

# Gestin

Ano I - Nº 1 - Julho de 2002

Instituto Politécnico de Castelo Branco



**Escola Superior de Gestão**

ISSN nº 1645-2534

## **ASPECTOS CRÍTICOS NUMA EMPRESA FAMILIAR – ESTUDO DE UM CASO –**

*António de Jesus Coelho \**

---

### **RESUMO**

Este trabalho procura analisar os aspectos críticos na evolução de uma empresa familiar do sub-sector das confecções, desde a sua constituição até à actualidade. Procura ainda contribuir de alguma forma para o entendimento do espírito empresarial, relação família-empresa, cultura, profissionalização, sucessão e a gestão estratégica na empresa familiar.

---

### **1 – INTRODUÇÃO**

Este caso prático foi elaborado com base numa empresa real e em actividade. A fim de proteger a privacidade dos membros das famílias e assegurar a confidencialidade, os nomes, localidades e datas são fictícios.

Trata-se de uma empresa familiar portuguesa do sub-sector industrial das confecções para homem, constituída por duas famílias na década de 60, e que actualmente, se encontra na fase de transição para a segunda geração, com dois dos seus sócios fundadores ainda em exercício de funções.

A empresa enquadra-se no conceito de empresa familiar que, segundo Guerreiro (1996), “são consideradas ‘empresas familiares’ as empresas em que todos ou alguns sócios possuem entre si laços de parentesco”.

O nome atribuído à empresa é: Confecções DROMO, S. A., encontra-se situada na zona de Castelo Branco e conta actualmente com cerca de 400 trabalhadores.

### **2 - PME'S E EMPRESAS FAMILIARES - DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS**

O tecido empresarial na generalidade dos países ocidentais é composto essencialmente por Pequenas e Média Empresas (PME's). Destas, uma grande parte são do tipo de empresas denominadas Empresas Familiares. Existem no entanto grandes empresas que são empresas familiares, e daqui a confusão que grande parte das pessoas fazem sobre estes dois tipos de empresas.

---

\* Docente da Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova

Segundo Gallo e Ribeiro (1996), “a opinião pública tende a confundir Empresa Familiar com Pequena e Média Empresa, sem saber que muitas das maiores empresas de um país são Empresas Familiares, ou com qualquer tipo de negócio “individual” ou “artesanal” que tantas pessoas põem em marcha para ajudar às necessidades económicas da sua família, mas sem intenção ou possibilidade de importantes desenvolvimentos ou de que outros membros da família continuem a empreender com risco”.

Dyler citado em Martins (1999), define como empresa familiar “toda a organização na qual as decisões relacionadas com a sua posse ou gestão são influenciadas pela sua relação com uma família ou famílias. A empresa é considerada uma grande empresa, tendo em conta que ultrapassou um dos critérios (vendas anuais), definidos pelo IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento) (1997), que lhe permitiam enquadrar-se no conceito de PME (Pequena e Média Empresa), que são os seguintes:

- Empregue até 500 trabalhadores (ou 600 no caso de trabalho em turnos regulares).
- Não ultrapasse os 2.400.000 contos de vendas anuais.
- Não possua nem seja possuída em mais de 50% por outra empresa ou, desde que tomados em conjunto, não sejam ultrapassados os limites de trabalhadores e vendas anuais atrás referidos.

### 3 – OS FUNDADORES DA EMPRESA E O ESPÍRITO EMPRESARIAL

Esta empresa foi constituída na década de 60, por quatro homens, dois deles irmãos, Rui Rocha e Hipólito Rocha, primos do terceiro sócio Monteiro Malaquias. Relativamente ao quarto sócio, José Domingos, não possuía laços familiares com qualquer dos outros sócios.

José Domingos, o mais velho dos quatro sócios, na altura com cerca de 40 anos, recém chegado do Brasil, era um homem de “horizontes largos”, era, segundo as características que veio a demonstrar, um verdadeiro *entrepreneur*. Este homem, possuía uma “ideia”, e demonstrou ter vontade própria para avançar com ela, implementá-la e desenvolvê-la, de modo, a criar uma oportunidade de negócio.

Este homem propôs aos outros três amigos, que na época eram alfaiates de profissão, a constituição de uma empresa destinada a fabricar fatos a nível industrial.

Apesar das incertezas existentes decidiram implementar a ideia, estavam assim reunidas, três das primeiras quatro fases de um processo de empreendedorismo (*entrepreneurship*), que segundo Souta (1999), consistem em:

- 1) A ideia, ou seja, a identificação da oportunidade económica.
- 2) A decisão de avançar.
- 3) Implementação.
- 4) Crescimento.

Os empreendedores afinal existiam, pois vieram a revelar que possuíam as características destes definidas por Ussman (1996), quando refere que, “qualquer empreendedor tem como objectivo o lucro, contudo as suas características pessoais aliadas a factores de índole externa são a catapulta para a criação de uma nova empresa”.

Druker (1997), por sua vez defende que, “as ideias resultam da experiência pessoal dos empreendedores, nas empresas ou sectores de actividade”.

“A família e as relações pessoais de amizade têm um peso muito grande na tomada de decisão de criar uma empresa, por parte do *entrepreneur*”, segundo Shaper e Sokol, citados por Ussman (1996).

