

AS PRÁTICAS DE GESTÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES PORTUGUESAS DO SECTOR TÊXTIL

Catarina Afonso Alves

RESUMO

A empresa familiar ocupa um espaço importante nas economias industrializadas e emergentes. A relação entre família e empresa confere-lhe características especiais em que se confundem as esferas económica e familiar.

Vários trabalhos têm surgido sobre esta realidade empresarial, sendo escasso o estudo dos domínios da gestão propriamente dita.

O presente trabalho tem por base uma amostra de empresas familiares do Sector Têxtil do distrito de Castelo Branco, em Portugal. Procura-se estudar a particularidade deste tipo de empresa, identificando as práticas de gestão que orientam a sua actuação como empresa.

Na sequência da metodologia de investigação utilizada, foi possível identificar, quanto às práticas de gestão, que se privilegia a manutenção da gestão na família, seguida das práticas relacionadas com os recursos humanos.

PALAVRAS-CHAVE: Empresa Familiar, Práticas de Gestão.

ABSTRACT

The family firm occupies an important space in the industrialised and emergent economies. The relationship between family and business adds special characteristic in which economic and family spheres are fused.

Various studies have appeared on this business reality, thus dealing little with the areas of management specifically.

This study is based on a sample of family firms in the Textile Sector located in the district of Castelo Branco, in Portugal. It seeks to study the particularity of this type of organisation, identifying the management practices that guide its performance as business.

Following the research methodology used, it was possible to identify, with regard to management practices, that maintaining the management in the family has priority, followed by practices related to human resources.

KEY WORDS: Family Firm, Business Practices.

1. INTRODUÇÃO

A empresa é um corpo social complexo, constituído por indivíduos e grupos cujas aspirações podem ser as mais diversas. A noção de sistema³³ que se afirmou nos últimos 30 anos considera que as partes da empresa (pessoas) têm objectivos próprios e são cada vez menos dependentes, mais educadas e ambiciosas (Cardoso, 1999). Quando se trata de uma empresa familiar, o corpo social é ainda mais complexo, pois neste incluem-se três subsistemas – família, propriedade e gestão – que interagem entre si, no qual, uma mudança numa das partes afecta todo o sistema.

Em termos económicos e sociais, a empresa familiar é considerada um tema de estudo importante, uma vez que estas empresas geram nos Estados Unidos entre 40 a 60% do Produto Nacional Bruto (Ward e Aronoff, 1990) e empregam cerca de 50% da força de trabalho (Gersick e outros, 1997). Sharma e outros (1997) apontam que as diferenças entre empresas familiares e não familiares se situam na definição das metas, na forma como o processo é conduzido e nos intervenientes no processo.

Os objectivos principais traçados para este trabalho são, em primeiro lugar medir o grau de utilização de um conjunto de práticas de gestão nas empresas familiares e, em seguida estudar qual das dimensões, família e/ou empresa/negócio, em que as empresas familiares baseiam as suas práticas de gestão. Com base nos dados recolhidos (questionário) junto de uma amostra de empresas familiares do distrito de Castelo Branco, em Portugal, e posterior tratamento estatístico, procura-se analisar a realidade das empresas em estudo.

2. EMPRESA FAMILIAR: ABORDAGEM CONCEPTUAL

Segundo Chua, Chrisman e Sharma (1999), a empresa familiar é aquela que é dirigida ou gerida numa base de transmissão de geração em geração, para atingir uma visão formal ou implícita da empresa, sendo propriedade de uma única família ou de um pequeno número de famílias. Shanker e Astrachan (1996), numa investigação realizada sobre os contributos das empresas familiares na economia dos Estados Unidos, concluem que muitas vezes as definições de empresas familiares são ambíguas ou omissas, e os estudos sobre essas empresas carecem de consenso sobre qual o conteúdo mais importante na identificação da empresa familiar (Handler, 1989). No que respeita à definição de empresa familiar, não há uma que seja geralmente aceite (Handler, 1989). O que se verifica frequentemente é que as definições sobre empresas familiares propostas pelos investigadores assentam em elementos comuns, não necessariamente coincidentes, mas complementares.

As diferentes abordagens ao conceito de empresa familiar confirmam a existência de dimensões que caracterizam claramente a empresa familiar, tais como, a propriedade, o controlo, a estrutura da direcção da empresa e a presença de uma ou mais famílias na organização, e ainda aparecem outras dimensões menos fáceis de operacionalizar, das quais se destaca a cultura e valores existentes na empresa familiar.

Face ao exposto, pode afirmar-se que a empresa familiar não coincide com a imagem da empresa racional orientada para o lucro, antes se trata de um sistema organizado em torno de relações com uma forte carga emocional (Davis e Stern, citados em Ussman, 1996). Para Holland e Boulton (1996), os bons ou os maus resultados não dependem da empresa ser familiar, antes da forma como as relações no seio da empresa familiar são geridas. Em Portugal, a Associação Portuguesa das Empresas Familiares (APEF) toma por definição de

³³ O sistema é um conjunto de dois ou mais elementos em que: cada um tem efeitos no comportamento do todo; há interdependência de efeitos; não é possível dividir o todo em elementos independentes sem com isso afectar as suas características (Cardoso, 1999).

empresa familiar a seguinte: “A empresa familiar é aquela em que uma Família detém o controlo em termos de nomear a gestão e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa”. Como se pode ver, está longe de ser encontrada uma definição única de empresa familiar. Contudo, é necessário identificar uma definição que sirva como referência e seja operacional para se prestar à selecção de amostras para investigação.

