo CEO, que decidirá a ordem das intervenções e estabelecerá as regras que considere adequadas a seguir em cada caso em função das circunstâncias que se apresentem. O CEO consente a participação de todos os membros independente a idade e zelará pela manutenção de um clima de sinceridade e diálogo.

**4.6 Votação e adoção de acordos.** Cada membro nas reuniões de família terá um voto tendo todos o direito de se expressar. O CEO em funções no momento de decisão, em caso de empate, terá voto final. A votação será oral e pública. Porém, quando a decisão afetar pessoas específicas, os acionistas maioritários poderão decidir que seja feito o voto secreto. Os assuntos que exigem votação exigirão uma maioria de 2/3 para aprovação.

**4.7 Representação e celebração de contratos.** O CEO terá todos os poderes de representação, administração e disposição necessários à execução das decisões adotadas. O CEO pode delegar os seus poderes a qualquer outro membro de família desde que a substituição seja formalizada por escrito e no mesmo conste o prazo de duração. Todos os contratos devem ser explícitos e formalizados independentemente se pertencerem à família ou não. Neles devem estar explícitos os deveres, os direitos, o honorário, o período em que se encontra ativo, entre todos os fatores que se achar pertinente. Deve assim, estar assinado por os acionistas maioritários (ou um algum elemento que os represente) e os colaboradores para o conhecimento mútuo de ambas as partes.

#### **Artigo 5. Assembleia Geral de Sócios**

A empresa apresenta 3 sócios maioritários Vítor Maximiano Marques da Silva que possui 50% das ações da empresa, Vítor Miguel Cadete Nogueira Silva que possui 15% das ações da empresa, João Nuno Cadete Nogueira Silva que possui 15% das ações da empresa e, 20% da empresa corresponde a outros.

#### **Artigo 6. Conselho Administrativo**

Neste protocolo, já foi referido que a empresa vai gerir-se de forma cíclica, ou seja, cada mandato do CEO tem uma durabilidade de 4 anos. Assim, nos primeiros 4 anos João Nuno Cadete Nogueira Silva assumira a função de CEO e o Vítor Miguel Cadete Nogueira Silva e Vítor

Maximiano Marques da Silva serão administradores executivos. O ciclo a seguir Vítor Miguel Cadete Nogueira Silva passa a CEO e João Nuno Cadete Nogueira Silva e Vítor Maximiano Marques da Silva a Administradores executivos. De realçar que a gestão será apenas cíclica entre os dois elementos da quarta geração, mantendo-se todos os restantes membros nas mesmas funções. A exceção de mudar de função ocorre se o CEO que se encontra em funções decida, a única coisa que não tem poder de decisão é retirar o irmão de administração executivo sem que tenha existido uma reunião familiar.

### **Capítulo 3:**

#### **Artigo 7º. Condições de acesso e trabalho.**

**7.1 Acesso.** Como princípio geral, estabelece-se que os membros da família podem ocupar cargos na empresa, desde que seja coerente com os seus conhecimentos e experiência.

**7.2 Prudência.** Não obstante o anterior, há que ter em conta que o excesso de familiares a trabalhar na empresa está na base de muitos declínios empresariais das empresas familiares. O excesso de empregados familiares dificulta a entrada de bons profissionais, o que faz com que a empresa perca atratividade e seja mais difícil a criação de um ambiente de trabalho competitivo e eficiente.

**7.3 Cônjuges.** Considera-se que não é recomendável que os cônjuges de familiares tenham vínculo laboral ou outro vínculo permanente com a empresa. Nas decisões de maior relevância não é recomendável que deem a sua opinião. Os 80% das ações da empresa que correspondem a familiares diretos mesmo com o casamento não lhe fica atribuído qualquer tipo de poder ou direito sobre estes. Apenas, podem adquirir uma parte dos 20% que correspondem a membros externos à família. Ou seja, quando existe casamento o cônjuge do sucessor não tem qualquer direito da parte que o seu cônjuge possui.