“Inovadores, que provocam mudanças com a introdução e novos processos tecnológicos ou produtos”, segundo Shumpeter. “Preparados para correr riscos num ambiente de incertezas, visando como recompensa o lucro”, de acordo com Knight. Enquanto para Kirzner, “Os seus conhecimentos estão na base da sua criatividade”, todos estes autores citados em Deakins (1996).

#### 4 - ESTRATÉGIA DE ENTRADA NA FUNÇÃO EMPRESARIAL

A estratégia escolhida de entrada na função empresarial por parte deste grupo de empreendedores, foi iniciar um negócio próprio através da constituição de uma empresa, a que deram o nome de Confecções DROMO, Lda., assumindo a forma jurídica de sociedade por quotas, com um capital inicial de 300 contos, repartido por quatro quotas de igual valor. A gerência ficou a cargo dos seus quatro sócios fundadores. Actualmente o capital da empresa ascende a 1.000.000 de contos.

Os seus objectivos de iniciar o negócio possuíam as quatro razões descritas por Zimmerman e Scarborough (1996), a seguir enunciadas:

- **Oportunidade para controlar o seu próprio destino.** Através do negócio obtêm a independência e oportunidade para alcançar os seus objectivos pessoais.
- **Oportunidade para desenvolver todo o seu potencial.** Num negócio a pessoa terá de empenhar todas as suas capacidades, criatividade e determinação, o que provavelmente não acontece num emprego.
- **Oportunidade para beneficiar financeiramente.** O dinheiro é uma medida material do sucesso e uma forma visível de que as suas ideias tiveram mérito.
- **Oportunidade para contribuir para a sociedade e ser reconhecido pelos seus esforços.** A recompensa financeira, o reconhecimento da honestidade nos seus procedimentos e o serviço prestado aos clientes e à comunidade são as principais fontes de encorajamento dos empreendedores.

De acordo com Costa e Ribeiro (1998), para criar uma empresa não é necessário ser-se um inventor. Estes autores referem que a maioria das ideias que estão na origem de novos negócios não resultam directamente de grandes descobertas técnicas, mas antes da observação atenta das mudanças e das novas necessidades que se produzem na economia e na sociedade.

O percurso da criação da empresa passou então por algumas das fases referidas por Degen, citado em Carvalho (1999):

- Identificação de uma oportunidade de negócio.

E de uma forma implícita:

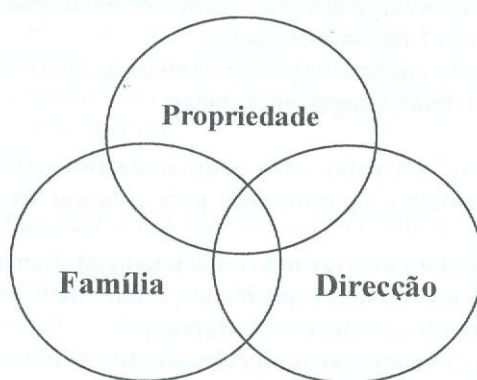
- Recolha de informações.
- Desenvolvimento do conceito de negócio.
- Identificação de riscos.
- Definição da estratégia competitiva.
- Elaboração do plano de negócios.
- Operacionalizar o plano, dando assim, início à criação legal e material da empresa.

## 5 - A RELAÇÃO FAMÍLIA-EMPRESA

### 5.1 - ESTRUTURA DAS RELAÇÕES FAMÍLIA-EMPRESA

Segundo Ussman (1994), as empresas familiares têm problemas únicos que resultam da interdependência entre a família e a empresa ou seja, da relação entre propriedade e direcção o que torna a tomada de decisões mais complexa.

O modelo dos três círculos, referido por esta autora, onde a complexidade da empresa familiar tem sido representada com frequência, na qual cada círculo identifica, a propriedade, a família e a direcção, em interacção, adapta-se perfeitamente à problemática do tipo de relação família/empresa, no qual toda a pessoa que participa no negócio familiar pode assumir três papéis de uma vez: sócio, familiar e empregado.



**Fig. 1** - Modelo dos três Círculos

Fonte: Davis, citado e adaptado por Ussman (1994)

- No **círculo da propriedade** os proprietários têm encarado a empresa como um investimento do qual esperam receber lucros.
- No **círculo destas duas famílias**, as pessoas efectivamente têm encarado a empresa como elemento fundamental da identidade familiar e uma fonte de segurança financeira, uma herança para a segunda geração actualmente a inserir-se no contexto organizacional.
- No **círculo da direcção**, os quatro sócios fundadores, têm as suas carreiras profissionais ligadas à empresa e têm defendido que esta deve gerar lucros, crescer e assegurar se possível todos os postos de trabalho de quem nela trabalha.

Na empresa Confecções DROMO, os problemas daqui resultantes têm sido vários ao longo destas quatro décadas, dos quais podem ser referidos:

- **Existência de uma forte relação entre a empresa e os seus quatro fundadores** – a forte personalidade de alguns fundadores, aliada à experiência e ao saber que fez nascer a empresa e os levou a ultrapassar as primeiras barreiras, tais como o desenvolvimento e crescimento da empresa, a incerteza e o risco assumido no investimento realizado em plena revolução de Abril de 1974, que foi a construção da actual unidade fabril com cerca de 10.000 m<sup>2</sup>. Esta forte relação, tem criado alguma dificuldade por parte dos dois irmãos sócios fundadores, em retirarem-se das suas funções de gestão da empresa, apesar da idade de ambos rondar os 70 anos. Relativamente aos outros dois sócios, um

deles, José Domingos, que era responsável pelas áreas administrativas e financeiras, e recursos humanos, veio a falecer na década de 70 com cerca de 55 anos. O outro sócio, Monteiro Malaquias, após alguns conflitos no início da década de 90, com os seus dois primos Rui e Hipólito Rocha, acaba por se retirar vendendo as suas acções aos restantes accionistas, por mais de meio milhão de contos.