Assim, para este trabalho define-se empresa familiar como **“aquela em que mais de 50% do capital social é detido por um grupo unido por relações de parentesco e na qual, a empresa é reconhecida como uma empresa familiar (pelo(s) responsável(s) e trabalhadores)”**. A escolha desta definição de empresa familiar deve-se ao facto de ser facilmente operacionalizada, mas sobretudo porque tem em conta duas questões chave: a percentagem maioritária do controlo do capital e a percepção de que a empresa é uma empresa familiar.

3. PARTICULARIDADES DA EMPRESA FAMILIAR

Segundo Oliveira (1999), não é correcto afirmar que a empresa familiar é igual a qualquer outra empresa, pelo simples facto de que uma estrutura familiar, quando integrada numa empresa, proporciona uma série de abordagens e interacções específicas de uma família, provocando algumas particularidades na sua actuação. Por este facto, ao aspecto familiar está muito mais relacionado o estilo com que a empresa é administrada, do que somente o facto do seu capital pertencer a uma família.

3.1. A COMPLEXIDADE DE PÁPEIS DOS INTERVENIENTES

A complexidade das empresas familiares deve-se ao facto dos intervenientes em cada sistema terem objectivos e expectativas diferentes. Nesta linha de pensamento, Martins (1999) afirma que, pelo facto de cada um dos intervenientes do sistema das empresas familiares ter uma identidade e culturas próprias e, frequentemente, com necessidades e valores antagónicos, colocam-se ao proprietário (“owner”) sérias dificuldades, nomeadamente no que concerne à gestão da continuidade.

No modelo de três círculos, qualquer indivíduo de uma empresa familiar pode ser colocado num dos sete sectores formados pela sobreposição dos subsistemas. Na Figura 1, os indivíduos, com somente uma conexão com a empresa, colocam-se apenas num dos sectores externos – 1, 2 ou 3 – e aqueles com mais de uma conexão situam-se num dos sectores sobrepostos, que caem dentro de dois ou três círculos ao mesmo tempo.

Segundo Gersick e outros (1997), o modelo dos três círculos constitui uma ferramenta muito útil para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites nas empresas familiares.

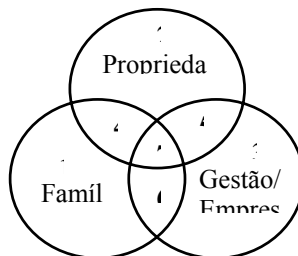


Figura 1: Modelo dos Três Círculos (Gersick e outros, 1997: 6)

Em empresas familiares de maior dimensão, a Figura 2 representa quatro domínios distintos: a Família, a Propriedade (*Ownership*), a Organização (*Management*), que inclui a gerência e os recursos humanos, e a Direcção³⁴ (*Board*), que poderá ser compreendida como o conjunto dos membros do Conselho de Administração.

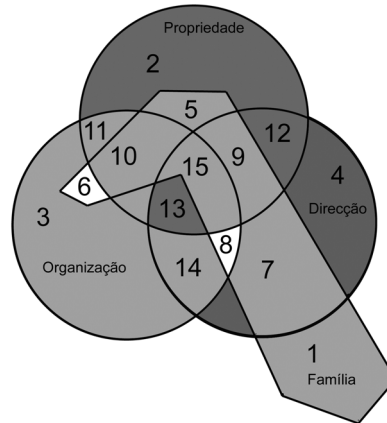


Figura 2: Interação de Papéis na Empresa Familiar de Maior Dimensão
(Adaptado de Lank, s/d)

A Figura 2 ilustra as combinações possíveis (15) geradas pelas sobreposições dos quatro domínios. Geralmente nem todos os membros da família participam nos diversos domínios, o que origina distintos níveis de participação, de experiência e de conhecimento da empresa familiar. Não são raras as empresas familiares que, pela sua dimensão, enfrentam esta complexidade de papéis e suas interações, o que as diferencia das restantes organizações (não familiares).

Na empresa familiar, alguns membros do sistema pensam mais como membros da família, outros como gerentes e outros como proprietários. Estas diferentes perspectivas não são motivadas pela sua personalidade, mas pelo papel que os membros assumem. Para Aronoff (1999), a diversidade de papéis desempenhados em simultâneo na empresa familiar é a fonte da maioria dos conflitos. O desafio de gerir uma empresa familiar está em saber negociar construtivamente as relações que se estabelecem entre os subsistemas (Ussman, 1996). Por vezes, a correcta gestão das empresas familiares pode depender mais da gestão de factores relacionados com a família, do que, propriamente, com as contingências do próprio negócio em si.

3.2. A ELEVADA MORTALIDADE

As causas que explicam a elevada mortalidade das empresas familiares são diversas. Muitas vezes, são razões de ordem externa que afectam todo o tipo de empresas, como as crises económicas, as mudanças no meio envolvente ou a evolução tecnológica, entre outras (Ward, 1987; Gallo e Ribeiro, 1996).

³⁴ Também pode ser entendido como o Conselho de Administração.

Segundo Ward (1987) podem ser encontradas algumas explicações para a elevada taxa de mortalidade das empresas familiares, que assentam em três questões fundamentais:

- 1- Algumas empresas familiares são de pequena dimensão, carecendo de recursos humanos e de dimensão financeira em relação às empresas maiores;
- 2- A própria família pode ser uma barreira para a prosperidade do negócio, devido à rivalidade entre irmãos e à sucessão de geração;
- 3- Em terceiro lugar, e a mais importante, tem a ver com a falta de rigor conceptual na avaliação da empresa e planeamento do futuro por parte dos proprietários. Os proprietários devem utilizar o planeamento como um instrumento de orientação da empresa e da família.