**7.4 Condições de acesso.** Para que um familiar tenha acesso a um lugar na empresa, as seguintes regras devem ser observadas:

- a)** os candidatos devem possuir as qualificações académicas e a experiência exigidas para o posto de trabalho a que se candidatam;
- b)** qualquer membro da família não pode entrar diretamente na empresa, antes tem de fazer um percurso de 2-4 anos numa empresa de reconhecido valor, preferencialmente fora do setor;
- c)** tem de demonstrar que a sua competência traz mais-valia ao negócio, e só podem entrar se houver lugar na empresa;
- d)** domínio fluente de pelo menos uma língua estrangeira, preferencialmente inglês.
- e)** os familiares podem candidatar-se a um posto de trabalho na empresa, embora não seja conveniente criar postos de trabalho artificiais ou redundantes que não sejam necessários ao desenvolvimento da empresa;

**f)** a proposta sempre que possível deverá ser solicitada pelo atual CEO e aprovada em reuniões de família;

**g)** para poder ser CEO é obrigatório previamente ter passado pela pelas diversas funções necessárias na empresa, e estar dentro dos requisitos estabelecidos no protocolo de família;

**7.6 Práticas.** Os familiares menores de 26 anos poderão exercer estágio na empresa desde que o comportamento e as qualidades dos integrantes não prejudiquem o decorrer das atividades sociais ou perturbem a boa harmonia da organização.

**7.7 Deveres éticos.** Os membros da família que ingressam na empresa por motivos de trabalho desempenharão as suas funções e exerçerão a sua atividade em benefício exclusivo da empresa, ignorando totalmente os seus interesses pessoais, circunstâncias ou relações no seio da família. É importante manter o sigilo profissional e manter os dados internos apenas para uso exclusive da empresa.

**7.8 Remuneração.** Os membros da família que trabalhem na empresa auferirão uma remuneração de acordo com a estabelecida pelo mercado para cargos similares em empresas comparáveis e que será fixada, em cada caso, com base no seu valor, na sua efetiva dedicação, bem como nas responsabilidades assumidas e os resultados da sua gestão.

#### **Artigo 8. Treinamento e Orientação Profissional**

Cada funcionário da empresa independentemente se é familiar ou não tem de possuir as qualificações para a função que tem de ocupar. Não é por ser membro da família que possui preferência para ingressar dentro da empresa.

#### **Capítulo 4:**

#### **Artigo 9º. Princípios gerais.**

##### **9.1 A política econômica da empresa é regida pelos seguintes princípios gerais:**

**a)** a empresa deve remunerar anualmente o capital proporcionalmente aos resultados que obtiver, variando o dividendo em função de seus projetos e perspetivas econômicas;

**b)** a subsistência econômica da empresa não deve depender dos recursos econômicos da própria;

**c)** nenhum acionista da empresa será obrigado a manter sua participação na empresa contra sua vontade;

**d)** nenhum acionista pode vender ações sem antes fazer uma proposta aos atuais envolvidos no negócio, sendo que, estes privilégios no momento da decisão;

**e)** os membros da empresa comportar-se-ão com lealdade entre si, e nos atos de disposição agirão de acordo com o estabelecido no protocolo de família e nos documentos que o desenvolvam ou complementem.

- f)** o conselho de administração zelara para que as informações financeiras recebidas pelos integrantes da empresa sejam recebidas oportunamente, sejam completas e verídicas.
- g)** todos os anos, o conselho de administração da empresa familiar procederá à avaliação das suas ações, de acordo com os métodos de avaliação habitualmente aceites no seu setor profissional, com base nas demonstrações financeiras auditadas e tendo em conta as mais-valias intrínsecas dos ativos afetados. A referida avaliação será submetida à verificação dos auditores da empresa familiar. O resultado da avaliação realizada será disponibilizado a todos os integrantes.

#### **Artigo 10. Política de dividendos**

Na reunião familiar anual, aprova-se a proposta previamente enviada (30 dias antes) do conselho de administração onde todos os anos os resultados relativos do exercício do ano anterior são apresentados e posteriormente distribuídos pelos acionistas. Os dividendos serão pagos a partir do 2 trimestre do ano. Do valor global de dividendos a serem divididos, 30% deve manter-se na empresa para a melhoria continua da mesma.