- **Entrada dos filhos dos proprietários para a empresa** – o envolvimento dos jovens no âmbito da empresa faz que muitas das decisões que tomem sejam influenciadas pela mesma.
- **Entrada de familiares na empresa** – conforme a empresa crescia, foram sendo recrutados alguns dos seus familiares. Assim foi com Carlos Domingos e seu irmão Alberto Domingos, dois dos três filhos do sócio fundador José Domingos, que ingressaram na empresa em 1975 e 1985 respectivamente. O primeiro, após o falecimento do pai, o segundo, após o falecimento de seu irmão Carlos Domingos. A irmã destes, Gisela Domingos, foi admitida na empresa em 1990.

Por sua vez, Abreu Rocha, um dos quatro filhos do sócio fundador Rui Rocha, foi admitido na empresa em 1975, após a conclusão do ensino secundário.

Quanto a Francisco Malaquias, filho do sócio fundador Monteiro Malaquias, apenas esteve na empresa cerca de dois anos, tendo saído quando seu pai alienou a sua parte aos restantes sócios.

Por último, verificou-se a entrada para a empresa de Bastos Rocha e sua irmã Aida Rocha, dois de quatro filhos do sócio fundador Hipólito Rocha, o primeiro, licenciado em Engenharia de Confecção, a segunda, licenciada em Direito, e actualmente administradora responsável pelo pelouro da Área Administrativa e Financeira.

- **Existência de inúmeros conflitos** – a dupla relação entre as pessoas da mesma família que trabalham juntas, simultaneamente, potenciais herdeiras conduziu a uma agudização de relações. A primeira, aconteceu no início da década de 90, entre Monteiro Malaquias e seus primos Rui e Hipólito Rocha, o que levou à alienação das suas acções, e a constituir a sua própria empresa de confecções. A segunda, aconteceu no final da década de 90, quando um membro de uma família, a viúva de Carlos Domingos, Maria Barros, fez um acordo com os dois irmãos da outra família Rui Rocha e Hipólito Rocha, para afastar o seu cunhado Alberto Domingos, da administração da empresa, para ela própria aceder ao poder.
- **Estrutura de capitais** – raramente os sócios de uma empresa familiar admitem a entrada de capitais estranhos, e quando o fazem, é em valores mínimos e em situações extremas. Tal situação quase se concretizou no final da década de 90, quando o conselho de administração se pronunciou a favor da entrada no capital da empresa por parte do único empregado que não pertencendo a qualquer das famílias, conseguiu ascender a um lugar na administração da empresa. Tal facto não se veio a concretizar, tendo em conta que o empregado em questão declinou amavelmente esse convite.

Esta situação vem dar razão a Rock (1997), quando refere que, “O teste mais exigente é o de uma firma familiar poder contemplar que um estranho seja por ela responsável, na maioria dos casos a função mais importante que um estranho pode desempenhar é o de director financeiro”.

- **Participação na história familiar** – implicitamente a relação família-empresa é uma fonte de orgulho e um elo com a história e as origens familiares, facilmente notada em qualquer das conversações tidas com os sócios fundadores.
- **Aprender a desenvolver e a aproveitar as oportunidades** – uma empresa familiar possibilita aos filhos (herdeiros/sucessores) a oportunidade de inserção numa actividade, criação de emprego e desenvolvimento das suas capacidades. Contudo, é de realçar que a postura profissional dos sucessores será a imagem do que

lhes foi transmitido pelos fundadores. Esta situação trará vantagens ou desvantagens para a empresa consoante o estilo de liderança apreendido.

À estrutura das relações família-empresa das Confecções DROMO, pode ser adaptado parte do quadro construído por Holland e Boulton (1996):

**Quadro 1** – Estrutura das relações família-empresa

Estrutura	Iniciado por	Relação caracterizada por	Enfoque na relação
<b>Pré-Familiar</b>	• Fundação do negócio	• Concentração do poder nos quatro fundadores	• Sobrevivência • Sucessão
<b>Familiar</b>	• Entrada de familiares dos fundadores para a gestão ou para a propriedade	• Poder disperso entre vários indivíduos com ligações familiares	• Aquisição de recursos
<b>Adaptação Familiar</b>	• Venda de acções para membros não familiares (não chegada a concluir)	• Poder na gestão • Poder na propriedade accionista (não verificada)	• Desempenho