3.3. A SUCESSÃO

Uma das questões mais importantes que se coloca nas empresas familiares é a sucessão. De facto, esta questão tem sido um assunto que muitos líderes de empresas tendem a evitar e a protelar no tempo, em vez de prepararem, em vida, a transmissão entre gerações, caindo numa das cinco armadilhas que se colocam à gestão das empresas familiares: atrasar desnecessariamente a sucessão (Gallo e Ribeiro, 1996).

Para Ward (1987), a principal causa de mortalidade das empresas familiares poderá ter a ver com a ausência de um plano estratégico para a empresa, que incorpore o plano estratégico da família, assegurando que os interesses da família, relativamente ao seu papel no futuro da empresa, sejam levados em consideração.

A sucessão é uma questão que requer uma análise segundo a perspectiva dos três círculos que constituem a empresa familiar, isto é, a família, a gestão e a propriedade, de forma a compreender adequadamente as perspectivas dos diferentes interessados na empresa (Lansberg, 1996). Contudo, a estruturação e a formalização do processo não devem ser interpretadas como sinónimo de plena garantia de que se encontre a solução adequada, pois cada caso é único e são várias as contingências possíveis (Gallo e Ribeiro, 1996).

3.4. AS FASES DE DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA FAMILIAR

Em termos de definição das metas é importante identificar em que fase se encontra a empresa familiar. Ward (1988) propôs um modelo que incorpora três fases de desenvolvimento para a empresa familiar, no qual, em cada nova fase ocorre uma mudança na natureza da empresa familiar e nas práticas de gestão.

Segundo Tagiuri e Davis (1992), as metas e os objectivos apontados pelas empresas familiares não são constantes, isto é, sofrem várias mudanças. Para estes autores, o facto poderá estar relacionado com o ciclo de vida da empresa familiar e a respectiva geração. Para Ward (1987) é importante identificar em que fase se encontra a empresa familiar, uma vez que a idade do negócio poderá afectar o crescimento e a selecção de uma estratégia, bem como a definição das metas. Na primeira fase a empresa familiar regista um crescimento rápido, exigindo tempo e recursos financeiros e caracteriza-se por ser uma organização de pequena dimensão mas dinâmica. Na segunda fase, a empresa avança para um negócio de maturidade, no qual a sua dimensão já é maior e mais complexa. Na terceira fase surge a necessidade de “renovação” estratégica e reinvestimento, alterações provavelmente provocadas por necessidade da família.

4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Os primeiros contactos efectuados foram com o Instituto Nacional de Estatística (INE) e o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Desenvolvimento (IAPMEI), com o propósito de averiguar a existência de uma listagem de empresas identificadas como empresas familiares. Infelizmente, as várias listagens de que dispõem estes organismos não fazem menção ao facto de se tratar de uma empresa familiar.

Dado que a população desta investigação é muito vasta e, sobretudo, por não existir uma única base de dados que contenha a totalidade das empresas familiares em Portugal, utilizou-se o método de amostragem intencional (Moreira, 1994). Deste modo, optou-se por desenvolver um estudo que envolveu uma amostra de empresas da indústria transformadora do distrito de Castelo Branco, especificamente do sector têxtil (incluindo o vestuário). Neste distrito, cerca de dois terços do emprego da indústria transformadora está concentrado na indústria de vestuário (41%) e na fabricação de têxteis (22%), com um total de 167 empresas no ano de 1997³⁵. Com recurso a várias fontes de informação, foi possível extrair uma listagem que constitui uma amostra de 102 empresas familiares do distrito de Castelo Branco, sendo 47 da indústria de vestuário e 55 da fabricação de têxteis.

Tendo em consideração os objectivos da investigação, o modelo e as características do campo de análise, o **inquérito por questionário** pareceu ser o método de recolha da informação mais adequado, tendo-se optado por duas alternativas de entrega: grande parte dos questionários (66) foi enviada por correio e os restantes entregues pessoalmente (36). O questionário contém três grupos de questões. O primeiro grupo de questões tem por finalidade averiguar se, de facto, se trata de uma empresa familiar e se esta se enquadra na definição adoptada no ponto dois deste trabalho. O segundo grupo visa recolher dados de identificação do principal responsável e caracterizar a empresa. Por ultimo, o terceiro grupo destina-se à mensuração do grau de utilização de um conjunto de práticas de gestão na empresa familiar.

No grupo I e II do questionário utilizaram-se questões fechadas. Estas foram apresentadas sob a forma dicotómica ou de escolha múltipla, de acordo com a sua natureza. O volume de vendas anual foi classificado numa escala ordinal (*ordinal scale*). No terceiro grupo do questionário utilizaram-se escalas de *Likert* para medir o grau de utilização das práticas de gestão nas suas empresas. Os inquiridos foram solicitados a classificar uma grelha de 21 variáveis, a fim de mensurar o seu grau de utilização, sendo medido por uma escala de 5 pontos (1-não utilizada até 5-muito utilizada). As práticas de gestão são representadas por uma grelha elaborada por um grupo de trabalho a pedido do *Family Enterprise Institute* e utilizada em outros estudos [Leon-Guerrero e outros, 1998; McCann III e outros, 2001]. Após a recolha dos dados tornou-se necessária a sua análise e interpretação. Para se poderem utilizar os dados contidos nas respostas ao questionário foi efectuado um tratamento estatístico dos mesmos, através do *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Das 102 empresas contactadas, passou-se a dispor de 39 questionários válidos, o que representa uma taxa de 38%, em relação aos questionários enviados e uma taxa de 23,4% no que concerne à população total (empresas familiares e não familiar) do Distrito de Castelo Branco. A taxa de resposta obtida pode ser considerada

³⁵ De acordo com um estudo elaborado para o Núcleo Empresarial da Região de Castelo Branco referente a dados de 1997 “Estrutura Empresarial do Distrito de Castelo Branco”.

satisfatória, quando comparada com a média de cerca de 25% referida por Lakatos e Markoni (1996) para questionários enviados por via postal.

5.1. CARACTERIZAÇÃO GENÉRICA DAS EMPRESAS FAMILIARES

Relativamente ao **Ramo da Indústria**, a amostra é constituída, por igual importância, de indústria do vestuário (51,3%) e da fabricação de têxteis (48,7%), que é igualmente a situação que se verifica quando analisamos a otalidade das empresas³⁶ do distrito.

Na classificação das empresas familiares por dimensão utilizou-se o critério do volume do emprego³⁷. Verifica-se que a **Estrutura Dimensional** das empresas é caracterizada por pequenas e médias empresas, uma vez que nenhuma das empresas inquiridas possui um número de trabalhadores superior a 500 e apenas 2,56% tem um número superior a 250. Mais, cerca de 18% das empresas são micro empresas que empregam até 10 trabalhadores, 30,77% das empresas situa-se entre os 10 e 49 trabalhadores e 48,72% entre 50 e 249 trabalhadores.

Quanto ao **Volume de Vendas** relativo ao ano de 2001, constata-se um peso significativo de empresas que facturam entre 500.001 e 2.500.000 Euros (48,72%). Acima de 5 milhões de Euros, estão representadas apenas 5,12% das empresas, entre 2.500.001 Euros e 5 milhões de Euros situam-se 23,08% e, também 23,08% abaixo de 500.000 Euros (inclusive).

As empresas são, na sua maioria, empresas maduras que já atravessaram um processo de sucessão (48,72%) do qual resultou a transição para a segunda (35,90%) e terceira (12,82%) geração. Quanto às empresas que se encontram na primeira geração (20), 40% têm idade compreendida entre 20 e 29 anos e 15% tem uma antiguidade superior a 30 anos. Segundo Ward (1987) esta situação caracteriza as empresas que atravessam um período de maturidade, o que pode sugerir uma revitalização ao nível estratégico. Ward identifica esta antiguidade (entre 20 e 30 anos) por fase III, em que se coloca ao proprietário o desafio da preparação da transmissão da posse da empresa para a próxima geração.

No que se refere as várias **Gerações de Liderança** que passaram pela empresa familiar, verifica-se que 48,72% das empresas provêm de gerações anteriores, sendo que 12,82% entraram na terceira geração (derivam dos avós).

5.2. CARACTERIZAÇÃO DOS EMPRESÁRIOS INQUIRIDOS

Os resultados indicam que a **Idade** média dos inquiridos é 47 anos. De notar que a idade mais comum dos responsáveis pela empresa é de 34 anos. Em termos etários, existe uma percentagem de 23,08% dos respondentes com idade inferior aos 35 anos, que representam os jovens empresários. Entre os 35 e 45 anos de idade situam-se 25,64% dos responsáveis de empresa e 28,21% têm idades compreendidas entre 46 e 60 anos de idade. Acima dos 60 anos de idade situam-se 23,08% dos responsáveis, que parece indicar alguma longevidade à frente do destino da empresa.

³⁶ As empresas do distrito incluem as empresas familiares e não familiares (167 EMPRESAS).

³⁷ Constam quatro critérios na recomendação da Comissão Europeia: o volume de emprego, o volume de negócios, o balanço total anual, e o critério da independência para a classificação em PME's e GE's. Neste trabalho, para a avaliação da dimensão da empresa familiar servimos do critério volume de emprego.

Ao cruzar a **Idade** do responsável com a **Geração** em que se encontra a empresa familiar, verifica-se que 91% dos responsáveis com idades compreendidas entre os 46 e 60 anos representam a primeira geração (fundador). A primeira geração é caracterizada por um conjunto de responsáveis com idades superiores aos 45 anos, evidenciando que, em 51,28% das empresas respondentes, o fundador permanece no comando. Por outro lado, a segunda geração é representada por um escalão etário mais baixo, com 77,78% dos responsáveis (7) com menos de 35 anos e 70% dos responsáveis (7) com idade compreendida entre 35 e 45 anos. Por último, a terceira geração é representada pelos vários escalões etários. Contudo deve-se salientar os 22,22% dos responsáveis (2) com idade superior a 60 anos que, em breve, serão confrontados com uma mudança para a quarta geração.

Em termos de **Habilitações Literárias** do principal responsável da empresa, verifica-se que grande parte possuem estudos secundários completos, numa percentagem de 46,15%. Por outro lado, constata-se que cerca de 30 % dos inquiridos possuem formação académica superior, considerando o bacharelato e a licenciatura ou superior, com a percentagem de 12,82% e 17,95%, respectivamente. De referir ainda que 12,82% possuem a 4ª classe e 10,26% até ao 9º ano de escolaridade.

Quando inquiridos sobre a existência de **Potenciais Sucessores**, 22 empresários afirmam existir uma ou várias pessoas nessas condições, enquanto que 17 empresários ainda não consideraram sequer essa hipótese. Tentando fazer uma apreciação sobre a continuidade da empresa, é preocupante que mais de 43 % dos inquiridos ainda não tenham considerado a hipótese de um sucessor, uma vez que todos os inquiridos afirmam ter a intenção de passar a posse da empresa para um descendente familiar ou familiar próximo.

Em termos de **Capacidade de Empreendimento**, constata-se que 97,4 % das empresas foram fundadas pela família no poder (ou herdadas).

5.3. UTILIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO NA EMPRESA FAMILIAR

Aos responsáveis foi solicitado que indicassem qual o grau de utilização de um conjunto de práticas de gestão. Esse conjunto contém várias práticas, nomeadamente algumas exclusivamente de gestão/negócio e outras de carácter familiar. A Tabela 1 providencia um conjunto de práticas (21) classificadas através da média e com a indicação do respectivo desvio padrão.

No sentido de se analisar qual a utilização efectiva de determinadas práticas, por parte das empresas familiares deste estudo, constata-se que todas as variáveis estão classificadas com um valor médio inferior a 4 e um desvio padrão, na maior parte dos casos, superior a 1, que traduz a dispersão dos valores das práticas relativamente à média (Tabela 1).

Práticas	Média	Desvio Padrão
P13 Na direcção da empresa - apenas os membros da família	3,90	1,29
P12 Desenvolver a capacidade e o talento da gestão	3,64	0,90
P14 Plano de formação e gestão de carreiras para os recursos humanos	3,31	1,00
P21 Recorrer ao serviço de consultoria externa	3,23	1,25
P18 Descrição formal das tarefas	3,15	1,14
P5 Constituição de um grupo de tomada de decisão	3,15	1,23
P3 Plano de incentivos e compensações	3,13	0,98
P16 Avaliação formal dos recursos humanos	3,00	1,00
P9 Avaliação regular das reuniões de direcção	2,97	1,16
P1 Declaração da missão para a empresa	2,97	0,93
P8 Desenvolver a capacidade e o talento da família	2,77	1,27
P11 Plano de formação e gestão de carreiras para membros da família	2,72	1,36
P2 Preparação do(s) sucessor(s)	2,69	1,10
P15 Na direcção da empresa - membros da família e externos	2,36	1,33
P17 Declaração da missão para a família	2,36	1,27
P6 Conselho de Família ou Protocolo Familiar	2,26	1,23
P20 Declaração da missão para os membros da família individualmente	2,23	1,29
P4 Plano de sucessão formal	2,23	1,13
P7 Na direcção da empresa - apenas membros externos à família	1,85	0,99
P19 Testamento	1,56	0,97
P10 Acordos pré-nupciais	1,41	0,82

Tabela 1: Classificação do Grau de Utilização das Práticas de Gestão³⁸

Uma vez que a escala de respostas utilizada é ímpar (escala de 5 pontos), tal facto pode levar o respondente a atribuir uma resposta central (3). Por outro lado, os resultados obtidos podem evidenciar que, em alguns casos, não se verifica uma utilização efectiva e formal das práticas tal como são apresentadas.

A Tabela 1 indica que a prática de gestão classificada em primeiro lugar é de carácter familiar, evidenciando a intenção de conservar os lugares de direcção para a família (M=3,9). Esta classificação parece estar em consonância com a segunda questão do questionário, a existência da intenção de passar a direcção para um familiar, em que a totalidade dos responsáveis responderam afirmativamente. Contudo, em quarto lugar encontra-se uma prática relacionada com o envolvimento de pessoas externas à família, através da utilização de serviços de consultoria externa (M=3,23). Baseado no 5º Relatório do Observatório Europeu para a PME, Lanniello (1999) refere que, nas PME's, o aconselhamento externo é mais utilizado para fins de desenvolvimento técnico, marketing e financiamento. No presente estudo, parece que esta prática ocupa um lugar no topo, pois não compromete o lugar da família na gestão da empresa.

³⁸ Aos inquiridos foi solicitado que assinalassem a coluna que estava mais de acordo com a realidade da empresa, utilizando a seguinte escala: 1-Nada utilizada, 2-Pouco utilizada, 3- Mais ou menos utilizada, 4-Utilizada, 5-Muito utilizada.

As restantes práticas classificadas nos primeiros lugares são relacionadas com os recursos humanos, à excepção do desenvolvimento da capacidade e talento da gestão ($M= 3,64$) e da constituição de um grupo formal de decisão ($M= 3,15$). No que respeita à utilização de práticas relacionadas com a sucessão, estas situam-se na segunda metade da tabela (média inferior a 3); a preparação do sucessor, o conselho de família ou Protocolo e a utilização de um plano de sucessão formal apresentam um valor médio de 2,69, 2,26 e 2,23, respectivamente.

Estes resultados realçam a lacuna existente no que diz respeito à preparação da transmissão da propriedade. Estes resultados, obtidos neste estudo, diferem ligeiramente dos resultados obtidos por McCann III e outros (2001) que utilizaram a mesma grelha. De salientar que estes autores demarcam as seguintes classificações: os três primeiros lugares são constituídos pelo desenvolvimento da capacidade e talento da gestão, desenvolvimento da capacidade e talento da família e a declaração da missão para a empresa.

Na Tabela 1 verifica-se ainda que nos últimos lugares se encontram as práticas relacionadas com a família, exceptuando a atribuição dos lugares de direcção da empresa unicamente aos membros da família. Conclui-se que a empresa/ negócio ocupa os primeiros lugares na utilização das práticas, mas a propriedade (direcção da empresa) permanece na família.

Ward (1988) afirma que a declaração da missão deve traduzir o envolvimento e o tipo de participação da família no negócio, incluindo as prioridades da família e a forma como esta se disponibiliza a participar no negócio, bem como aquilo que a empresa espera do negócio. Nos resultados apresentados na Tabela 1, a declaração da missão para a empresa aparece no 10º lugar ($M=2,97$), deixando a declaração da missão para a família (as aspirações da família e a sua participação) para os últimos lugares de classificação (15º e 17º lugares).

5.4. ANÁLISE FACTORIAL DAS PRÁTICAS DE GESTÃO

Os indicadores de validade da análise factorial do conjunto de variáveis (21) relacionadas com as Práticas de Gestão foram os seguintes:

Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,675	
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-Quadrado (χ^2)	492,553
	Graus de liberdade	210
	Significância (α)	0,000

Após a realização dos testes, verificou-se que nas variáveis em estudo, os resultados permitem rejeitar a hipótese nula de que as variáveis não são correlacionadas entre si, o que torna a aplicação da análise factorial adequada (Malhotra, 1993; Hair e outros, 1998). O passo seguinte, na análise factorial, consistiu na extracção dos componentes principais e determinação do número de componentes para representar os dados iniciais (Malhotra, 1993; Reis, 1997).

O critério de retenção dos factores utilizado foi o critério do *eigenvalue* superior a 1 (Malhotra, 1993; Reis, 1997; Hair e outros, 1998). Dos resultados da análise factorial pôde observar-se que as variáveis se agrupam em cinco factores, os quais explicam, no seu conjunto, um total de 71,397% da variância total das variáveis. Após a retenção do número de factores procedeu-se também à rotação dos componentes para a sua melhor interpretação,

utilizando para isso a rotação ortogonal Varimax³⁹, que simplifica as colunas da matriz. De acordo com Hair e outros (1998), é recomendado que se analise as comunalidades⁴⁰ de todas as variáveis, cujo valor apropriado deve ser superior a 0,5. Na presente análise, as comunalidades após a extração, apresentam uma forte relação (comunalidades elevadas) com os factores retidos.

Para se medir a confiança do agrupamento das variáveis para cada factor retido, calculou-se o *Coefficiente Alpha de Cronbach*. De acordo com Hair e outros (1998), o valor desta medida varia entre 0 e 1, sendo tanto melhor quanto mais próximo estiver da unidade. Geralmente, o limite inferior do valor deste *Coefficiente* é de 0,7; contudo, para pesquisas exploratórias o valor pode baixar até ao 0,6 (Hair e outros, 1998: 118). Pelos valores obtidos, pode considerar-se que os factores encontrados nesta análise apresentam níveis de coerência interna satisfatórios.

<i>Alpha de Cronbach</i>	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
	0,8760	0,8518	0,6783	0,7698	-0,7670(*)

(*) O valor negativo do coeficiente *Alpha de Cronbach* do factor 5 resulta da negatividade do coeficiente (*loading*) associado à variável “Recorrer ao serviço de consultoria externa”.

Face aos resultados obtidos, foi possível encontrar cinco factores em que se baseiam as práticas de gestão das empresas familiares. A interpretação dos resultados da análise factorial realizou-se com base nos coeficientes obtidos, atendendo às variáveis que aparecem mais correlacionadas com cada um dos factores.

A *Tabela 2* (página seguinte) contém as variáveis que constituem o **Factor 1**. Este factor reúne, essencialmente, as variáveis relacionadas com a missão e as condições de trabalho dos membros da família, parecendo privilegiar práticas de compromisso e de harmonização da relação dos membros familiares na empresa. Estas práticas evidenciam a preparação do papel da família no futuro da empresa, consolidando a unidade, reforçando o compromisso e garantindo a continuidade. Assim, a designação deste factor será “**Núcleo Familiar**”.

Práticas de Gestão	Coefficiente
Declaração da missão para a família	0,84
Conselho de família ou Protocolo Familiar	0,82
Desenvolver a capacidade e o talento da família	0,82
Declaração da missão para os membros da família individualmente	0,78
Na direcção da empresa- apenas os membros da família	0,60
Plano de formação e gestão de carreiras para os membros da família	0,57
Declaração da missão para a empresa	0,54

Tabela 2: Práticas Associadas ao Factor 1

³⁹ O método de rotação ortogonal Varimax pretende que, para cada componente principal, existam apenas alguns pesos (*loadings*) significativos e todos os outros sejam próximos de zero, isto é, o objectivo é maximizar a variação entre os pesos de cada componente principal (Reis, 1997).

⁴⁰ As comunalidades iniciais são iguais a 1, existindo tantas componentes principais quantas as variáveis. As comunalidades após a extração, variam entre 0 e 1, sendo 0 quando os factores comuns não explicam nenhuma variância da variável e 1 quando explicam toda a sua variância (Hair e outros, 1998; Pestana e Gageiro, 1998).

As variáveis que apresentam maiores coeficientes no **Factor 2** estão representadas na Tabela 3. As variáveis reflectem uma preocupação da empresa familiar ao nível das práticas relacionadas com a gestão de recursos humanos, tanto familiares como não familiares. Assim, este factor será definido como “**Recursos Humanos**”.

Práticas de Gestão	Coeficiente
Descrição formal das tarefas	0,76
Plano de formação e gestão de carreiras para os recursos humanos	0,76
Avaliação regular das reuniões de direcção	0,72
Desenvolver a capacidade e o talento da gestão	0,71
Avaliação formal dos recursos humanos	0,55

Tabela 3: Práticas Associadas ao Factor 2

No **Factor 3** reúnem-se as variáveis, a direcção da empresa assumida exclusivamente por membros externos à família, ou por membros familiar e não familiar e ainda pelo testamento (Tabela 4). Este conjunto parece reflectir uma gestão profissionalizada da empresa através da integração de membros que não são da família nos quadros da empresa. Contudo, a variável “testamento” apresenta um coeficiente razoável (0,62) o que poderá evidenciar uma prática que salvguarde os interesses da família, pelo que se designará este factor por “**Profissionalização e Propriedade**”.

Práticas de Gestão	Coeficiente
Na direcção da empresa- apenas membros externos à família	0,83
Na direcção da empresa- membros da família e externos	0,74
Testamento	0,62

Tabela 4: Práticas Associadas ao Factor 3

A Tabela 5 contém as variáveis que constituem o **Factor 4**. Este diz respeito à preocupação com as práticas de sucessão e a tomada de decisão. Este factor parece evidenciar práticas de compromisso para o processo de continuidade da empresa, pelo que será designado por “**Sucessão**”.

Práticas de Gestão	Coeficiente
Preparação do(s) sucessor(s)	0,88
Plano de sucessão formal	0,72
Plano de incentivos e compensações	0,59
Constituição de um grupo de tomada de decisão	0,50

Tabela 5: Práticas Associadas ao Factor 4

O **Factor 5** é constituído por duas variáveis que apresentam os seguintes coeficientes (Tabela 6). Neste factor reúnem-se duas variáveis que variam em direcções opostas. Por exemplo, à medida que a utilização dos acordos pré-nupciais aumenta, diminui o recurso ao serviço de consultoria externa, ou vice-versa.

Práticas de Gestão	Coefficiente
Acordos pré-nupciais	0,76
Recorrer ao serviço de consultoria externa	-0,66

Tabela 6: Práticas Associadas ao Factor 5

A interpretação do Factor 5 torna-se mais difícil, na medida em que a variável “acordos pré-nupciais” está relacionada exclusivamente com o domínio da família, e a variável “recorrer ao serviço de consultoria externa” diz respeito ao envolvimento de uma entidade externa na gestão da empresa. Pelas suas características, este factor será designado por “**Privacidade da Empresa Familiar**”

Face à interpretação dos factores encontrados, é possível encontrar cinco factores distintos de práticas de gestão nas empresas familiares em que as práticas de gestão abrangem simultaneamente as dimensões da família e do negócio.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A manutenção e sobrevivência das empresas familiares dependem de questões específicas como a sucessão, a gestão de conflitos, as mudanças culturais, entre outras. Contudo, a abordagem às empresas familiares não pode negligenciar uma área importante como a gestão da “empresa propriamente dita”, dito de outro modo, as práticas de gestão e a sua orientação estratégica, questões essas que são comuns a qualquer outro tipo de organização, seja ou não de natureza familiar.

6.1. CONCLUSÕES DA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

A manutenção e sobrevivência das empresas familiares dependem de questões específicas como a sucessão, a gestão de conflitos, as mudanças culturais, entre outras. Contudo, a abordagem às empresas familiares não pode negligenciar uma área importante como a gestão da “empresa propriamente dita”, dito de outro modo, as práticas de gestão e a sua orientação estratégica, questões essas que são comuns a qualquer outro tipo de organização, seja ou não de natureza familiar.

Tendo por base os resultados alcançados por esta investigação empírica, foi possível concluir que no que concerne às práticas de gestão, a conservação dos lugares de direcção para os membros familiares é prioritária, contudo, as práticas relacionadas com os recursos humanos e a capacidade de gestão não são menosprezadas. Ao longo da revisão bibliográfica foi constatado que os termos “família” e “empresa” estão em constante interacção na empresa familiar, coexistindo nas práticas empresariais identificadas entre as empresas familiares do sector têxtil do distrito de Castelo Branco:

- O *Núcleo Familiar*, valorizador das práticas que evidenciam o papel da família como membro actual e futuro da empresa e o seu comprometimento na gestão da mesma.

- O *Recursos Humanos*, que visam implementar práticas de gestão de recursos humanos (formação gestão de carreiras e avaliação).
- A *Profissionalização e Propriedade*, o qual reúne essencialmente as práticas de integração de membros externos à família na empresa. Mas, ainda assim, o testamento é inserido como uma prática que salvaguarda os interesses da família.
- A *Sucessão*, relacionada com o processo de continuidade da empresa como empresa familiar, identifica e prepara o potencial sucessor sem negligenciar a definição de quem forma o grupo de tomada de decisão.
- A *Privacidade da Empresa Familiar*, conjunto que reúne duas variáveis que variam em direcções opostas, na medida que se aumenta o recurso a acordos pré-nupciais, diminui-se a procura de serviços de consultoria externa, ou vice-versa.

Face aos resultados apresentados, todas as dimensões de práticas de gestão incluem a família e o negócio, o que vem reforçar a interacção das necessidades da família e da empresa. Na sua globalidade, as empresas familiares não possuem uma estrutura de coordenação da família responsável por orientar e conduzir as relações da família com a empresa. Face ao exposto, é necessário que o responsável ou os membros da família desenvolvam meios que permitam articular as suas necessidades e prioridades relativamente à empresa, de forma a desenvolver práticas que salvaguardem, no longo prazo, os interesses da família.

6.2. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Com a reduzida dimensão da amostra e a escolha de incluir apenas as empresas familiares do distrito de Castelo Branco, surge a impossibilidade de generalização e de obtenção de uma maior validade das análises estatísticas realizadas.

Uma outra limitação da investigação consiste em não se terem recolhido dados sobre a possibilidade da empresa possuir uma gestão exclusivamente familiar ou uma gestão profissional, e em que medida esses quadros externos participam na tomada de decisão.

Leon-Guerrero e outros (1998) defendem que a dimensão das práticas utilizadas varia com as medidas do desenvolvimento do negócio, existindo determinadas áreas práticas consideradas importantes, como a missão, as práticas de gestão dos elementos da família e dos elementos externos a ela e os planos de sucessão. Os estudos sobre as estratégias e objectivos a atingir pelas empresas familiares pouco questionam se estes estão, ou não, relacionados com o desenvolvimento das empresas estudadas.

Por último, equacionar a possibilidade de identificação das melhores práticas/procedimentos a adoptar numa empresa familiar, através da existência de uma relação entre certas práticas utilizadas e múltiplos tipos de desenvolvimento com sucesso.

BIBLIOGRAFIA

- Aronoff, C. (1999): "What Makes Family Business Different?", publicado pelo *The Family Business Advisor* (autorizado pelo Family Enterprise Publishers, Marietta, GA).
- Associação empresarial da região de castelo branco-nercab (2000): "*Estrutura Empresarial do Distrito de Castelo Branco*", Estudo Elaborado pelo CESO IRD2 - Investigação e Desenvolvimento, S.A.
- Cardoso, L. (1999): "*Gestão Estratégica das Organizações – Como Vencer os desafios do Século XXI*", Editorial Verbo, 4ª Edição.
- Chua, J.; Chrisman, J.; Sharma, P. (1999): "Defining the Family Business By Behaviour", *Entrepreneurship Theory And Practice*, Vol.23, Summer, pp.19-39.

- Gallo, M.; Ribeiro, V. (1996): “*A Gestão das Empresas Familiares*”, Edição Cadernos Iberconsult, Lisboa.
- Gersick, K.; Davis, J.; Hampton, M. E.; Lansberg, I. (1997): “*Generation to Generation*”, Harvard Business School Press, 3th Edition.
- Hair, J.; Anderson, R.; Tatham, R. E.; Black, W. (1998): “*Multivariate Data Analysis*”, Prentice Hall, Firth Edition.
- Handler, W. (1989): “Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses”, *Family Business Review*, II (3), pp. 257-276.
- Holland, P.; Boulton, W. (1996): “Balancing the “Family” and the “Business” in Family Business”, em *Family Business-Sourcebook II*, Business Owner Resources (publicado em 1984, na *Business Horizons*).
- Lank, (s/d): “*Family Business Challenge*”, documento de trabalho do *International Institute for Management Development (IMD)*, Suíça.
- Lakatos, E.; Markoni, M. (1996): “*Fundamentos de Metodologia Científica*”, Atlas, 3ª Edição, São Paulo.
- Lanniello, F. (1999): “*O Papel da Pequena Empresa na EU*”, Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia-GEPE, Lisboa.
- Lansberg, I. (1996): “The Succession Conspiracy”, em *Family Business-Sourcebook II*, Business Owner Resources (publicado em 1988 na *Family Business Review*)
- León-Guerrero, A.; Mccann III, J. E.; Haley Jr, J. (1998): “A Study of Practice Utilization in Family Businesses”, *Family Business Review*, XI (2), pp. 107-120.
- Malhotra, N. (1993): “*Marketing Research: An Applied Orientation*”, Prentice Hall, New Jersey.
- Martins, J. (1999): “*Empresas Familiares*”, Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia-GEPE, Lisboa.
- Mccann III, J.; Leon-Guerrero, A. E.; Haley Jr, J. (2001): “Strategic Goals and Practices of Innovative Family Businesses”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 39, pp. 50-59.
- Moreira, C. (1994): “*Planeamento e Estratégias da Investigação Social*”, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.
- Oliveira, D. (1999): “*Empresa Familiar: Como Fortalecer o Empreendimento e Optimizar o Processo Sucessório*”, Atlas, São Paulo.
- Pestana, M.; Gageiro, J. (1998): “*Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS*”, Edições Sílabo, Lda., 1ª edição, Lisboa.
- Recomendação da comissão europeia (1997): “A Transmissão das Empresas, Acções a Favor das PME”, J.O. nº L6.
- Reis, E. (1997): “*Estatística Multivariada Aplicada*”, Edições Sílabo, Lda, Lisboa.
- Shanher M.; Astrachan J. (1996): “Myths and Realities: Family Businesses Contribution to the US Economy - A Framework for Assessing Family Business Statistics”, *Family Business Review*, IX (2), pp.107-119.
- Sharma, P.; Chrisman J. E.; Chua, J. (1997): “Strategic Management Of The Family Business: Past Research and Future Challenges”, *Family Business Review*, X (1), pp. 1-35.
- Tagiuri, R.; Davis, J. (1992): “On the Goals Of Successful Family Companies”, *Family Business Review*, Vol. 1, pp.43-62.
- Ussman, A. (1996): “As Empresas Familiares – Características e Problemática”, *Estudos de Gestão*, Vol. 3, nº. 1, pp.19-25.
- Ward, J. (1987): “*Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*”, San Francisco, Jossey-Bass.
- Ward, J. (1988): “The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses”, *Family Business Review*, I (2), pp. 105-117.
- Ward, J.; Aronoff, C. (1990): “To Sell or Not to Sell”, *Nation’s Business*, nº. 78 (1), pp.63-64.