#### **Artigo 11º. Alienação de ações**

**11.1 Direito de preferência na aquisição.** Os integrantes do grupo familiar terão direito de preferência na aquisição caso algum deles deseje alienar sua participação na sociedade. O exercício deste direito corresponderá em primeiro lugar aos componentes do ramo familiar cujo membro pretenda alienar a participação ou parte desta, depois será a própria sociedade que gozará do direito de aquisição preferencial e, por último, corresponderá aos restantes membros da empresa. O direito será exercido proporcionalmente ao capital de que cada um for titular.

**11.2 Exceções.** Não se aplica o regime das transmissões sujeitas ao direito de aquisição preferencial quando a transmissão seja inter-vivos ou mortis-causa.

**11.3 Direito de saída conjunta.** Quando nem a empresa nem os integrantes da empresa quiserem adquirir a participação colocada à venda, os integrantes da empresa se assim desejarem terão o direito de vender em conjunto com o sócio que ofereceu as participações.

**11.4 Subsistência do protocolo de família.** Após a alienação, as ações que permanecerem na posse da empresa seguirão o regime do protocolo sem solução de continuidade. Se necessário, serão acordadas as modificações precisas para adequar suas regras à nova realidade.

#### **Artigo 12º. Direito de saída individual e mercado intrafamiliar**

Todo o membro da família é livre de sair da empresa quando a si, lhe for pertinente. No caso de arrependimento e quiser reverter este processo pode é para os restantes membros já não lhe ser pertinente e, portanto, lhe ser recusada a sua entrada. No caso de ser sócio, a venda de ações deve ir de acordo com os princípios estabelecidos pelo protocolo de família.

#### **Artigo 13º. Entrada de terceiros fora da família no capital da empresa familiar**

Sempre que a entrada de membros externos trouxe benefício para a empresa deve-se recorrer a tal. É pertinente recorrer a alguém que não tenha qualquer ligação emocional com a empresa para que ser o mais imparcial possível. Uma pessoa externa à organização pode trazer novas ideologias, estratégias, e técnicas que o núcleo familiar não consegue alcançar de forma individual.

## **Capítulo 5:**

### **Artigo 14. Concessão de garantias e empréstimos**

**14.1 Pertences e garantias.** Os membros da empresa desaconselham fortemente a prestação de garantias e a assunção de responsabilidades que correspondam a terceiros, desde que não sejam exigidas por lei. É absolutamente desaconselhável prestar garantias a favor de terceiros.

**14.2 Empréstimos.** Também não se considera aconselhável recorrer a crédito financeiro ou solicitar empréstimos de montantes consideráveis relativamente ao património líquido da empresa ou em condições que possam colocar em risco excessivo os resultados ou a viabilidade da mesma. Não é possível um familiar independentemente quem for o beneficiário recorrer-se à empresa para pedir empréstimo, ainda que seja por um período reduzido de tempo.

### **Artigo 15. Gerentes e funcionários**

**15.1 Respeito.** Todos os membros da empresa consideram que o respeito por todas as pessoas que prestam serviços na empresa, seja qual for o cargo em que o façam. O igualitarismo é uma das melhores garantias da convivência humana, da paz social e dos negócios. É um compromisso da empresa estabelecer uma política de salários decentes, avaliação do trabalho, segurança e higiene no seu desempenho, bem como a segurança dos produtos utilizados. Todos os colaboradores da empresa devem sentir orgulho de trabalhar nela como algo próprio.

**15.2 Treinamento.** A formação contínua aos trabalhadores é um objetivo para a empresa como guia de promoção pessoal e social que deve traduzir-se na melhoria contínua da qualidade dos produtos fabricados e comercializados. Por isso, a empresa promoverá ajuda direta ou indireta, tanto educativa como formativa ou assistencial junto dos trabalhadores, conjugando este objetivo com o de manter e melhorar a produção, comercialização e distribuição.

**15.3 Ambiente de trabalho.** É fundamental manter um ambiente de trabalho livre e descontraído, sem tensões ou conflitos desnecessários entre os elementos da força de trabalho ou entre eles e a empresa. Portanto, todos os cargos devem ser bem definidos e devem ser preenchidos pelas pessoas mais adequadas em todos os momentos. A gestão privilegiará a promoção interna de acordo com as necessidades da empresa, sem qualquer tipo de discriminação e procurará a maior integração possível de todos os colaboradores.