Fonte: Holland e Boulton (1996), adaptado à situação da empresa

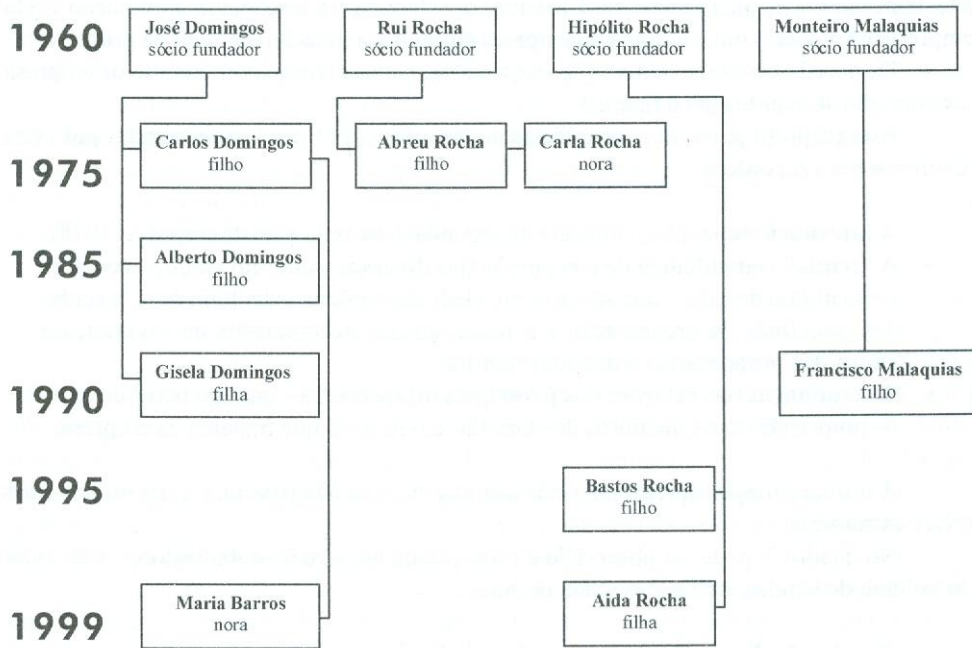
Segundo os autores, a má gestão de algumas destas relações pode ter consequências, entre as quais foram apuradas as seguintes:

- **Os gestores descontentes poderão estabelecer novas formas de competir nos negócios** – foi o que aconteceu com o sócio fundador Monteiro Malaquias, quando alienou a sua parte na empresa para constituir a sua própria empresa.
- **Poderão ser perdidas oportunidades e os riscos ignorados** – aconteceu com a saída do accionista Alberto Domingos, que possuía os melhores contactos a nível comercial nos mercados Americanos e Asiáticos.
- **Guerrilhas internas na organização podem provocar a saída dos melhores profissionais** – desde a última alteração há menos de dois anos no conselho de administração, todos os quadros superiores e grande parte dos quadros intermédios que não pertenciam à estrutura familiar, rescindiram os seus contratos com a empresa. Recentemente, e já este ano, também Bastos Rocha, filho do sócio fundador Hipólito Rocha, rescindiu o seu contrato com a empresa, da qual ele próprio é accionista.

Na figura 2 pode ser observada a estrutura familiar dos sócios fundadores da empresa, onde os respectivos familiares estão identificados com o grau de parentesco em relação a estes, assim como a data de entrada na organização.

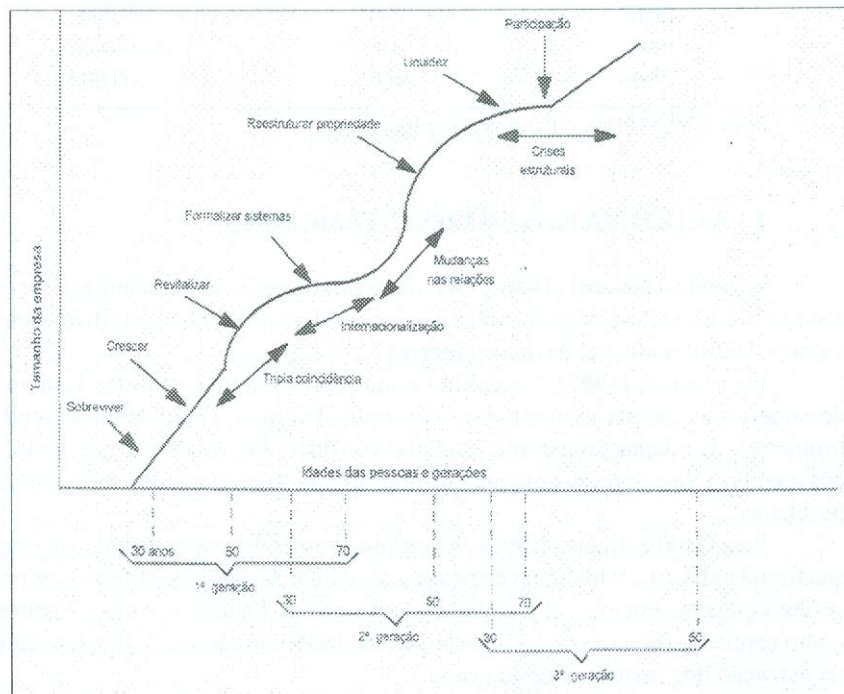
## 5.2 - ETAPAS NO DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA FAMILIAR

Para Gallo e Ribeiro (1996), “O decorrer do tempo, o esforço pelo desenvolvimento como empresa e pela manutenção do carácter de empresa familiar, fazem com que este tipo de empresas passe por etapas que apresentam profundas diferenças em relação às empresas



Fonte: Registos do quadro de pessoal da empresa

Fig. 2 - Estrutura familiar



Fonte: Gallo e Ribeiro (1996)

Fig. 3- Etapas no desenvolvimento da empresa familiar

não familiares”, as quais neste caso prático, se adaptam perfeitamente à evolução desta empresa até à data, com a entrada na empresa da segunda geração e o final da primeira.

De acordo com estes autores, as etapas observadas no desenvolvimento da empresa familiar, são de acordo com a figura 3.

Esta empresa já passou por três das quatro situações típicas apresentadas por estes autores, e por esta ordem:

- **A internacionalização** – iniciada na segunda década da vida da empresa (1978).
- **A “tripla” coincidência de circunstâncias diversas** – que tem vindo a acontecer nesta última década, e que são: a maturidade do negócio, o declínio das capacidades directivas da organização e a mudança das necessidades de segurança e *status* dos proprietários e das suas famílias.
- **As mudanças nas relações dos principais interessados** – que têm ocorrido entre os proprietários, os membros das famílias e o pessoal que trabalha na empresa.

A última situação típica e por onde a empresa ainda não passou, é a das prolongadas crises estruturais.

No quadro 2, pode ser observado a evolução do número de trabalhadores, e do valor do volume de vendas, no final de cada década.

**Quadro 2** – Evolução do número de trabalhadores e volume de vendas

ANOS	NÚMERO DE TRABALHADORES	VENDAS (Contos)
1970	120	20.000
1980	300	400.000
1990	440	2.000.000
1999	400	2.500.000

Fonte: Relatórios e Contas da empresa

## 6 - A CULTURA NAS EMPRESAS FAMILIARES

Segundo Thévenet (1986), “A cultura de empresa, que se manifesta através de sinais e símbolos, é a síntese duma herança histórica, duma profissão específica e dum sistema de valores. Define a identidade duma empresa”.

Para Schein (1982), “A cultura é um modelo de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo, à medida que aprende a enfrentar problemas de adaptação externa e interna considerados válidos, e que pode ser ensinado aos membros da empresa como uma forma correcta de aceitar, pensar e sentir esses mesmos problemas”.

Para Gallo e Ribeiro (1996), “Costuma-se entender por cultura de um grupo humano a sua forma habitual e tradicional de pensar, de sentir e de reagir ao enfrentar os problemas que se lhe colocam. Por outras palavras, o conjunto de hábitos e conhecimentos adquiridos como resultado da sucessiva aplicação de faculdades intelectuais, que constitui os padrões de actuação dos membros deste grupo”.

De acordo com Schein, citado por estes autores (op. cit.), a cultura de uma empresa está estruturada em três níveis de elementos estreitamente relacionados entre si, mas que se podem distinguir em função da importância da sua influência na formulação da sua estratégia, e no delinear e gestão da organização: os “instrumentos”, os “valores” e os “pressupostos”.

Ao visitar a empresa e ouvindo os dois sócios fundadores, é notória a existência de uma cultura própria que marcou esta empresa. Ao primeiro nível, os “instrumentos”, com facilidade nos apercebemos da sua existência pelos objectos visíveis, como fotografias dos sócios fundadores, quadros com fotos e reportagens relativas a visitas de altas individualidades governamentais, insígnias, logotipos, e troféus, por todo o espaço administrativo e comercial da empresa. É igualmente importante para os sócios fundadores o nome da empresa, “DROMO”, resultante das iniciais dos nomes de todos os sócios fundadores, e a forma como o realçam sempre que são levados a falar sobre as origens da empresa.

Ainda a este nível e conversando com os sócios fundadores é frequente ouvi-los contar as histórias das dificuldades por que passaram na fase inicial da implementação da empresa, bem como, foram ultrapassadas essas dificuldades e alcançaram os seus êxitos.

Ao segundo nível, os “valores”, que correspondem os “princípios operativos” específicos e importantes que influem na programação de planos de acção ou de decisão entre alternativas comparáveis, pode constatar-se que a empresa tem procurado investir na tentativa de diversificar os seus produtos, a fim de procurar diminuir o risco do negócio, alargando a venda de produtos às camisas, gravatas, sapatos e cintos. A auto-exigência pela procura de elevados níveis de qualidade na produção dos produtos fabricados e/ou comercializados, é reconhecida quer a nível nacional quer internacional.

Ao terceiro nível, o dos “pressupostos”, formado pelos fundamentos mais profundos do modo particular de actuação da empresa, pode ser constatado que ao nível organizacional a estrutura de gestão foi completamente alterada em 1990, ao transformar-se em sociedade anónima, na tentativa de ultrapassar problemas importantes, tais como: o crescimento da empresa e a sua forma de gestão, a dispersão do capital pelos filhos de modo a ultrapassar parcialmente o penalizante imposto sucessório, e por último, de modo a serem tributados pelo imposto sobre os lucros, bastante mais favorável aos accionistas nas sociedades anónimas (25%), do que, ao nível do rendimento singular dos sócios das sociedades por quotas, onde atingia os 40 %.

De acordo com Martins (1999), “É de relevar o papel do fundador na criação da cultura de empresa que deriva, na maioria dos casos, das suas próprias experiências pessoais vividas, e que interage, de forma complexa, com as crenças e valores que o restante grupo organizacional vai definindo na sua própria experiência de vida e trabalho. Neste processo interactivo, “a cultura do fundador” tende a ter um impacto determinante na vida da empresa, influenciando o modo como o restante grupo resolve os seus problemas de integração interna e externa”.

## **7 - AS MULHERES NA EMPRESA FAMILIAR**

No que respeita às mulheres dos sócios fundadores da empresa Confecções DROMO, nunca lhes foi proporcionada qualquer função de gestão na empresa, confirmando aquilo que foi observado por Guerreiro (1998), quando refere que, “Há um conjunto vasto de mulheres de empresários por nós entrevistados que assegura integralmente a execução das tarefas domésticas. São elas, geralmente sozinhas, ou com apoios familiares, que se encarregam de todo o trabalho de casa”. No entanto, também esta autora refere (op. cit.), “As relações entre família e empresa que as mulheres dos empresários protagonizam não se confinam à esfera do quotidiano, seja ele doméstico ou profissional. Talvez ainda mais importantes sejam as interligações que através delas se estabeleçam entre estratégias familiares e estratégias empresariais”.

Segundo Guerreiro (1996), “As estatísticas sobre a sociedade portuguesa revelam que os dirigentes das empresas são predominantemente do sexo masculino”. Efectivamente, também nesta empresa se tem verificado esta situação, pois às mulheres dos sócios funda-

dores nunca lhes foi proporcionada qualquer função na gestão da empresa, e só em 1975, quinze anos após a constituição da empresa, Carla Rocha, nora de um sócio fundador, é admitida na empresa para uma função administrativa. Após esta admissão, só decorridos mais quinze anos, em 1990, outra mulher, Gisela Domingos, licenciada em Direito e filha do sócio fundador José Domingos, é admitida na empresa para ocupar o cargo de secretária do conselho de administração. E só, muito recentemente, em 1999, duas outras mulheres, Aida Rocha e Maria Barros, filha de Hipólito Rocha e nora de José Domingos respectivamente, ambos sócios fundadores, são admitidas na empresa para ocuparem lugares no conselho de administração,

## 8 - A PROFISSIONALIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR

Para Hofer e Charan (1984), a evolução da gestão empresarial para a gestão profissional numa organização, ocorre não só em termos das práticas de gestão, mas também em termos dos valores culturais das próprias empresas.

O crescimento dos negócios ou o sucesso da transição de gerações cada vez mais requer a evolução de uma gestão empresarial para uma gestão profissionalizada.

Bernhoeft, citado em Camarinha (1990), é de opinião que a empresa necessita de ser preservada em primeiro lugar, e só depois a família, referindo no entanto que a profissionalização não consiste apenas em criar uma estrutura organizacional à semelhança de um manual de gestão, nem somente entregar a administração dos negócios a um gestor profissional.

A profissionalização nas Confecções DROMO, iniciou-se em meados da década de 80, quando recrutaram o primeiro licenciado em engenharia para dirigir a área da Manutenção da empresa. Mais tarde, em 1987, recrutam o segundo licenciado, este na área de gestão, para adjunto do Técnico de Contas, na altura responsável pela área administrativa e financeira da empresa. Em 1988 este Técnico de Contas, com quase 20 anos de serviço na empresa demite-se após um conflito com os três sócios fundadores responsáveis pela gerência da empresa. A convite da gerência, o então adjunto do Técnico de Contas assume a responsabilidade da área Administrativa e Financeira, implementando a partir daí em conjunto com a gerência um processo de reorganização estrutural e planeamento estratégico.

Actualmente não existe qualquer responsável com formação superior nas seguintes direcções: Recursos Humanos, Manutenção, Comercial/Marketing e Sistemas de Informação. A responsabilidade da Direcção Geral está atribuída a um consultor externo. Relativamente ao quociente de quadros superiores sobre o total de trabalhadores, a empresa apresenta um rácio de 1 %, bastante inferior ao rácio médio das empresas da indústria transformadora onde atinge cerca de 4,2 %, conforme Coopers & Lybrand/Citeve (1996).

## 9 - A SUCESSÃO

Para Gallo e Ribeiro (1996), “A sucessão na empresa familiar é habitualmente considerada o seu problema, sendo causa da maioria dos seus fracassos no crescimento e na manutenção como empresa familiar. Com efeito, aqueles que pensam assim, escondem e agrupam dentro do termo sucessão, de uma maneira desordenada e desnecessária, problemas como a maturação dos mercados, o envelhecimento da organização, a reestruturação das participações no capital social, o desenvolvimento das capacidades directivas, os impostos sobre a transmissão do património, etc.”.

Rock (1997), é de opinião de que se o problema da sucessão não for abordado de forma honesta e regularmente, nenhuma empresa terá esperanças de sobreviver. A gestão da

sucessão é comparada a uma resistente planta perene, intrigante, incomodativa e muitas vezes destrutiva.

Planear a sucessão com antecedência e discuti-la regularmente é um dos princípios essenciais para o sucesso da mesma. Todas as opções devem ser analisadas, assim como todas as possibilidades e probabilidades devem ser consideradas. Os assuntos a abordar devem ser de natureza pessoal e organizacional. O aspecto mais difícil de encarar mas também o mais importante, é o da morte dos proprietários da empresa, pelo que, não deve ser descurado por parte dos filhos, dos parentes e dos quadros da própria empresa.

Na generalidade dos casos é descurado o planeamento da sucessão, apesar de ser dos acontecimentos mais possíveis de acontecer na vida de qualquer empresa familiar. Um importante auxílio para resolver este problema consiste numa definição clara e objectiva da missão da empresa, de modo a estabelecer as aspirações culturais e éticas da família, assim como os objectivos comerciais e de rentabilidade da empresa.

Na empresa Confecções DROMO, os sócios fundadores, são de opinião que a sucessão já foi iniciada em meados da década de 70, com a entrada para a empresa de Abreu Rocha, actualmente administrador. A sucessão ficou assegurada por parte das outras duas famílias, com a recente entrada na empresa de Aida Rocha e Maria Barros.

No quadro seguinte pode ser observado como a situação da sucessão está distribuída:

**Quadro 3 – Sucessão**

Sócios Fundadores	Situação Actual	Sucessão
José Domingos	Falecido	Carlos Domingos (filho) falecido Alberto Domingos (filho) exonerado Maria Barros (nora) administradora
Rui Rocha	Administrador	Abreu Rocha – (filho) – administrador
Hipólito Rocha	Administrador	Aida Rocha – (filha) – administradora Bastos Rocha – (filho) – director de Sistemas de Informação – rescindiu o contrato de trabalho
Monteiro Malaquias	Alienou as suas acções	Francisco Malaquias – (filho) – rescindiu o contrato de trabalho

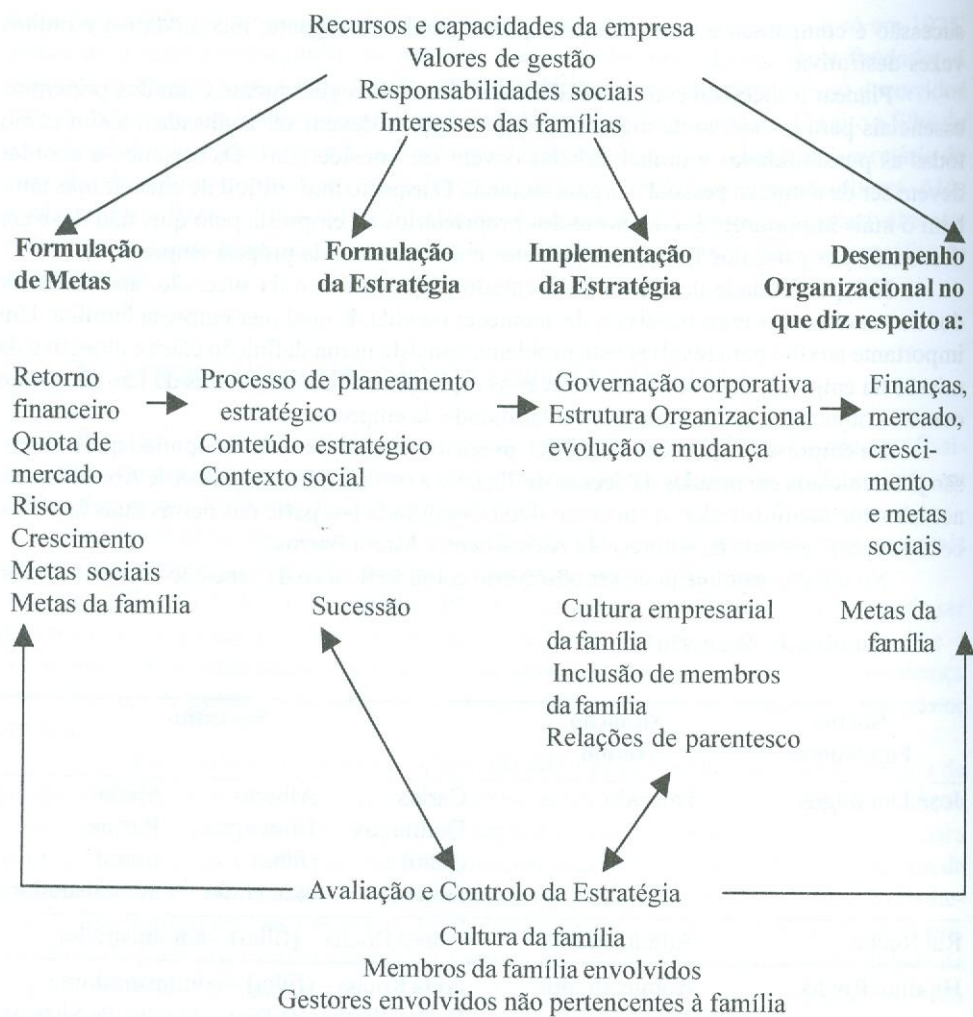
Fonte: Balanço Social (1999) e registos do quadro de pessoal da empresa

## 10 - GESTÃO ESTRATÉGICA NA EMPRESA FAMILIAR

Na perspectiva de Chua, Sharma e Chrisman, citados em Sharma *et al* (1997), para alcançar os objectivos perseguidos pelas empresas familiares ou não familiares, é fundamental a formulação, implementação e controlo de um processo de gestão estratégica, quer este exista de uma forma implícita ou explícita.

As principais diferenças entre empresas familiares e não familiares dizem respeito à definição dos objectivos, a forma como o processo é conduzido e os participantes no processo.

Na figura 4 pode ser observado o processo implícito de gestão estratégica da empresa Confecções DROMO, evidenciado segundo os seus responsáveis e adaptado segundo o modelo de Sharma *et al* (1997), onde os aspectos influenciados pela família surgem sublinhados.



Fonte: Sharma *et al* (1997), adaptado à empresa

**Fig. 4** – Processo de Gestão Estratégica das Confecções DROMO, S. A.

O modelo de gestão estratégica deverá auxiliar os gestores nomeadamente:

- Definir ameaças e oportunidades relativas ao meio envolvente.
- Definir metas e objectivos.
- Gerar melhores decisões estratégicas.
- Promover a implementação das estratégias, políticas, procedimentos e tarefas.
- Facilitar a avaliação e controlo do processo.

Deverá ainda identificar as influências da família no processo de gestão estratégico sob as seguintes formas:

- Os interesses de valores das famílias são incluídos nas metas e objectivos da empresa.
- A sucessão no seio da família pode considerar-se como uma das estratégias mais importantes que pode determinar a longevidade e continuidade da empresa.

- As decisões de gestão e as suas alternativas são geralmente influenciadas pelas considerações da família na definição dos objectivos da empresa.
- As relações familiares, e a forma como as famílias encaram os gestores externos, podem facilitar ou dificultar a gestão de topo.

## 11 - CONCLUSÃO

O sucesso das empresas familiares está ligado aos vários estádios da sua vida e da sua gestão relativamente a algumas variáveis determinantes, tais como: a sua propriedade/gestão, a sua continuidade/sucessão, o acesso/utilização do capital e, à gestão dos recursos humanos. Este sucesso por vezes está muito ligado à acção dos seus fundadores que, nem sempre, conseguem tomar as decisões mais correctas em todas as vertentes, face à evolução acelerada dos mercados e da tecnologia, à maior qualidade nos produtos exigida pelos clientes e à acção da concorrência.

Este trabalho procurou analisar de forma sucinta o ambiente interno e externo, em várias das suas vertentes desde a sua criação, crescimento e maturidade de uma empresa que contribui de forma positiva e em particular para os seus accionistas, seus colaboradores e fornecedores, e em geral, para a economia nacional.

## BIBLIOGRAFIA

- Balanço Social das Confeccões DROMO, S. A., 1999.
- Camarinha, Rui, (1990). *Sem herdeiros para o negócio*, Revista Exame, Ed. Controljornal, nº 15, Junho.
- Carvalho, João, (1999). *A criação de empresas, a ideia e o empreendedor*, Revista Pequena e Média Empresa, Ed. IAPMEI, nº 26, Fevereiro.
- Coopers & Lybrand/Citeve, (1996). *Diagnóstico de Análise Estratégica - Confeccões DROMO, S. A.*
- Costa, Horácio & Ribeiro, Pedro C., (1998). *Criação & Gestão de Micro-Empresas & Pequenos Negócios*, Lidel – Ed. Técnicas.
- Deakins, David, (1996). *Entrepreneurship and Small Firms*, Ed. McGraw-Hill.
- Druker, Peter F., (1997). *Inovação e Gestão*, Ed. Presença.
- Gallo, Miguel A. & Ribeiro, Vitor S., (1996). *A gestão das Empresas Familiares*, Ed. Cadernos Iberconsult.
- Guerreiro, Maria D., (1996). *Famílias na Actividade Empresarial – P.M.E. em Portugal*, Celta Editora.
- Guerreiro, Maria D., (1998). *Mulheres na Vida Empresarial*, Cadernos Condição Feminina nº 49, Ed. Minerva do Comércio.
- Hofer, Charles & Charan, Ram, (1984). *The Transition to Professional Management-Mission Impossible?*, American Journal of Small Business, nº 1.
- Holland, G. E & Boulton, H. R., (1996), *Balancing the “family” and the “business” in family business*, in *Family Business Sourcebook-A guide for family who own business and the professionals who serve them*, Business Owner Resources,.
- IAPMEI-Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento; *Guia de Incentivos para as Empresas [Hipertexto]* – Data de actualização: 1997.12.05.
- Martins, José C., (1999). *Empresas Familiares*, Ed. GEPE-Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica.
- Relatórios e Contas das Confeccões DROMO, S. A..
- Rock, Stuart, (1997). *Gerir Empresas Familiares - um guia útil para a maioria das empresas portuguesas*, Ed. CETOP.

- Schein, Edgar, (1982). *Psicologia Organizacional*, Ed. Prentice Hall.
- Sharma, P. et al, (1997). *Strategic Management of the Family Business : Past Research and Future Challenges*, Family Business Review, Vol. X, nº 1.
- Souta, António, (Janeiro 1999). *Apresentação do estudo sobre constrangimentos ao empreendedor*, Seminário sobre o empreendedorismo, Centro Cultural de Belém.
- Thévenet, Maurice , (1986). *Cultura de Empresa – Auditoria e Mudança*, Ed. Monitor.
- Ussman, Ana M., (1994). *A Transferência de Geração na Direcção das Empresas Familiares em Portugal*, Tese de Doutoramento, UBI-Universidade da Beira Interior.
- Ussman, Ana M., (1996). *Entrepreneurship Perspectives in Management Studies - Proceedings of RISE '96 – Research on Innovative Strategies and Entrepreneurship – Comunicação*.
- Zimmerer, Thomas W. & Scarborough, Norman M., (1996). *Entrepreneurship and the New Venture Formation*, Ed. Prentice Hall.