### **Artigo 16º. Atenção ao meio ambiente**

Um dos pilares da empresa tende a ir ao encontro do bem-estar e preocupação com a sustentabilidade e ecologia do meio ambiente. Assim, sempre que for possível, devem-se optar por práticas sustentáveis e passar a ideia aos stakeholders que é um dos valores e pilares da atual gestão da empresa.

## **Capítulo 6:**

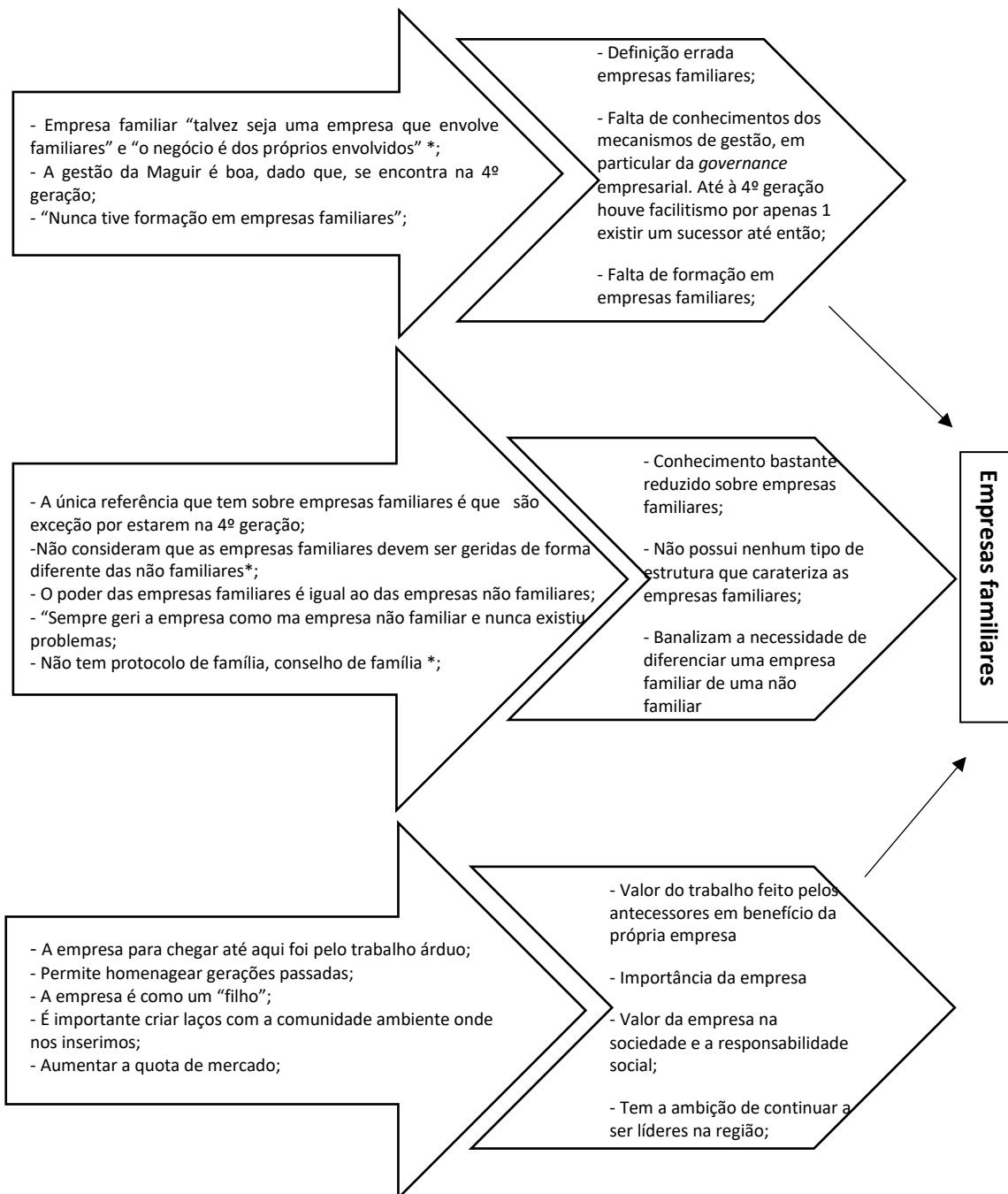
### **Artigo 17. Estrutura legal**

A empresa possui regime jurídico designado por sociedade por quotas e, um capital social de 50.000,00 €.

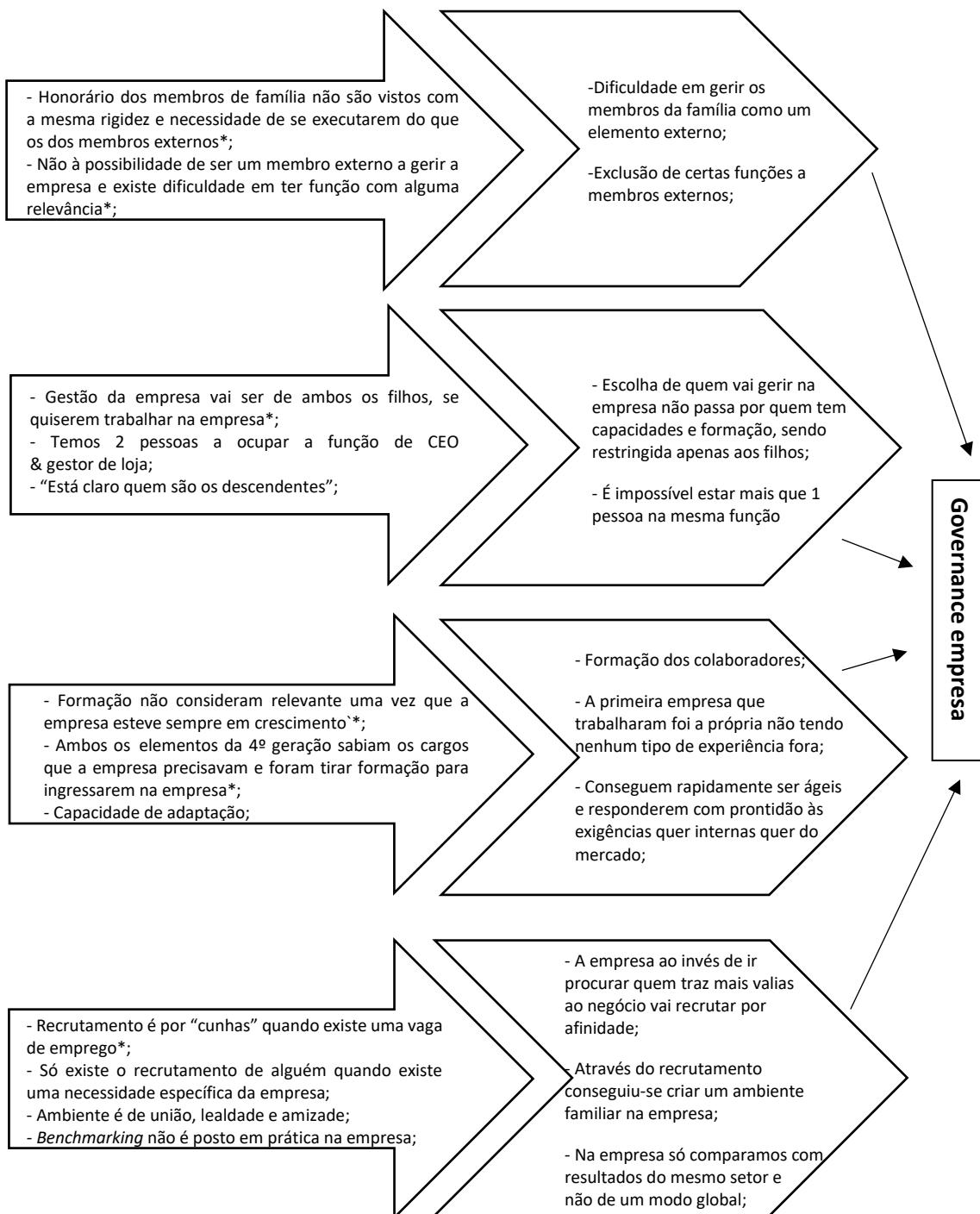
### **Artigo 18. Adesões ao Protocolo**

**18.1** Os membros da empresa comprometem-se a apresentar, explicar e submeter este protocolo à assinatura de seus descendentes, quando atingirem a maioridade, convictos de que a sua subscrição pelo maior número de membros da empresa contribuirá para a união da família com a *Family Office*."

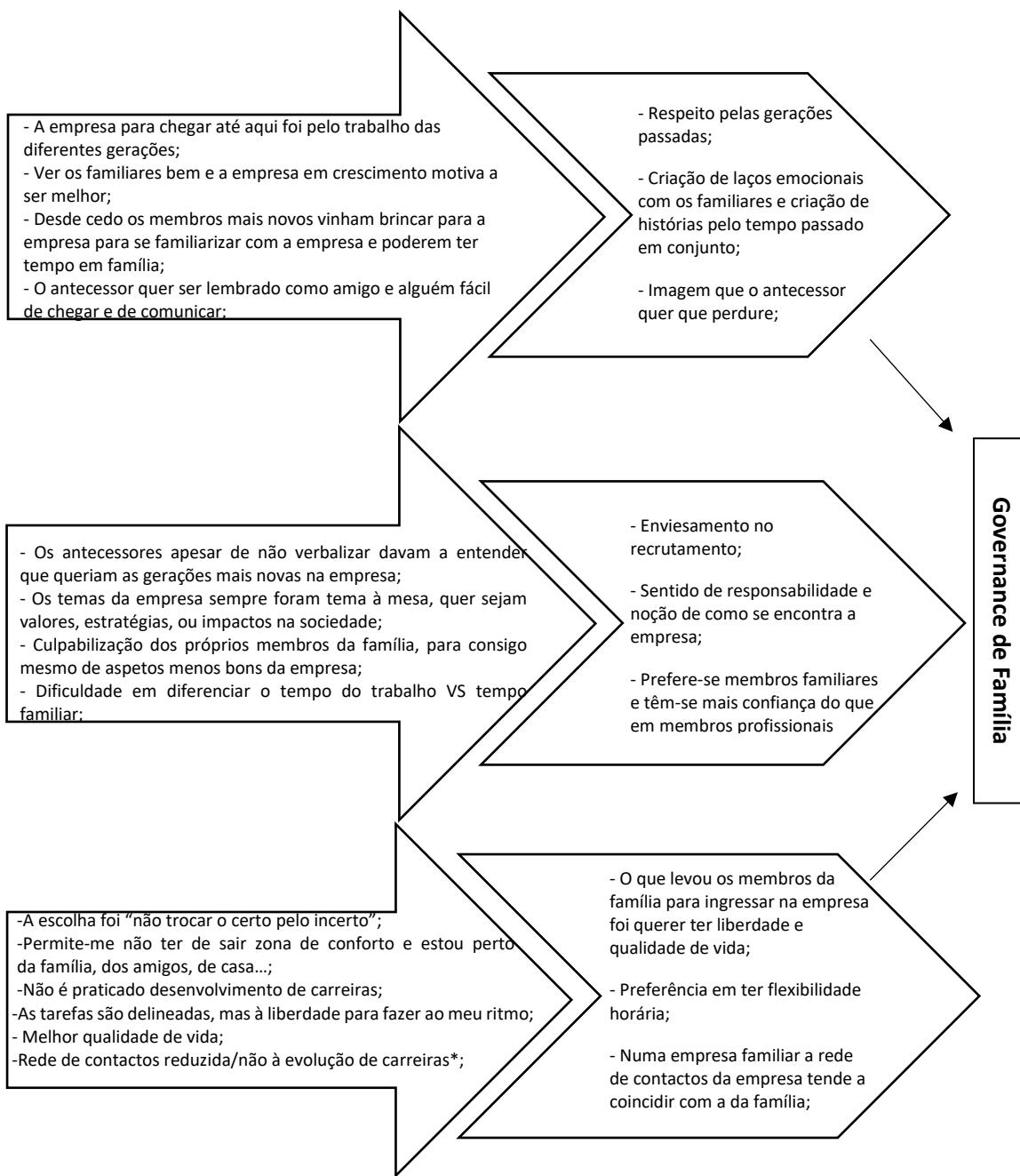
## Anexo 7- Análise da entrevista pela metodologia gioia Maguir:



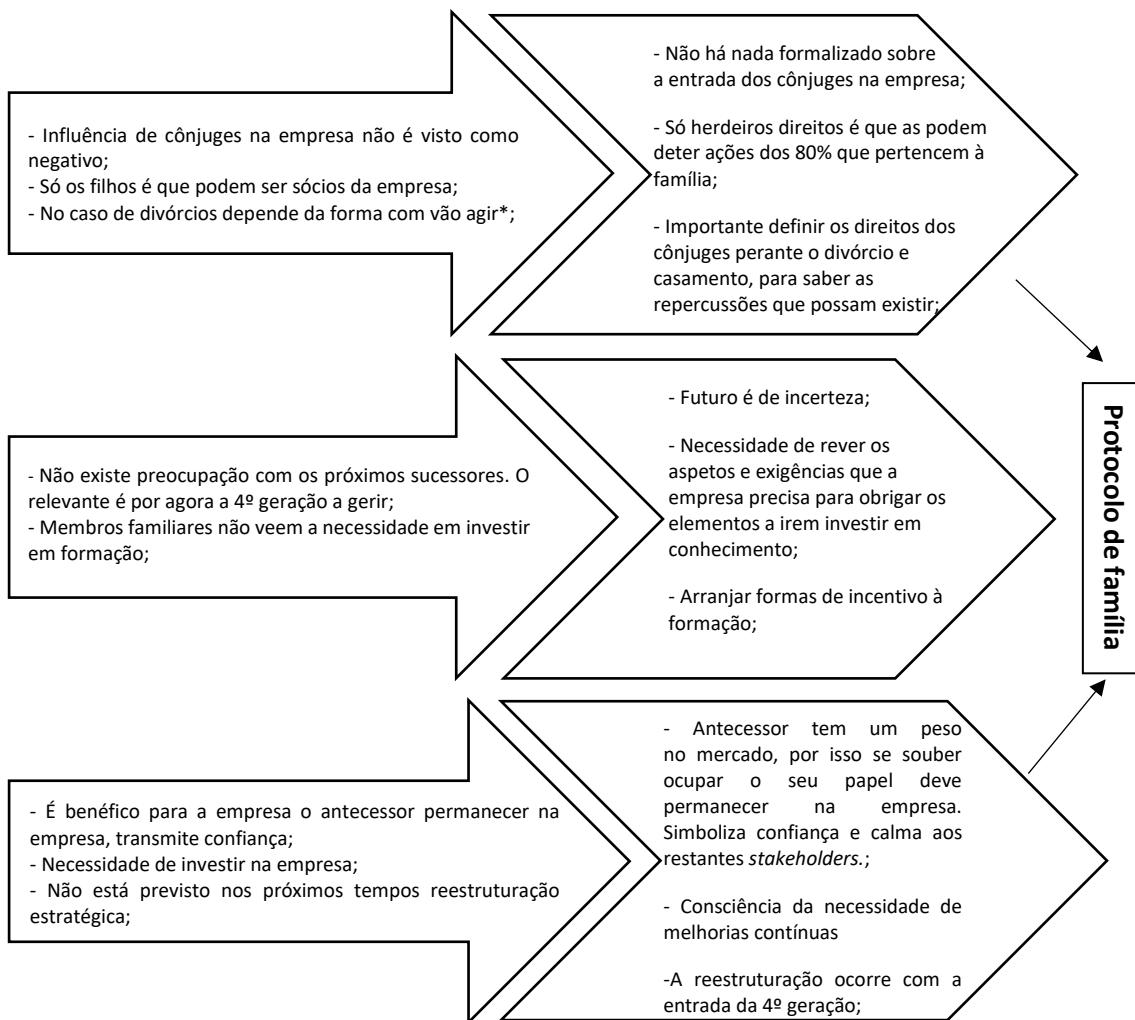
\* está completamente errado a perspetiva da empresa



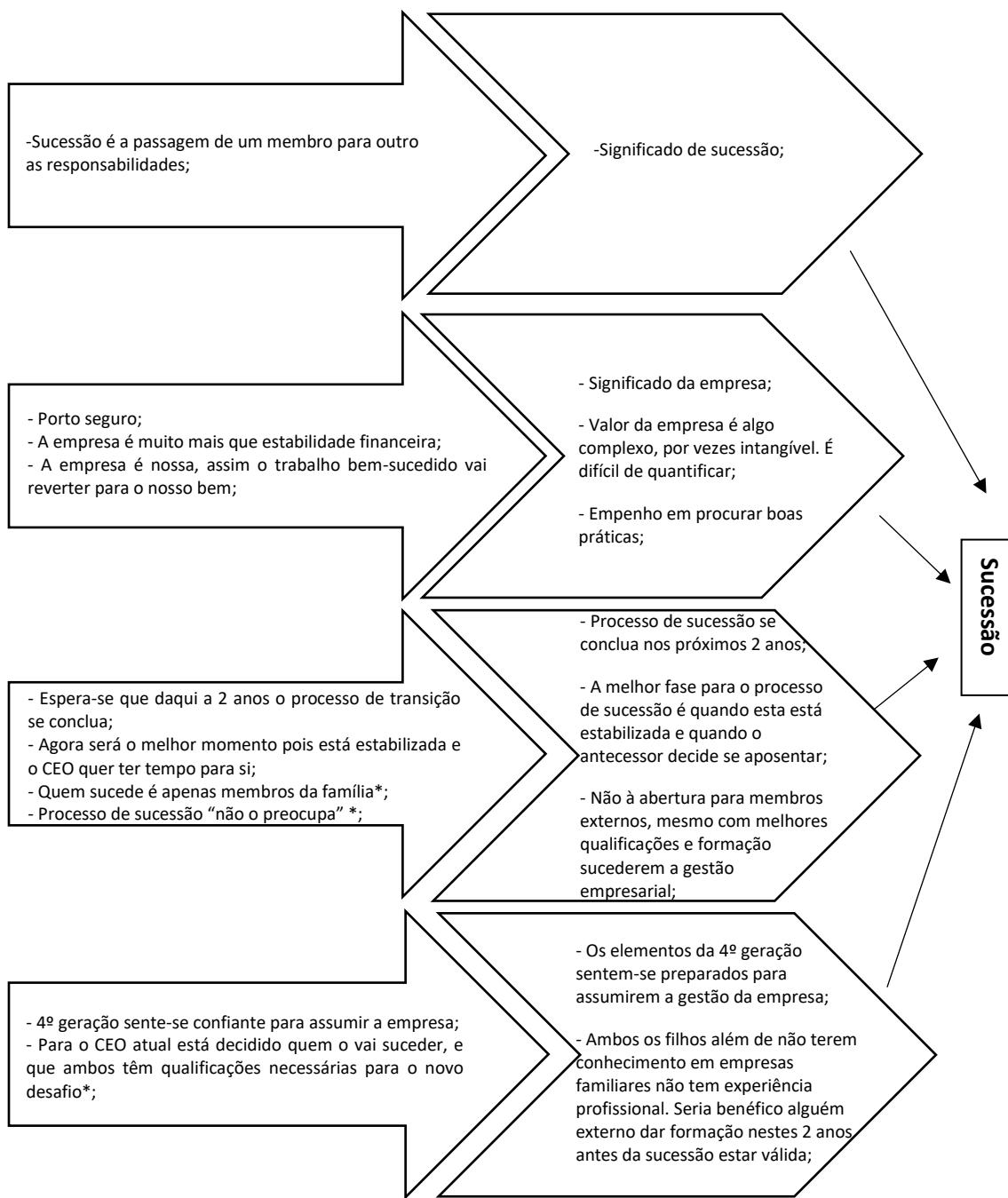
\* Está incorreta a perspetiva da empresa.



\* Está incorreta a perspetiva da empresa.



\* Está incorreta a perspetiva da empresa.



\* Está incorreta a perspetiva da empresa.

## Anexo 8- Cronologia da Maguir:

