



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

Impacto do modelo de governação adotado pelas empresas familiares no planeamento da sucessão

Inês de Fátima Azougado Mestre

Orientação: Prof. Doutora Elisabete Gomes Santana Félix

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Finanças*

Dissertação

Évora, 2015



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

Impacto do modelo de governação adotado pelas empresas familiares no planeamento da sucessão

Inês de Fátima Azougado Mestre

Orientação: Prof. Doutora Elisabete Gomes Santana Félix

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Finanças*

Dissertação

Évora, 2015

Resumo

O objetivo desta dissertação é contribuir para um melhor conhecimento dos desafios que se apresentam às empresas familiares, nomeadamente no que diz respeito à necessidade de planearem adequadamente a sucessão, e de adotarem procedimentos quanto à regulação de relações e interesses, potencialmente conflitantes, resultantes da intervenção da família no governo e gestão da empresa familiar.

Com o recurso a um caso de estudo que integra os vários aspetos abordados sobre a empresa familiar BES, evidenciam-se alguns problemas típicos destas organizações que tendem a comprometer a sua sustentabilidade no longo prazo.

O caminho proposto para que sejam ultrapassadas algumas das indefinições, passa pela adoção mais generalizada de um instrumento regulador dos papéis da família na empresa. O modelo de governação adotado pela empresa familiar não é genericamente diferente do adotado pelas suas congéneres não familiares e não acautela algumas das especificidades destas organizações pelo que deverá ser adotado, mesmo que complementarmente, um mecanismo regulador das relações entre a empresa e a família como é o caso do protocolo familiar.

Palavras-chave:

Empresa familiar, Sucessão, Governação Corporativa

Abstract

Impact of the governance model adopted by family businesses in succession planning

The aim of this dissertation is to contribute to a better knowledge of the challenges presented to the family company, in particular regarding the need of suitable planning the succession, and to adopt proceedings to the regulation of relations and interests, potentially conflicting, resulting of the family intervention in the management of the family's company.

A case study that integrates the several approached aspects about the family company – BES - is presented, highlighting some typical problems of these organizations that tend to compromise their sustainability in a long term.

The proposed path to overcome some of these loose ends, passes by the generalized adoption of a regulator instrument of the family role in the company. The government model adopted by the family company isn't generically different from the model adopted by its unfamiliar counterparts and doesn't caution some of the specifics of this organizations for what it should be adopted, even though in addition, a regulator mechanism of the relations between the company and the family as it is the case of the family protocol.

Keyword:

Family business, Succession, Corporate Governance

Agradecimentos

Gostaria de dedicar algumas palavras de agradecimento a todos os que de forma direta ou indireta contribuíram para a realização deste trabalho.

À minha família que sempre me apoiou.

Aos meus amigos Carlos Cardoso e Inês Valente por sempre terem tido uma palavra motivadora que me deu forças para continuar.

Às minhas amigas Ana Talhinhos e Maria do Rosário Borges pela disponibilidade.

À Prof. Doutora Elisabete Félix, minha orientadora, que muito admiro e estimo, por toda a dedicação, orientação e disponibilidade.

A todos Vós o meu muito obrigado.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	9
ÍNDICE DE QUADROS.....	10
ÍNDICE DE TABELAS	11
LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS.....	12
1. INTRODUÇÃO	14
1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha	14
1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos.....	15
1.3. Metodologia.....	16
1.4. Estrutura do Trabalho	16
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	18
2.1 A Empresa Familiar.....	18
2.1.1 Definição de Empresas Familiares.....	18
2.1.2 Características das Empresas Familiares.....	21
2.1.3 O Peso das Empresas Familiares na Economia	25
2.2 O Problema da Sucessão em Empresas Familiares	26
2.3. A Governação da Empresa Familiar	32
2.3.1 O Planeamento da Sucessão	35

2.3.2 Impacto do Modelo de Governação no Planeamento da Sucessão	36
2.4 Conclusão	37
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	39
3.1. Objetivos e Hipóteses.....	39
3.2 Dados.....	39
3.3. Metodologia a Usar	39
3.4. O Caso de Estudo	41
3.4.1 A Formulação da Teoria	42
3.4.2 Selecionar o Caso ou Casos	42
3.4.3 Fontes dos Dados	43
3.4.4 Ligação da Análise de Dados com a Teoria Vigente	44
3.4.5 Contributo para a Teoria Vigente.....	45
3.4.6 O Enunciado de caso de estudo	46
3.5. Conclusão	46
4. O CASO DE ESTUDO BES	48
4.1 O Banco Espírito Santo	48
4.1.1 Caracterização e Linha Temporal	48
4.1.2 Estrutura Organizacional.....	50
4.1.3 Evolução do Negócio.....	53

4.1.4 Propriedade e Gestão (Evolução Cronológica).....	56
4.1.5 A Sucessão e o seu Planeamento	57
4.1.6 Estrutura e Modelo de Governação Empresarial.....	58
4.1.7 Sustentabilidade Empresarial.....	61
4.2 Conclusão	65
5. NOTA PEDAGÓGICA DO CASO	67
5.1 Sumário do Caso.....	67
5.2 Objetivos do Caso de Estudo.....	67
5.3 Pré-requisitos	68
5.4 Públicos-alvo	68
5.5 Questões	68
5.6 Respostas.....	69
6. CONCLUSÕES	77
BIBLIOGRAFIA.....	79

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura Nº 1 – Modelo dos 3 círculos de uma Empresa Familiar	24
Figura Nº 2 – Nove tipos de sucessão	29
Figura Nº 3 – Estatísticas APEF distribuição das gerações	31
Figura Nº 4 – Possíveis estágios de governança de uma empresa familiar	34
Figura Nº 5 – Etapas do Caso de Estudo	41
Figura Nº 6 – Composição acionista do BES a)	52
Figura Nº 7 – Composição acionista do BES b)	53
Figura Nº 8 – Evolução cronológica da gestão	57
Figura Nº9 – Organigrama BES 2013	60
Figura Nº 10 – Alguns indicadores 2007 - 2012	62
Figura Nº 11 – Seis dimensões para a sustentabilidade BES	63

ÍNDICE DE QUADROS

	Pág.
Quadro Nº 1 – Estrutura do Grupo ES	50
Quadro Nº 2 – Forma societária e de controlo.....	50
Quadro Nº 3 – Indicadores da evolução do negócio.....	55

ÍNDICE DE TABELAS

	Pág.
Tabela Nº 1 – Critérios utilizados nas definições de empresa familiar.....	20
Tabela Nº 2 – Algumas características da empresa familiar, pontos fortes e pontos fracos	23
Tabela Nº 3 – Peso das empresas familiares em diferentes economias.....	26

LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

AEP	Associação Empresarial de Portugal
AEF	Associação das Empresas Familiares
BES	Banco Espírito Santo
BESCL	Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa
BdP	Banco de Portugal
BIC	Banco Internacional de Crédito
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> (Director Executive)
CMVM	Comissão do Mercado de Valores Mobiliários
ESFG	<i>Espírito Santo Financial Group</i>
GES	Grupo Espírito Santo
IPGC	Instituto Português de <i>Corporate Governance</i>
MBI	<i>Management buy in</i>
MBO	<i>Management buy out</i>
PIB	Produto Interno Bruto

Glossário

Holding – Sociedade que detém uma elevada posição acionista sobre outra empresa (podendo atingir os 100%), possuindo desse modo o controlo efetivo desta última. Estas sociedades têm como objetivo a aquisição e a posse de ações (ou quotas) de outras empresas (em geral participações maioritárias de capital ou de direitos de voto), exercendo o controlo da sua gestão.

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

Os problemas de sucessão nas empresas familiares podem constituir um importante motivo para que este tipo de empresas não sobreviva à passagem de geração.

A literatura sobre empresas familiares demonstra que as decisões relativamente à sucessão são relevantes para a *performance*, sucesso e sobrevivência da empresa.

A sucessão é, portanto, entendida como um fator crítico na sobrevivência destas empresas, revestindo-se de um papel extremamente importante, tornando-se um tema de investigação pertinente, na medida em que, poderá fornecer dados que permitam, por um lado identificar a relevância do fator sucessão na cessação de atividade ou falência das empresas familiares, por outro, identificar possíveis soluções para o problema.

A ausência da preparação da sucessão, nas empresas familiares, constitui um dos problemas que afeta a sua sobrevivência.

Gersick et al. (1997) referem que entre 65% e 80% das empresas a nível mundial são familiares. Referem ainda que são detidas ou controladas por famílias cerca de 40% das 500 maiores empresas listadas pela Fortune.

Sucessões familiares, segundo Bertrand et al (2008), são definidas como a transição de um candidato à reeleição para um sucessor, com os mesmos sobrenomes, ou de um pai para um filho.

O planeamento da sucessão é definido como o desenvolvimento de uma linha de ação que leva à transição de liderança, de um membro da família para outro, nas empresas familiares (Sharma et al., 2001).

De acordo com Neubauer e Lank (1998), um planeamento inadequado da sucessão pode, sem dúvida, ser uma das razões pelas quais tantas empresas familiares desapareçam antes de chegarem à sua terceira geração.

A experiência evidencia que a sucessão é um dos maiores problemas que surge nas empresas familiares e que uma grande parte destas não sobrevive a este obstáculo.

As motivações pessoais para a realização deste trabalho prendem-se, sobretudo, com a experiência profissional de largos anos em duas empresas familiares, de diferentes dimensões, e que trataram o planeamento da sucessão de forma diferente, tendo estas opções condicionado a *performance* e a longevidade destas empresas.

Naturalmente que aos colaboradores (e generalidade dos *stakeholders*) este tema impacta com o desenvolvimento da sua atividade e contribui positiva ou negativamente para a sua realização profissional e o alcance dos seus objetivos.

Assim sendo, desenvolver um trabalho nesta área será gratificante quando entendido como um contributo para aumentar o conhecimento sobre o problema da sucessão nas empresas familiares e, se possível, despertar o interesse a profissionais da área da gestão a desenvolver competências que permitam auxiliar as empresas familiares a ultrapassarem os ciclos de sucessão de forma planeada e eficaz.

1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos

Vários autores de diversas áreas científicas têm estudado o tema da sucessão nas empresas familiares. Empiricamente tem sido demonstrado que a ausência de um plano de sucessão bem sucedido compromete a sobrevivência da empresa, conduzindo muitas vezes à sua falência.

Com o desenvolvimento deste trabalho pretende-se contribuir para o conhecimento do processo de sucessão na empresa familiar e compreender de que forma o modelo de governação adotado pela empresa familiar pode influenciar esse processo.

No momento de pensar a sucessão, o modelo de organização e governação adotado pela empresa familiar pode ter importância no desenrolar desse processo. Pretende-se avaliar o impacto que o modelo de governação pode desempenhar no processo de sucessão, quer ao nível da existência de um planeamento adequado, quer ao nível de opções como manter a gestão dentro do controlo da família ou, em alternativa, transferir o controlo para um gestor profissional.

Alguns autores, como Burkart e Panunzi (2002), defendem que a sucessão na direção da empresa familiar, com o objetivo estratégico de manter a empresa dentro do controlo da família, passando a gestão a um membro da família, é menos eficaz do que a transferência de controlo para um gestor profissional.

Bennedsen et al. (2007) lançam dúvidas sobre os benefícios obtidos com a nomeação de um CEO pertencente à família controladora.

A governação e gestão das empresas familiares, que inclui a forma como é efetuado o controlo da gestão, pode ter impacto no domínio da sucessão.

“Por governo da empresa entende-se a forma como ela se organiza de modo a exercer o poder sobre a gestão dos negócios dentro do quadro legal vigente.” (Neves, 2001, p.3).

“As formas de controlo da gestão nas empresas familiares referem-se à distribuição de poder e autoridade sobre a forma de gerir os negócios” (Neves, 2001, p.5).

Assim, face ao problema encontrado e ao anteriormente referido, pretende-se estudar a hipótese do modelo de governação adotado pela empresa familiar constituir um elemento facilitador ou inibidor ao planeamento da sucessão.

1.3. Metodologia

A metodologia a utilizar terá por base a revisão de literatura sobre empresa familiar, governação, sucessão e planeamento da sucessão nas empresas familiares e o método de caso de estudo. Para caso de estudo optou-se pelo Banco Espírito Santo (BES), de forma a verificar como se desenrolou o processo de sucessão nesta organização centenária.

O caso de estudo é caracterizado pelo estudo exaustivo e em profundidade de um ou de poucos objetos de forma a permitir o conhecimento de um amplo e específico conceito dos mesmos (Tull e Hawkins, 1976).

Yin (1989, p. 23) define-o como “uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo, dentro de um contexto de vida real, quando a fronteira entre o fenómeno e o contexto não é claramente evidente”.

Este método obtém evidências a partir de fontes como, documentos, registos de arquivos, a observação direta, as entrevistas, etc.

Ainda segundo Yin (1989), as teorias resultantes desde método são baseadas, inicialmente, num caso ou objeto particular e o estudo detalhado destes originará uma ou mais teorias que podem ser validadas por outros casos ou objetos.

1.4. Estrutura do Trabalho

A estrutura do trabalho compreenderá seis capítulos, os quais marcam as fases de desenvolvimento do tema.

O primeiro capítulo será dedicado à introdução, ao enquadramento do tema a desenvolver, aos objetivos e à metodologia utilizada.

No segundo capítulo pretende-se definir e caracterizar a empresa familiar e analisar as repercussões económicas associadas à empresa familiar, quer pela sua preponderância no

tecido empresarial quer pelo seu contributo para o Produto Interno Bruto (PIB) e para a criação de emprego. Também neste ponto será analisado o problema da sucessão em empresas familiares e a importância/necessidade do seu planeamento. Será ainda abordada a governação da empresa familiar, identificando a estrutura de governo da empresa familiar, ou seja a forma como esta se organiza de modo a exercer o poder sobre a gestão dos negócios. Por fim, será cruzada a interligação entre o modelo de governação adotado pela empresa familiar e o seu impacto no planeamento da sucessão.

O terceiro capítulo será dedicado à metodologia usada no trabalho.

No quarto capítulo será apresentada a análise de um caso de estudo da realidade Portuguesa com a extensão para um quinto capítulo relativo ao enunciado de caso de estudo e respetiva nota pedagógica.

O sexto capítulo apresentará as principais conclusões.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 A Empresa Familiar

Nas economias ocidentais a maioria das empresas começa com as ideias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e dos seus familiares, não sendo, portanto, de estranhar que as empresas familiares assumam a forma empresarial predominante nas economias de mercado atuais. Quando se fala em empresas familiares, é vulgar pensar-se em empresas de pequena dimensão, no entanto, importa salientar a importância de não se confundirem os conceitos de pequena empresa com empresa familiar, pois o facto de serem empresas familiares não significa, necessariamente, que sejam pequenas. Em Portugal, empresas de grande dimensão, umas com parte do capital disperso em bolsa outras com o capital integralmente controlado pela família, podem ser consideradas familiares, como é o caso do Grupo Espírito Santo, Grupo Jerónimo Martins, Grupo Amorim, Cafés Delta, entre outras.

2.1.1 Definição de Empresas Familiares

Lansberg (1988) na nota editorial da primeira edição da *Family Business Review* questiona como devem ser definidas as empresas familiares. Após 25 anos, o tema continua a ser um ponto muito importante de discussão no campo dos estudos das empresas familiares. Novas definições para empresas familiares continuam a ser propostas e as ambiguidades persistem, especialmente em estudos empíricos, nos quais foram sistematicamente investigadas as características, objetivos e comportamentos das empresas familiares (Chua et al., 1999; Litz, 2008; Upton et al., 1993).

De acordo com Sharma et al. (1996), os investigadores adotaram inicialmente definições operacionais do negócio da família com base no envolvimento da família na propriedade e gestão de uma empresa, sendo o principal critério diferenciador da empresa não familiar. Essas abordagens, centradas no envolvimento da família, têm problemas significativos na separação de empresas familiares e empresas não familiares, porque as empresas com o mesmo grau de envolvimento da família, podem ou não ser consideradas empresas familiares (Chua et al., 1999; Westhead e Cowling, 1998; Villalonga e Amit, 2009). Além disso, empiricamente, é difícil distinguir o comportamento das empresas familiares das empresas não familiares (McConaughy et al., 2001). Assim, os investigadores têm cada vez mais

necessidade de distinguir entre as definições que constituem uma base teórica e aquelas que são de natureza mais operacional (Chua et al., 1999).

Chua et al. (1999, p.25) propõem que uma empresa familiar pode ser, teoricamente, definida como sendo aquela que é “governada ou gerida com o propósito de moldar e perseguir a visão do negócio, detida por uma aliança dominante controlada por membros de uma família ou por membros de um pequeno número de famílias de maneira a que seja potencialmente sustentável ao longo das gerações vindouras”. Uma definição teórica alternativa, por Habbershon e Williams (1999) e Habbershon et al. (2003), baseada na visão dos recursos da empresa, propõe que as empresas familiares devem ser distinguidas pela presença de recursos, capacidades e sinergias únicas, decorrentes da participação da família e das interações entre os membros da família.

Romano et al. (2001) identificam 3 critérios para definir a empresa familiar: (i) a detenção por parte de uma família ou por membros de um pequeno número de famílias de pelo menos 50% do capital da empresa; (ii) a família deter o controlo efetivo do negócio; (iii) uma parte significativa da administração de topo ser representada pela família.

Em 2005, Chrisman et al. dividiram as abordagens utilizadas na pesquisa para definir a empresa familiar. Os critérios mais comumente usados incluem propriedade, governança, gestão e o envolvimento de várias gerações da família. Os autores propuseram que definições teóricas devem ser, sobretudo, baseadas na essência da influência da família.

Villalonga e Amit (2009) e Westhead e Carenagem (1998), referem que a adoção de vários critérios de definição seria uma metodologia mais promissora se os critérios de definição fossem incluídos como variáveis independentes nos testes empíricos ou como fatores que influenciam, separadamente, em estudos teóricos, uma vez que permitiria investigar os efeitos da influência da família em diferentes dimensões. Além disso, seria mais provável que esta abordagem ajudasse a explicar a heterogeneidade das empresas familiares, além de adicionar robustez às evidências acumuladas, através dos resultados obtidos, usando uma variedade de definições.

Mais recentemente Chrisman et al. (2012) referem que, ainda está em aberto ao debate académico, se os critérios com base no envolvimento da família são suficientes, a fim de diferenciar univocamente empresas familiares de empresas não familiares, ou se eles devem ser combinados com outros critérios.

De acordo com Massis et al. (2012) a busca de uma definição geralmente aceite para empresas familiares, parece estar a convergir para o estabelecimento de um número limitado de critérios. Isto deve permitir que futuros estudos se possam concentrar em características específicas das empresas familiares e nos seus efeitos sobre os comportamentos definidos. O

desenvolvimento e avaliação de construções rigorosas para medir a influência de uma família num negócio, vai facilitar o diálogo e integração com outras disciplinas e linhas de pesquisa. A melhor especificação deve ajudar a transformar resultados de pesquisas em práticas tangíveis e diretamente aplicáveis pelos decisores políticos e os profissionais que lidam com estas empresas.

Na tabela nº 1, pretende-se sintetizar os critérios utilizados, na definição de empresa familiar, numa grande parte dos estudos realizados. Normalmente, estes critérios divergem dependendo do foco da investigação, existindo diferenças de critérios quando se tratam de definições que constituem uma base teórica ou de natureza mais operacional. Também são apresentados os critérios mais comumente usados segundo Chrisman et al. (2005), sendo que a distinção proposta por Villalonga e Amit (2009) é de que estes critérios sejam utilizados como variáveis independentes nos testes empíricos e como fatores que influenciam, separadamente, em estudos teóricos.

Tabela Nº 1 – Critérios utilizados nas definições de empresa familiar.

<i>Estudos empíricos</i>	<i>Definições Operacionais</i>	<i>Definições teóricas</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Características • Objetivos • Comportamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Envolvimento da família • Propriedade • Gestão 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos • Capacidades • Sinergias
<i>Critérios mais comumente usados</i> (Chrisman et al., 2005)		
<ul style="list-style-type: none"> • Propriedade • Governança • Gestão • Envolvimento de várias gerações da família 		

Fonte: Elaborado pelo autor com base na revisão de literatura.

A definição proposta para este trabalho, assenta em 3 dos 4 critérios identificados por Chrisman et al. (2005):

- A propriedade (considerada uma condição importante para que a família tenha legitimidade e poder para exercer a sua influência sobre a empresa);
- O envolvimento da família na gestão;
- O envolvimento da família no governo da empresa.

O envolvimento de várias gerações da família não é considerado como critério diferenciador, no âmbito deste trabalho, para que uma empresa possa ser considerada familiar. Entendeu-se que uma empresa pode ser considerada familiar mesmo que ainda não estejam envolvidas várias gerações da família. É o caso das empresas que estão na sua 1ª geração (geração fundadora) as quais tenderão a ser confrontadas com problemas de sucessão, típicos de empresas familiares. Empresas em que a propriedade, a gestão e o governo da empresa estejam centrados na família, quando se esteja a abordar problemas de sucessão, não devem ser excluídas na definição de empresa familiar mesmo que ao nível do seu estado de desenvolvimento ainda não estejam envolvidas várias gerações da família.

Ainda assim, o envolvimento de várias gerações da família constitui um critério bastante utilizado na definição de empresa familiar, em muita da investigação realizada. Importante na dinâmica e *performance* da empresa familiar e responsável por parte da complexidade que as empresas familiares apresentam.

Os critérios com base no grau de propriedade, gestão e governação por membros da família, permitem captar a capacidade da família para influenciar a empresa, que combinados com critérios com foco na essência dessa influência - como sejam a identidade, a intenção para a sucessão e os objetivos não económicos - diferenciam cabalmente a empresa familiar da sua congénere não familiar.

2.1.2 Características das Empresas Familiares

As empresas familiares possuem um conjunto de características próprias, as quais poderão representar vantagem competitiva. Sharma et al. (1996) acreditam que as empresas familiares têm pontos fortes e desafios decorrentes da estreita interação entre a família e os negócios. O estudo inicial de Donnley (1964) mostra que as empresas familiares beneficiam de uma força de trabalho leal e de compromisso de longo prazo. Alguma da pesquisa desenvolvida tem tentado identificar e classificar os recursos resultantes da influência da família e interações que sejam potenciais fontes de vantagem e/ou desvantagem competitiva. Burack e Calero (1981), entendem que as empresas familiares sofrem de falta de capacidade de gestão, disciplina e capacidades profissionais. Simon e Hitt (2003) alegam que os recursos únicos

detidos pela família não são suficientes para se obter vantagem competitiva. No entanto, Chrisman et al. (2003a) entendem que a gestão dos recursos de uma empresa familiar deve considerar os recursos não económicos. Consideram ainda, que os mesmos podem afetar o desempenho económico da empresa Chrisman et al. (2003b).

Danes et al. (2009), classificam os recursos decorrentes da família como capital humano, capital social e capital financeiro. A vantagem decorrente do capital humano prende-se com o benefício, para a empresa familiar, de uma maior produtividade e disponibilidade da força de trabalho proveniente da família, determinante em fases críticas do ciclo de vida do negócio. Os recursos decorrentes do capital social, nas empresas familiares, têm recebido maior atenção na literatura e é abordado por vários autores. Hoffman et al (2006) referem que o capital social da família é composto por canais informais e normas familiares. Person et al (2008) classificam o capital social das empresas familiares em, recursos estruturais (ligações de rede), cognitivos (visão e linguagem partilhada) e relacionais (confiança, normas, obrigações). Steier (2001) aponta a existência de processos necessários para manter o capital social durante sucessões de liderança. Em 2007, Arregle et al., referem que, embora esses recursos únicos, característicos das empresas familiares, possam constituir uma importante vantagem competitiva, o capital social da empresa familiar também implica custos e riscos, entre eles, os custos de manutenção, os riscos da transferência imediata dos efeitos negativos de potenciais conflitos dentro da família e da dependência excessiva do sistema familiar, que pode resultar em comportamentos oportunistas.

O capital financeiro é reconhecido como o terceiro recurso, fundamental, para a vantagem competitiva da empresa familiar, em muitas fases críticas do seu ciclo de vida. Simon e Hitt (2003) referem que o capital financeiro das empresas familiares representa uma vantagem competitiva porque permite a essas empresas perseguir a sua estratégia. Do papel da família na empresa também resultam eventuais desvantagens, decorrentes de conflitos ou interesses divergentes dentro da família, cujos efeitos negativos sejam transferidos para a empresa.

Com a elaboração da tabela nº 2, que a seguir se apresenta, pretendeu-se identificar algumas características das empresas familiares que constituem pontos fortes e/ou pontos fracos, e que se encontram nas pesquisas desenvolvidas por diversos autores que as suportam, permitindo alguma síntese.

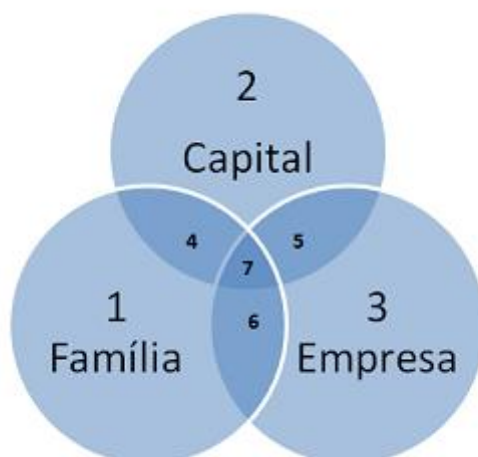
Tabela Nº 2 – Algumas características da empresa familiar, pontos fortes e pontos fracos.

Características	Pontos fortes	Pontos fracos
Compromisso	Força de trabalho leal e compromisso de longo prazo (Donnley, 1964).	
Identidade	Classificação dos recursos decorrentes da família, fontes de vantagem competitiva: Capital humano; Capital social e Capital financeiro (Danes et al., 2009). O Capital financeiro representa uma vantagem competitiva (Simon e Hitt, 2003)	O capital social da empresa familiar representa custos e riscos (Arregle et al., 2007).
Complexidade	Possibilidade dos recursos não económicos da empresa familiar afetarem o desempenho económico (Crishman et al., 2003b). As empresas familiares têm pontos fortes e desafios decorrentes da estreita interação entre a família e os negócios (Sharma et al. 1996).	Recursos da família insuficientes para obter vantagem competitiva (Simon e Hitt, 2003)
Falta de disciplina		Falta de capacidade de gestão, disciplina e capacidades profissionais (Burack e Calero, 1981)

Fonte: Elaborado pelo autor com base na revisão de literatura.

Na sequência do enquadramento do papel da família na empresa, também importa referir o forte contributo para a compreensão da empresa familiar dado por Gersick et al. (1997), através do modelo conceptual dos três círculos, contribuindo para identificar as fontes de conflito interpessoal, os dilemas, as prioridades e as fronteiras da família na empresa. Neste modelo são identificados três elementos independentes: a família; a empresa; e, o capital, que, quando conjugados, afetam a empresa familiar, conforme se apresenta na figura seguinte:

Figura Nº 1 - Modelo dos 3 círculos de uma Empresa Familiar



Fonte: Adaptado de Gersick et al. (1997:6)

Todos os intervenientes da empresa familiar podem ser posicionados num dos sete setores da imagem, dependendo do seu papel na família, na empresa e/ou no capital da empresa. Cada setor da imagem corresponde a: (1) Membros da família que não têm capital nem trabalham na empresa; (2) Detentores de capital que não são membros da família e não trabalham na empresa; (3) Empregados que não são membros da família; (4) Membros da família que têm participações no capital da empresa mas que não trabalham nela; (5) Detentores de capital que não são membros da família mas que trabalham na empresa; (6) Membros da família que trabalham na empresa mas não têm participações no capital da empresa e (7) Membros da família que têm participações no capital da empresa e trabalham nela.

Neves (2001, pp.4-5) dá exemplos dos interesses de indivíduos posicionados em diferentes setores, “um indivíduo no setor 4 estará mais interessado nos dividendos enquanto um indivíduo posicionado no setor 6 estará mais interessado na retenção de lucros para expansão e na sua carreira profissional. Nas questões de emprego para membros da família, as pessoas do setor 1 acham que os membros da família devem ter a sua oportunidade na empresa, enquanto as pessoas do setor 3 acham que eles devem ser tratados como qualquer outro empregado, em função das suas qualidades de competência e desempenho”.

A modelo dos três círculos é uma ferramenta, muito importante, para a compreensão da dinâmica de qualquer empresa familiar num determinado momento no tempo. No entanto, os maiores dilemas dos negócios familiares surgem com o passar do tempo. Envolvem mudanças

na organização, na família e na distribuição do capital. Assim, após uma breve referência à importância da empresa familiar na economia, irá ser desenvolvido o tópico central deste trabalho e um dos que claramente resulta do passar do tempo, a sucessão.

2.1.3 O Peso das Empresas Familiares na Economia

São inúmeras as referências à importância económica das empresas familiares. O presidente da Associação Empresarial de Portugal (AEP), José António Ferreira de Barros, na sua apresentação no *Congresso Europeu da Sucessão Empresarial*, sob o tema construa a sua sucessão, no centro de congressos da Exponor (2012) refere alguns dados que comprovam este facto. Afirma que 80% das empresas nacionais são de cariz familiar sendo responsáveis por 60% do PIB nacional e 50% do emprego. Os mesmos valores são referidos no *Overview of Family Business Relevant Issues – Country Fiche Portugal*, European Commission (2008).

Embora o peso das empresas familiares varie de país para país, estas constituem a base predominante do tecido empresarial da maioria dos países. No *Final Report of the Expert Group da European Commission* (2009) é referido que mais de 60% das empresas na Europa são empresas familiares de variadíssimos setores e dimensões, representando 40% a 50% do emprego. Martins (1999) refere que mais de 90% das organizações empresariais nos EUA são familiares representando cerca de 50% do PIB e 60% do emprego.

Conforme referido no ponto 2.1.1 deste trabalho, a definição para empresas familiares não é consensual nem única, o que condiciona, naturalmente, os resultados ao nível da representatividade e peso dos negócios familiares na economia. De forma a produzir estatísticas comparáveis, relativamente à contribuição das empresas familiares, de diferentes países, a definição da empresa familiar deve ser clara, simples e facilmente aplicável, conforme referido no *Final Report of the Expert Group da European Commission* (2009).

Ainda assim, as fontes e/ou responsáveis das investigações referidas definem empresa familiar assente em três elementos essenciais: a família; a empresa; e, o capital, não excluindo:

- Empresas familiares que ainda se encontram na sua 1ª geração (geração fundadora);
- Empresas constituídas por um único indivíduo (criação do próprio emprego).

A tabela seguinte permite visualizar os valores percentuais referidos anteriormente, não tendo como objetivo uma comparação direta, dado que os números apresentados não têm origem na mesma fonte nem se reportam ao mesmo período.

Tabela Nº 3 - Peso das empresas familiares em diferentes economias.

<i>Economia</i>	<i>Total de empresas familiares</i>	<i>PIB</i>	<i>Emprego</i>
Portugal	80%	60%	50%
Europa	60%	-----	40% - 50%
EUA	90%	50%	60%

Fonte: Elaborado pelo autor com base na revisão de literatura.

Com a elaboração desta tabela, pretendeu-se atender à importância das empresas familiares em diferentes geografias e verificar que a sua representatividade nos respetivos tecidos empresariais se situa entre os 60% e 90% contribuindo, em regra, para cerca de 50% do emprego.

Dado o peso determinante das empresas familiares na economia da maior parte dos países ocidentais, torna-se fundamental investir na pesquisa e desenvolvimento de técnicas que permitam a estas empresas ultrapassar os ciclos de sucessão, evitando os danos económicos consequentes da sua extinção.

2.2 O Problema da Sucessão em Empresas Familiares

A inexistência de sucessão na empresa familiar pode ditar o seu fim como empresa em si mesma, ou como empresa caracterizada e definida como familiar. Esta ideia está patente em diversas definições encontradas para empresa familiar, de forma explícita ou implícita, onde a intenção do controlo do negócio pela família é tido, genericamente, como condição para que uma empresa possa ser considerada familiar. Alguns autores como Graves e Thomas (2008), Mishra e McConaughy (1999) e Voordeckers et al. (2007), têm mostrado que as empresas familiares atribuem elevada prioridade em manter o controlo da empresa dentro da família.

Massis et al. (2012) referem que a sucessão continua a ser um tema central na literatura sobre empresas familiares, e que as pesquisas realizadas durante os últimos 15 anos expandiram-se para abranger várias facetas do processo de sucessão, sendo as principais: (i)

se a sucessão ocorre ou não; (ii) o planeamento da sucessão; (iii) atributos do sucessor; (iv) o processo de sucessão; (v) o que constitui a sucessão bem sucedida.

Neves (2001) refere diversos fatores que podem dificultar a sucessão: (i) dificuldade da parte do empresário em aceitar o momento adequado para a sucessão; (ii) dificuldade dos proprietários em encontrar um sucessor no seio da família; (iii) dificuldade do empresário em enfrentar os conflitos potenciais no seio da família para efetuar a sucessão; (iv) falta de preparação dos proprietários para gerir a sucessão; (v) carga excessiva dos impostos sobre sucessões e doações.

Dada a abrangência dos estudos realizadas e dos múltiplos fatores apontados como potenciais dificultadores da sucessão, apenas serão apresentadas, de seguida, algumas referências, entendidas como mais relevantes, a um cabal enquadramento do problema.

Bjuggren e Sund (2001) referem a importância das leis civis e fiscais, na ocorrência ou não da sucessão, na medida em que determinam os custos de transação envolvidos. Também no *Overview of Family Business Relevant Issues – Country Fiche Portugal*, European Commission (2008), é referido que a natureza confiscatória de alguns sistemas fiscais Europeus sobre a transmissão de ativos propriedade da empresa, pode constituir uma das causas para a baixa taxa de sobrevivência das empresas familiares. Esses sistemas, geralmente destinados a neutralizar a acumulação de riqueza, exercem uma pressão financeira sobre as empresas familiares minando a sua base de capital durante esse período de transição entre gerações, que já está cercado por outras circunstâncias difíceis. É referido ainda, como fator positivo, o facto de em Portugal, este problema ter sido minimizado substancialmente em 2004 com a eliminação do imposto sobre as sucessões e doações.

Quanto à preparação e planeamento da sucessão, Morris et al. (1997) mostram que as transições dos negócios familiares são mais suaves quando os herdeiros são bem preparados, quando as relações entre os membros da família são mais próximas e quando o planeamento da sucessão e da transferência de riqueza é feito baseado na confiança. No entanto, os mesmos autores reconhecem que as transições mais suaves não resultam, necessariamente, num melhor desempenho pós transição. Davis e Harveston (1998) mostram que a influência da família é particularmente importante na determinação da extensão e do planeamento da sucessão que é realizado.

Sharma e Irving (2005), referem que o compromisso do sucessor para o negócio familiar pode surgir de motivações afetivas, normativas, calculistas e imperativas, sendo que, dentro destas, concluem que a família beneficia mais se o compromisso surgir por motivos afetivos.

No que diz respeito à satisfação e eficácia com o processo de sucessão, Sharma et al. (2001) ressaltam a importância de diferenciar a satisfação e a eficácia com o processo de

sucessão. Sendo a satisfação entendida como uma avaliação subjetiva, realizada por um indivíduo sobre o processo e as decisões sobre a seleção do sucessor, e a eficácia como uma avaliação objetiva, que lida com a forma como a sucessão afeta o subsequente desempenho da empresa e da família. Dyck et al. (2002) propõem que a sequência, o tempo, a própria transição e comunicação são fatores críticos para a sucessão bem sucedida.

Massis et al. (2008) referem que o sucesso na gestão estratégica, incluindo a gestão da sucessão dentro da família, deve ser medido em termos de realização do objetivo.

Chrisman et al. (2003a) apontam o surgimento da necessidade da classificação dos objetivos da empresa familiar como económicos e não económicos.

Mais recentemente, Massis et al. (2012) afirmam não ter identificado nenhum estudo específico sobre as metas que as empresas familiares esperam alcançar com a sucessão dentro da família. Referem ainda que é fundamental identificar os objetivos que as empresas familiares esperam alcançar com a sucessão intrafamiliar, para avaliar o sucesso. Sem se saber os objetivos pretendidos não se poderá realmente avaliar se a sucessão intrafamiliar tem sido bem sucedida, uma vez que a avaliação do sucesso fica dependente do alcance desses objetivos. Acrescentam ainda que, sem os meios conceituais e empíricos para verificar e medir o sucesso, estar-se-á sempre longe de compreender a sucessão na família.

O processo de sucessão é um processo complexo, que não implica, necessariamente, uma simples mudança de líder e pode envolver, em muitas situações, mudanças estruturais e estratégicas na empresa.

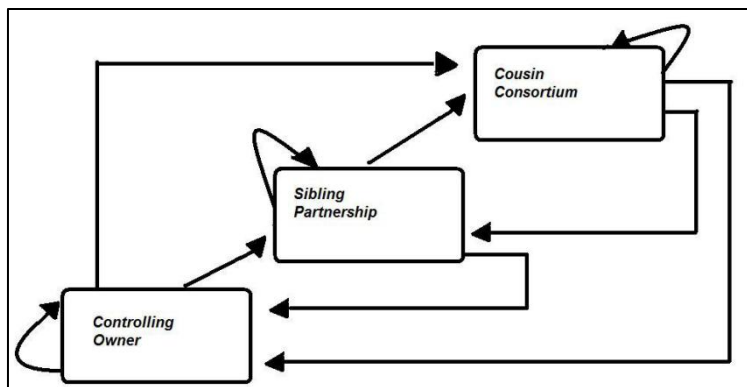
Gersick et al. (1997), contribuíram para a compreensão/sistematização deste processo. Os autores identificaram três opções básicas para a futura estrutura de governo quando uma empresa está perante um processo de sucessão:

- A primeira opção é *to recycle* que consiste em reciclar a estrutura que funcionou durante o mandato dos dirigentes sucedidos, como quando o fundador deixa a empresa para uma filha ou filho (*Controlling Owner to Controlling Owner*), ou quando um grupo de primos passa a propriedade para os seus filhos (*Cousin Consortium to Cousin Consortium*).
- A segunda opção passa por mudar para uma *more complex structure*, consistindo numa mudança para uma estrutura mais complexa, dividindo as ações e as responsabilidades de gestão da empresa por um grupo de irmãos da próxima geração (*Controlling owner to Sibling Partnership*) ou no caso de os irmãos transmitirem toda a propriedade para os seus descendentes (*Sibling Partnership to Cousin Consortium*).

- A terceira opção passa por tornar a futura estrutura de propriedade e de governo mais simples (*simpler*), o que acontece, por exemplo, quando volta a existir um só detentor do capital social (*Sibling Partnership to Controlling Owner*).

A partir destas três opções básicas podem ocorrer nove possibilidades, quando se trata de sucessão. O quadro seguinte permite verificar as combinações possíveis.

Figura Nº 2 - Nove tipos de sucessão



Fonte: Adaptado de Gersick et al. (1997:203)

Assim, é possível desde logo, identificar as nove possibilidades referidas. Três dessas possibilidades são identificadas como “reciclar” as quais envolvem uma alteração na liderança mas é mantida a mesma estrutura de propriedade. Três outras possibilidades, são sucessões “progressivas” nas quais a sucessão envolve uma mudança na liderança e uma maior complexidade na estrutura de propriedade. As restantes três possibilidades, são sucessões “regressivas” onde também existe uma mudança na liderança mas é simplificada a estrutura de propriedade.

As possibilidades apresentadas, assentam na divisão apontada pelos autores, para as formas de controlo da gestão das empresas familiares:

- *Controlling Owner* – controlo por um empresário, em que o fundador (1ª geração) é o gestor e único proprietário da empresa.
- *The Sibling Partnership* – quando dois ou mais irmãos herdam o negócio do pai (2ª geração) ou iniciam um negócio.

- *The Cousin Consortium* – o controlo do capital passa a estar mais fragmentado com a entrada no negócio de uma base mais alargada de acionistas, o que é frequente acontecer, principalmente, a partir da 3ª geração. Poderá ser apontada como sendo a fase mais complexa porque a entrada de mais acionistas no negócio, familiares ou não, potencia o surgimento de problemas no seio governativo da sociedade.

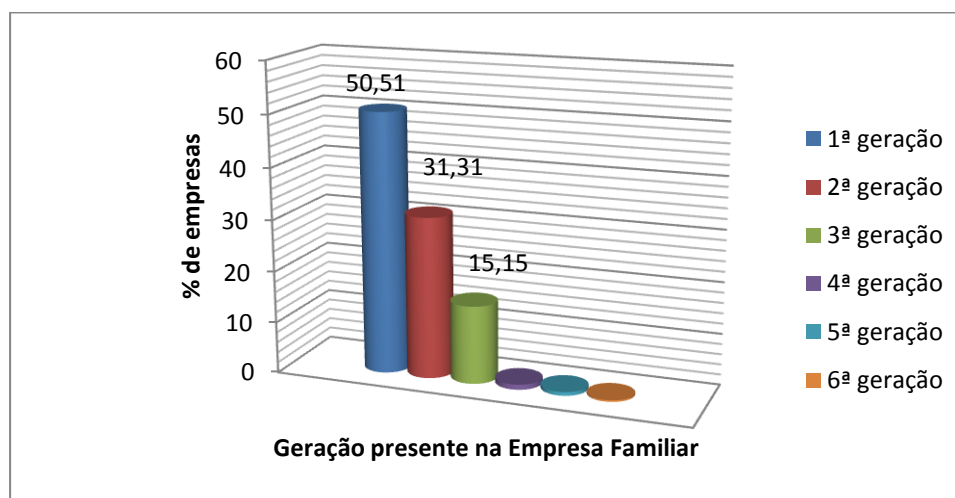
Estes tipos de controlo, tendo por base a sucessão de gerações, podem ser vistos como uma progressão natural. No entanto, pode também acontecer a coincidência da fundação de uma empresa com uma forma de controlo “típica” de 2ª geração (*The Sibling Partnership*). Acontece, por exemplo, aquando do caso de uma empresa criada por dois irmãos, em que a forma de controlo no momento da criação não coincide com a forma de controlo “típica” de 1ª geração (*Controlling Owner*), mas de 2ª geração (*The Sibling Partnership*).

Dados da Associação das Empresas Familiares (AEF) (2013), relativamente aos seus associados, revela, o que é consistente com a literatura, que as empresas familiares estão em maior número na sua primeira geração e que esse número vai reduzindo significativamente se se atender às empresas que estão na segunda geração ou geração subsequente.

Esta tendência pode encontrar explicação nas dificuldades de que se reveste o processo de sucessão, as quais ocorrem a cada ciclo de sucessão, contribuindo para a redução do número de empresas representadas pelas gerações seguintes. A literatura sustenta esta tendência, Davis e Haveston (1999, 2001) referem que a frequência e a extensão dos conflitos parecem aumentar com o número de membros da família que ocupam funções organizacionais de topo, facto que ocorre, sobretudo, como atrás referido, com o alargamento da base de acionistas, típico de processos de sucessão de 3ª geração. Mitchell et al. (2003) acrescentam que todas as organizações têm de lidar com dinâmicas interpessoais, mas o envolvimento da família introduz uma fonte adicional de complexidade.

De acordo com os dados disponibilizados pela AEF (2013), as empresas que estão na primeira geração representam 50,51% do total, na segunda 31,31%, na terceira 15,15% e as restantes gerações, identificadas, representam valores residuais de 2,02%, 0,71% e 0,30%, respetivamente, como a seguir se representa:

Figura Nº 3 - Estatísticas AEF distribuição das gerações.



Fonte: Elaborado pelo autor com recurso a dados da AEF (2013)

Estes dados permitem, de alguma forma, relacionar o desaparecimento de empresas familiares com a ocorrência de problemas de sucessão.

Martins (1999) refere que a empresa familiar tem um tempo de vida limitado, cerca de 24 anos em média, e que um dos problemas que ameaça a sua sobrevivência é a sucessão. No entanto, isso não significa, necessariamente, que estas empresas desapareçam como empresas em si mesmo. A transmissão da empresa familiar não assume como única forma possível a sucessão intrafamiliar, (transmissão para herdeiros), existem outras formas de transmissão.

Neves (2001) refere outras três formas, de transmissão da empresa familiar:

- Venda a membros da família;
- Venda aos gestores profissionais da empresa – management buy out (MBO);
- Venda a terceiros – podendo enquadrar-se numa operação de management buy in (MBI).

Estas formas alternativas de transferência, das empresas familiares, comportam outros custos e riscos que não serão aprofundados no âmbito deste trabalho, mas que foram investigados por diversos autores, nomeadamente Howorth et al. (2004) que examinaram, a partir das perspetivas dos custos de transação e de assimetria de informação, os problemas que uma empresa enfrenta quando a posse do negócio é transferido através de um MBO ou MBI.

2.3. A Governação da Empresa Familiar

O governo das organizações é entendido por Câmara et al (2011, p.14) como “o sistema de normas jurídicas, de práticas e de comportamentos relacionados com a estrutura de poderes decisórios – incluindo a administração, a direção e demais órgãos diretivos – e a fiscalização das organizações, compreendendo nomeadamente a determinação do perfil funcional dos atores organizativos e titulares de órgãos e corpos organizativos e as relações entre estes, os titulares de capital, os associados ou os fundadores e os outros sujeitos relevantes para a sustentabilidade da organização (*stakeholders*)”.

O Instituto Português de Corporate Governance (IPCG), por Silva et al. (2006, p.12), sugere que “A expressão *governo da sociedade* designa, precisamente, o conjunto de estruturas de autoridade e de fiscalização do exercício dessa autoridade, internas e externas, tendo por objetivo assegurar que a sociedade estabeleça e concretize, eficaz e eficientemente, atividades e relações contratuais consentâneas com os fins privados para que foi criada e é mantida e as responsabilidades sociais que estão subjacentes à sua existência.”

Esperança et al. (2011) referem que a primeira utilização do termo *corporate governance* (governança empresarial) só se verificou em 1960 por Richard Eells, tendo-se tornado, desde então, um assunto largamente debatido à escala mundial. Referem ainda que, segundo Rodrigues (2008) e Becht et al. (2002), existiram razões que contribuíram para o interesse crescente do tema, das quais se destacam: (i) vaga mundial de privatizações das duas últimas décadas do século XX (1980-2000); (ii) vaga de tomadas de controlo hostil na década de 1980; (iii) desregulamentação e integração dos mercados de capitais.

De acordo com Mallin (2010), qualquer que seja o tamanho do negócio, a empresa pode beneficiar pelo facto de ter uma estrutura de boa governação. Empresas com estruturas de gestão eficazes tendem a ter uma visão mais focada no negócio e estarem em melhor posição para se desenvolverem e crescerem no futuro. A mesma autora refere que o sistema legal constitui a principal influência sobre o tipo de estrutura de propriedade e controlo adotado pela empresa. Tradicionalmente, os sistemas jurídicos de direito comum, como no Reino Unido e EUA, atribuem uma melhor proteção dos direitos dos acionistas minoritários, do que outros sistemas, tais como os existentes em França, Alemanha e Rússia. Muitas vezes, se o ambiente legal não fornece uma boa proteção dos direitos dos acionistas, isso desestimula uma base acionista diversificada, sendo mais propício para as empresas familiares, onde um grupo

relativamente pequeno de indivíduos pode manter a propriedade, poder e controlo da empresa.

A pesquisa desenvolvida por Franks et al. (2004) e Franks (2005) destacam que, no Reino Unido, na primeira metade do século XX, houve uma ausência de proteção do investidor minoritário o que motivou uma mudança de propriedade da família para uma participação acionista mais dispersa. Este facto foi atribuído à emissão de ações resultantes de aquisições e fusões, embora as famílias tenham tentado manter o controlo através de participações maioritárias. Afirmam também que o aumento de aquisições hostis e acionistas institucionais tornaram, cada vez mais difícil para as famílias, manter o controlo das suas empresas. Assim, enquanto as aquisições facilitaram o crescimento das empresas de controlo familiar, na primeira metade do século XX, estas também veem diluída a sua propriedade e, finalmente, o seu controlo na segunda metade do século.

Malin (2010) refere também que em muitos países, incluindo países europeus, como a França, muitos países Asiáticos e países da América do Sul, a proteção legal dos acionistas minoritários é, ainda hoje, inexistente ou ineficaz. Esse facto favorece a manutenção do controlo da empresa por parte da família, na medida em que os investidores não-familiares não encontram nessas empresas um investimento atrativo, na medida em que não veem os seus direitos legalmente protegidos. No entanto, muitos países reconhecem que para que o negócio cresça é preciso financiamento externo para prosseguir a sua expansão e que os investidores não-familiares só serão atraídos para o negócio se existir uma proteção dos seus direitos, tanto no contexto do quadro jurídico do país, como também na governança corporativa das empresas em que investem. Este facto está a conduzir a uma crescente pressão para reformas legais para proteger os direitos dos acionistas e de reformas de governança corporativa dentro das empresas. Por outro lado, contra esta pressão para as reformas estão importantes acionistas de empresas familiares que não desejam ver uma reforma que ofereça maior proteção aos acionistas minoritários, porque isso seria efetivamente diluir o seu controlo.

A mesma autora estabelece, ainda, diferenças na forma de gestão da empresa familiar, dependendo da sua dimensão. Para uma empresa familiar relativamente pequena, entende que os membros da família serão capazes de dirigir e gerir a empresa. Este facto constitui uma vantagem ao permitir a redução de problemas de agência, na medida em que sendo a propriedade e o controlo exercido pelos membros da família, ocorre uma diminuição (em teoria, pelo menos) dos problemas de assimetria de informação e comportamentos oportunistas. Como resultado dessa sobreposição entre propriedade e controlo, seriam de esperar níveis mais elevados de confiança e, portanto, menor necessidade de monitorização

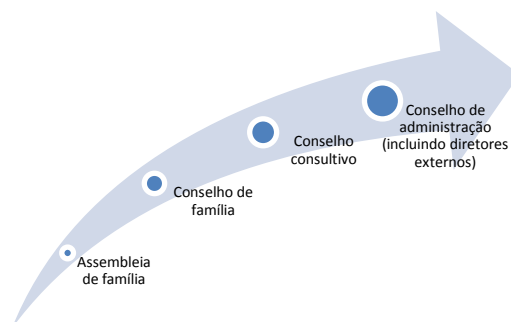
da atividade de gestão. No entanto, mesmo quando uma empresa familiar ainda é relativamente pequena, podem ocorrer tensões e divisões no seio da família, onde diferentes membros podem querer tomar diferentes opções que afetarão o dia-a-dia do negócio e o seu desenvolvimento a longo prazo. A autora refere como exemplo diferentes gerações da família com diversos pontos de vista, os quais terão reflexo no contexto dos negócios. Da mesma forma, irmãos com diferentes pontos de vista irão, provavelmente, divergir nas opções de quem deve manter o poder dentro da empresa e na estratégia a adotar no desenvolvimento da própria empresa.

Mallin (2010) propõe a existência de um fórum, mesmo nos estágios iniciais de uma empresa familiar, onde os pontos de vista dos membros da família a respeito do negócio e do seu desenvolvimento possam ser expressos. Um destes mecanismos é a assembleia de família, onde os membros da família se podem encontrar, muitas vezes numa base formal pré-estabelecida, para expressarem as suas opiniões. O estabelecimento de um conselho da família pode ser aconselhável, em resultado da passagem do tempo e da expansão da família através do casamento e de novas gerações. Neubauer e Lank (1998) sugerem que o conselho de família pode ser aconselhável quando existam mais de 30 a 40 membros da família.

Uma estrutura de governança mais formal, onde num estágio intermédio a família possa ser aconselhada por um conselho consultivo, deve ser desenvolvida quando as relações da família atinjam uma fase em que impeçam o funcionamento e desenvolvimento eficiente da empresa ou quando o negócio deixe de estar a ser gerido de forma eficaz. No entanto, esta possibilidade não fornece os mesmos benefícios para a empresa do que uma estrutura de administração definida que inclua administradores não executivos independentes.

A figura seguinte ilustra as possíveis fases de desenvolvimento de governança de uma empresa familiar, assentes no estágio de desenvolvimento da empresa familiar e no número de membros da família envolvidos na empresa.

Figura Nº 4 - Possíveis estágios de governança de uma empresa familiar.



Fonte: Adaptado de Mallin (2010:86)

Vários trabalhos têm sido desenvolvidos com foco na relação entre a governança corporativa da empresa familiar e o desempenho. Apesar de muitos estudos teóricos proporem que a governança corporativa pode constituir uma fonte de vantagem competitiva para as empresas familiares (Carney 2005; Le Breton-Miller e Miller, 2006), estudos empíricos descobriram provas contrárias. Anderson e Reeb (2004) estudaram a composição e as características dos conselhos de administração e os seus resultados permitem concluir que os conselhos de administração nas empresas familiares não são significativamente diferentes, em termos de tamanho, do que nas empresas não familiares, sendo, no entanto, significativamente diferentes na composição, com implicações importantes para o desempenho, onde o desempenho das empresas familiares pode ser significativamente pior. Chen et al. (2008) e Chen e Jaggi (2000) mostram que as empresas familiares tendem a divulgar menos informação e Anderson et al. (2009) concluíram que os fundadores e herdeiros exploram opacidade para extrair benefícios privados em detrimento dos investidores minoritários de grandes empresas (de capital disperso).

2.3.1 O Planejamento da Sucessão

O planejamento da sucessão consiste no desenvolvimento de uma linha de ação que conduz à transição de liderança.

Davis e Harveston (1998) concluíram que a influência da família afeta positivamente a extensão do planejamento sucessório. Referem que a sucessão não deve ser tratada como um evento, mas como um processo que é influenciado por muitas variáveis, tanto dentro como fora da organização. Identificam um problema potencial no planejamento da sucessão que resulta do conflito que pode surgir quando os papéis da família na empresa não estejam claramente definidos. Acrescentam que os proprietários, que querem garantir a continuidade da propriedade da família no negócio, devem ser aconselhados a empregar mais membros da família no negócio e garantir que ocupam cargos de responsabilidade.

Lambrecht (2005) refere que a sucessão não deve ser considerada um processo que pode ser vinculado a um prazo fixo. Refere ainda que os estudos de caso oferecem novos conhecimentos sobre como as transferências intergeracionais devem ser geridas nas empresas familiares. A transferência da empresa familiar para a geração seguinte é um processo que deve ser planeado, constituindo as questões financeiras e fiscais uma parte importante desse processo.

Lee (2006) indica que as empresas familiares, no longo prazo, são menos estáveis do que outras empresas. O autor acrescenta evidências sobre o efeito da família na gestão e desempenho, testando as diferenças entre empresas familiares e não familiares com base na competitividade da empresa (crescimento da receita, margem de lucro e emprego).

Sharma et al (2003) salientam que seria particularmente valioso fechar a lacuna do déficit de informação quanto à comunicação das decisões de sucessão e afirmam que este déficit de comunicação quanto às intenções de sucessão pode, por si só, causar o fracasso de um processo de sucessão. A aceitação dos papéis de cada um dos membros da família aumenta significativamente os seus níveis de satisfação. Referem ainda que o planeamento da sucessão melhora a satisfação dos intervenientes no processo.

2.3.2 Impacto do Modelo de Governação no Planeamento da Sucessão

Foi possível verificar, na revisão de literatura realizada sobre *Corporate Governance*, que cabe neste conceito o reconhecimento da necessidade de regular algumas relações internas e externas da empresa, assim como alguns conflitos de interesse. Cabe ainda no conceito a necessidade da existência de uma estrutura que defina os objetivos da empresa, os meios de os atingir e a sua monitorização.

Existem definições mais estritas ou mais abrangentes para *Corporate Governance*, e uma das distinções mais importante prende-se com a consideração dos constituintes (stakeholders). Enquanto a governação empresarial em países anglo-saxónicos, como EUA, Reino Unido, Canadá e Austrália, se focaliza na maximização da riqueza dos acionistas, países como o Japão, Alemanha e França estão preocupados com um grupo mais abrangente de constituintes para além dos acionistas, incluindo os empregados da organização, fornecedores, entre outros (Esperança et al. 2011).

O mesmo autor, refere ainda que, sendo aceite que não existe um conjunto ótimo de mecanismos para a resolução da problemática da governação empresarial, este conjunto de mecanismos deve ser definido em consonância com o contexto que rodeia a organização (Esperança et al. 2011).

No caso das empresas familiares existem relações e interesses potencialmente conflitantes, adicionais aos referidos anteriormente para a generalidade das empresas, que resultam do papel da família na empresa, e que devem também ser definidos, mesmo que complementarmente. Será neste ponto que deve ser incluído o planeamento da sucessão, o qual deverá fazer parte integrante da estratégia da empresa familiar.

Tal como propõe Mallin (2010), qualquer que seja o estágio de governança da empresa familiar, o qual poderá estar relacionado com a sua dimensão, o número de membros da família que participam na gestão, ou ainda com a presença de várias gerações da família na empresa, a empresa deve dispor de um mecanismo, muitas vezes constituído numa base formal pré-estabelecida, onde os pontos de vista dos membros da família possam ser expressos. Também Davis e Harveston (1998) alertam para a importância dos conselhos da família em questões de comunicação, apontando um problema potencial no planeamento da sucessão, que pode surgir quando os papéis da família na empresa não estão claramente definidos. Stafford et al. (1999) referem a importância de gerir as relações entre a família e os objetivos de negócio, centrados na sustentabilidade da empresa.

Assim, parece claro que, para além da importância da governação corporativa no estabelecimento de mecanismos que salvaguardem, regulem e fiscalizem as relações e interesses da empresa e dos seus constituintes, também um protocolo familiar, a assembleia de família ou conselho familiar exercem um papel determinante na assunção da responsabilidade de alcançar a continuidade da empresa enquanto empresa familiar, onde se assumem as vontades e compromissos dos membros da família para com a empresa. Jorge Simões, do Grupo Luís Simões, refere a propósito do protocolo familiar “um protocolo familiar não deve ser imposto, mas antes negociado sem pressas até que todos se sintam confortáveis com o seu conteúdo” (Revista Exame, 2010, pp. 94 a 97). É ainda referido que os trabalhos de preparação duraram um ano e contaram com o apoio de dois consultores, para o caso do Grupo Luís Simões.

2.4 Conclusão

A busca de uma definição geralmente aceite para empresa familiar parece estar a convergir para o estabelecimento de um número limitado de critérios entre os quais se destacam a propriedade, o envolvimento da família na gestão, o envolvimento da família no governo da empresa.

A empresa familiar possui um conjunto de características próprias as quais poderão constituir pontes fortes ou pontos fracos podendo, dessa forma, representar vantagem ou desvantagem competitiva.

As empresas familiares têm um indiscutível papel na economia em diferentes geografias, contribuindo de forma bastante significativa para o PIB e para a criação de emprego.

O problema da sucessão nas empresas familiares e a ausência do seu planeamento continua a merecer uma particular atenção atendendo a que continua a ser uma questão bastante negligenciada no que à gestão destas empresas diz respeito.

A empresa familiar deve dispor de um mecanismo onde os pontos de vista dos membros da família possam ser expressos. Para além da importância da governação corporativa no estabelecimento de mecanismos que salvaguardem, regulem e fiscalizem as relações e interesses da empresa e dos seus constituintes, um protocolo familiar, a assembleia de família ou conselho familiar exercem um papel determinante na assunção da responsabilidade de alcançar a continuidade da empresa enquanto empresa familiar, onde se assumem as vontades e compromissos dos membros da família para com a empresa.

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1. Objetivos e Hipóteses

O objetivo primeiro deste trabalho assenta no contributo para o conhecimento e compreensão do problema da sucessão nas empresas familiares.

O confronto com um fenómeno complexo dificulta a identificação das variáveis consideradas importantes, em especial quando se procura apreender a dinâmica do processo de que se reveste a sucessão nas empresas familiares, motivo pelo qual a opção da metodologia de investigação recaiu sobre um caso de estudo.

Delimitando o âmbito do estudo, pretende-se compreender de que forma o modelo de governação adotado pela empresa familiar pode influenciar o processo de sucessão.

Relacionando os fatores/conceitos dentro do caso, pretende-se estudar a hipótese do modelo de governação adotado pela empresa familiar constituir um elemento facilitador ou inibidor ao planeamento da sucessão.

3.2 Dados

O caso de estudo pode utilizar múltiplas fontes de evidência ou dados, conforme detalhado mais à frente.

A recolha de dados foi realizada em fontes documentais de carácter legalmente obrigatório, publicados e divulgados pela organização alvo de estudo e fontes documentais de carácter não oficial.

Das fontes documentais com carácter legalmente obrigatório destacam-se os relatórios e contas assim como a divulgação de resultados nos anos compreendidos entre 1869 e 2013 com enfoque nos anos em que ocorreram as sucessões. Das fontes documentais com carácter não oficial, destacam-se as *newsletters*, relatórios diversos, publicações em revistas financeiras, conteúdos de conferências.

3.3. Metodologia a Usar

A metodologia a usar para o desenvolvimento deste trabalho é o caso de estudo, por se tratar de uma abordagem metodológica de investigação utilizada e adequada quando se

procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão envolvidos, em simultâneo diversos fatores. Esta metodologia incide, intencionalmente sobre um caso específico que se presume ser representativo, procurando descobrir o que há nele de mais fundamental e específico, compreendendo assim globalmente um determinado fenómeno.

São várias as referências à validade e adequação desta metodologia de investigação.

De acordo com Morgan e Smircich (1980) a escolha da metodologia a utilizar depende da natureza do problema de pesquisa, afirmam que a adequação real de um método de pesquisa deriva do fenómeno social a ser explorado.

Yin (1989, p. 23) ¹ define caso de estudo como “uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo, dentro de um contexto de vida real, quando a fronteira entre o fenómeno e o contexto não é claramente evidente”.

Anderson (1998) refere que os estudos de caso permitem a investigação das realidades contextuais e as diferenças entre o que foi planeado e o que realmente ocorreu, manifestando uma preocupação em analisar a forma como ocorreram e o porquê dos acontecimentos, não sendo entendido como um estudo total da organização.

De acordo com Yin (1989) os casos de estudo podem ser exploratórios, descritivos ou explicativos. Neste trabalho, e recorrendo à terminologia de Yin, o caso de estudo pretende ser descritivo na medida em que a pesquisa a desenvolver pretende descrever a forma e o porquê da empresa em estudo ter chegado à 6ª geração na liderança dos negócios, sendo um facto pouco comum no que às empresas familiares diz respeito.

Patton (1987) entende os estudos de caso como particularmente úteis quando é preciso compreender algum problema ou situação e onde se possam identificar casos ricos em informação.

Pretende-se, com o recurso a esta metodologia, relatar os factos como sucederam, descrever situações ou factos, proporcionando conhecimento acerca do fenómeno em estudo e comprovar ou contrastar efeitos e relações presentes no caso.

De seguida será apresentado em seis pontos o itinerário para o caso de estudo, que se pretende levar a cabo, assente nalguns cuidados:

- 1) A definição do caso e as suas fronteiras;
- 2) A pertinência do estudo do caso e o seu foco;

¹ Definição já citada, ponto 1.3. p 16, deste trabalho.

- 3) Identificação da estratégia geral, justificando as razões da opção por caso único;
- 4) Descrição das fontes de dados e de como esses dados vão ser analisados;
- 5) Definição dos critérios que aferirão da qualidade do estudo; e,
- 6) A metodologia pedagógica de casos de estudo.

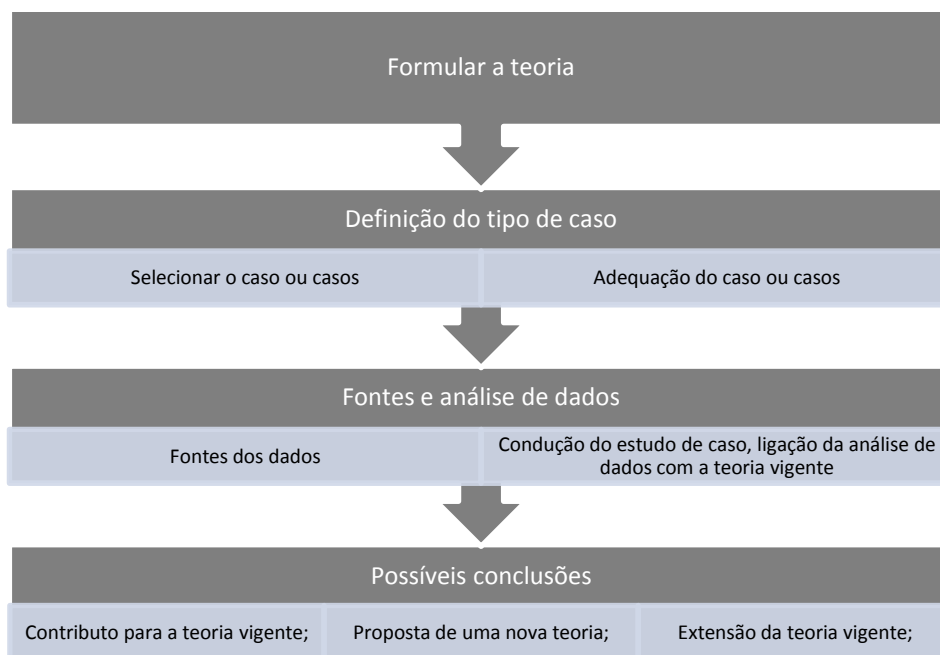
3.4. O Caso de Estudo

Para encetar este processo existe um caminho a percorrer que se inicia pela formulação da teoria.

Importa ainda identificar o caso ou casos, as fontes e análise de dados, estabelecer a ligação da análise de dados à teoria vigente e estabelecer o contributo para a teoria vigente.

Com o quadro seguinte pretende-se sistematizar as fases desenvolvidas no caso de estudo proposto. Este itinerário, elaborado pelo autor, resulta de uma adaptação ao diagrama apresentado por Noor (2008) que identifica as etapas envolvidas na realização de estudos de caso.

Figura Nº 5 – Etapas do caso de estudo



Fonte: Elaborado pelo autor com base na revisão de literatura.

3.4.1 A Formulação da Teoria

A formulação da teoria, desenvolvido na primeira parte deste trabalho, pretendeu realizar um enquadramento do problema em estudo assente na pesquisa desenvolvida por diversos autores ao nível da definição, caracterização, representatividade e peso, em diferentes economias, das empresas familiares. Foram também abordadas diversas particularidades neste tipo de organizações que podem constituir vantagens ou ameaças, com especial ênfase na sucessão. Foi ainda abordado o modelo de governação, no que consiste e no que difere face ao modelo de governo adotado por outras organizações não consideradas familiares.

Entendeu-se como particularmente importante a referência a um quadro teórico que permitisse enquadrar a investigação empírica e que permitisse sustentar as evidências encontradas.

3.4.2 Selecionar o Caso ou Casos

A sucessão, nas empresas familiares, continua a constituir um fator crítico para a sua sobrevivência. A literatura é consistente neste aspeto.

Um caso que se revista de informação relevante que possa aportar conhecimento, permitirá contribuir para a teoria vigente, criar uma extensão à teoria vigente ou propor uma nova teoria.

De seguida serão enumerados pressupostos para a seleção do caso:

- 1) Enquadra-se na definição de empresa familiar;
- 2) Realizou cinco processos de sucessão, aparentemente, bem-sucedidos;
- 3) Tem importância para a economia onde se insere; e,
- 4) Os processos de sucessão não influenciaram, aparentemente, a *performance* da empresa;

Os referidos pressupostos configuram-se interessantes à luz do que é referido como tendencialmente mais comum:

- 1) As empresas familiares tendem a desaparecer na terceira geração; e,

- 2) Os processos de sucessão tendem a criar alguma instabilidade na empresa e por seu turno comprometer a *performance* da empresa.

Assim, a adequação deste caso assenta nos pressupostos referidos e na expectativa do seu estudo contribuir para um melhor entendimento do problema e identificar possíveis soluções.

Por último, importa referir que se tratará de um caso de estudo único à empresa Banco Espírito Santo, S.A.

3.4.3 Fontes dos Dados

Conforme referido por Noor (2008) existem múltiplas fontes de dados. Estas podem incluir entrevistas, observação do trabalho de campo e fontes documentais.

O mesmo autor refere ainda que a utilização de múltiplas técnicas enriquece a investigação num caso de estudo. Acrescenta, também, que a fonte documental permite completar, assim como compensar, as limitações de outros modelos. A prova documental funciona como método para cruzar informações como sejam as entrevistas e a observação, uma vez que por vezes o que as pessoas dizem pode ser diferente daquilo que as pessoas fazem.

Para o presente trabalho os dados foram recolhidos a partir de uma única fonte, a documental, justificada pelos seguintes motivos:

- 1) O problema em estudo encontra uma cabal sustentação em suportes documentais;
- 2) Existe uma panóplia significativa de documentos oficiais e não oficiais divulgados pela organização;
- 3) Para o que se pretende demonstrar, existe informação divulgada pela organização (e.g. anos em que ocorreram os processos de sucessão e o que os motivou, existência de conhecimento público de um planeamento para a sucessão, resultados divulgados quanto à performance da organização antes e após cada ocorrência de sucessão, existência e características do modelo de governação);
- 4) Trata-se de um período em análise bastante extenso;
- 5) Existe um prazo limitado para a apresentação do presente trabalho; e,

- 6) Durante o período de tempo para desenvolver a presente dissertação, ocorreram alterações na organização que limitaram a possibilidade de acesso a outras fontes.

Foram analisados documentos e registos oficiais e não oficiais relativos à atividade da organização:

- 1) Fontes documentais com carácter legalmente obrigatório (e.g. relatórios e contas, divulgação de resultados) nos períodos entre 1869 e 2013 com enfoque nos anos em que ocorreram as sucessões; e,
- 2) Fontes documentais com carácter não oficial (e.g. *newsletters*, relatórios diversos, publicações em revistas financeiras, conteúdos de conferências).

Foram, também, utilizadas diversas publicações em revistas científicas, livros, jornais e revistas.

Estes dados foram analisados com foco nos itens que se pretendiam desenvolver e não para a globalidade da organização. Tal como referido por Anderson (1998), um caso de estudo não deve ser entendido como um estudo total da organização.

3.4.4 Ligação da Análise de Dados com a Teoria Vigente

De acordo com Yin (1989), citado por Noor (2008), existem três tipos de estudos de caso, exploratórios, descritivos ou explicativos. Segundo o autor um caso de estudo descritivo é uma tentativa de descrever uma situação. É este o formato a ser utilizado, neste caso de estudo, para a apresentação dos resultados da análise de dados e na sua ligação com a teoria vigente.

Num primeiro momento será apresentada a empresa e realizado um enquadramento histórico.

Essa apresentação da empresa terá em atenção a sequência apresentada na revisão de literatura por forma a facilitar a análise dos dados com a teoria vigente.

Serão descritos os diversos processos de sucessão ocorridos no Banco Espírito Santo, atendendo ao seu eventual planeamento, ao impacto destes processos no momento que antecedeu a sucessão e no momento posterior, de acordo com os dados económicos divulgados (e.g. evolução do capital, receitas, lucro, emprego gerado).

Será, também, analisada a existência de um modelo de governação definido e divulgado e a possibilidade desse modelo de governação contemplar a sucessão como uma preocupação estratégica da organização.

3.4.5 Contributo para a Teoria Vigente

De acordo com Guba e Lincoln (1994) o investigador, num caso de estudo, pode relatar ou registar os factos tal como ocorreram, descrever situações ou factos, proporcionar conhecimento acerca do fenómeno estudado e comprovar ou contrastar efeitos e relações presentes no caso. Estes são os princípios que norteiam o contributo do presente trabalho para a teoria vigente na medida em que ao descrever as situações ou factos presentes no caso se pretende proporcionar conhecimento comprovando ou contrastando efeitos e relações presentes no caso.

Importa, também, referir algumas críticas apontadas aos estudos de caso que, de acordo com Yin (1994), referido por Coutinho e Chaves (2002), convergem para a insuficiente precisão, objetividade e rigor. Questiona-se a credibilidade das conclusões, sobretudo quanto à validade externa ou possibilidade de generalização dos resultados e a fiabilidade (replicabilidade) do processo de recolha e análise de dados.

No entanto, e de acordo com Ponte (1994), o caso de estudo ultrapassa a mera função descritiva e atinge um nível analítico que pode ajudar a gerar teorias e novas questões para futura investigação, mesmo não sendo possível provar a generalização dos resultados, no sentido tradicional do conceito.

Um caso estudado é único em certos aspetos, mas terá decerto aspetos comuns com outros casos e a generalização, assim como a extrapolação de resultados, pode ocorrer tanto quanto mais comuns forem os elementos presentes no caso.

Por último, e de acordo com Punch (1998), mesmo o caso negativo, considerado um caso completamente diferente de um padrão regular de casos, dá o seu contributo, atendendo a que, estudar o atípico pode servir para testar o típico (considerando que se consegue encontrar justificação para a diferença), e, nesse caso, estar-se-á a contribuir para uma mais sólida construção teórica.

Tecidas algumas considerações sobre as limitações e contributos do caso de estudo para a investigação, importa sublinhar que se pretende, com o presente caso de estudo, contribuir para a teoria vigente descrevendo situações presentes no caso que, à luz da investigação já realizada, permitam, por um lado comprovar ou contrastar a teoria vigente, por outro, sugerir

pistas para investigação futura que auxilie as empresas familiares a aumentar a sua longevidade e conseqüente impacto no seu desempenho e resultados com reflexo quer para a própria empresa, quer para a generalidade dos seus *stakeholders*.

3.4.6 O Enunciado de Caso de Estudo

Como metodologia pedagógica o caso de estudo coloca o aluno numa situação de protagonista tendo que tomar decisões com base na informação que lhe é fornecida. Permite ao aluno aplicar, integrar e sintetizar o seu conhecimento teórico aplicado a um caso prático, permitindo ainda adicionar a sua experiência de vida pessoal e profissional.

Esta metodologia tem vindo também a ser encarada como uma metodologia de aprendizagem não servindo apenas os objetivos da investigação científica.

Como proposta de estratégia pedagógica propõem-se as seguintes fases:

- a) Apresentação e resumo do caso de estudo;
- b) Formulação de “questões chave”;
- c) Leitura e identificação de factos relevantes no caso;
- d) Debate, tendo em conta as questões formuladas;
- e) Apresentação das conclusões sintetizando as diversas ideias resultantes do debate.

3.5. Conclusão

O caso de estudo é defendido por diversos autores como um metodologia de investigação adequada e particularmente útil quando se pretende compreender algum problema ou situação.

Existem algumas críticas apontadas a esta metodologia de investigação, e.g. a insuficiência de i) precisão ii) objetividade iii) rigor iv) ausência de validade externa ou possibilidade de generalização dos resultados (replicabilidade) do processo de recolha e análise de dados.

Existem benefícios apontados a esta metodologia de investigação, nomeadamente: i) a possibilidade de ultrapassar a mera função descritiva atingindo um nível analítico que pode ajudar a gerar teorias e novas questões para futura investigação; ii) sendo único, o caso de estudo possui, seguramente, aspetos comuns com outros casos e a generalização, assim como

a extrapolação, de resultados, pode ocorrer tanto quanto mais comuns forem os aspectos presentes no caso; iii) o caso negativo (completamente diferente do padrão) dá o seu contributo uma vez que o atípico serve para testar o típico contribuindo para uma mais sólida construção teórica.

O caso de estudo como metodologia pedagógica permite ao aluno aplicar, integrar e sintetizar o seu conhecimento teórico a um caso prático, podendo ainda enriquecê-lo com a sua experiência de vida pessoal e profissional.

LINHA TEMPORAL

1869: Criação da Caza de Câmbio especializada na transação nacional e Internacional de instrumentos financeiros

1937: Após a criação do nome Banco Espírito Santo, em 1920, dá-se a fusão com o Banco Comercial de Lisboa, dando origem ao BESCL.

1975: O BESCL é nacionalizado no seguimento da política de nacionalizações em Portugal após a revolução de 1974. A família Espírito Santo refaz os seus interesses financeiros no exterior e cria o Grupo Espírito Santo (GES).

1986: O Grupo Espírito Santo regressa a Portugal fundando o BIC (Banco Internacional de Crédito) em parceria com o Crédit Agricole e com a Espírito Santo Sociedade de Investimentos (ESSI).

1991: O Grupo Espírito Santo recupera o controlo do BESCL durante o processo de reprivatização. O Banco consolida a sua presença em Portugal.

2000 e 2001: Estes anos marcam o início do reforço da posição em Espanha, a parceria com o Banco Bradesco e a criação do BES Angola.

2002: Início da atividade do BES dos Açores, sendo detido maioritariamente pelo BES e pela Caixa Económica da Misericórdia de Ponta Delgada.

2005: O BIC é integrado no BES.

2006: O BES aumenta o capital social em 1,38 mil milhões de euros e adquire 50% do capital da BES Vida – líder de mercado em seguros de vida.

2009: BES aumenta o capital social em 1,2 mil milhões de euros. Torna-se o maior banco nacional por capitalização bolsista em Portugal com 19,2% de quota de mercado doméstico, e presente em 25 países e 4 continentes.

2014: Aplicada medida de resolução pelo BdP ao BES, que resulta na separação do banco em “banco bom”, (NOVO BANCO), para onde foram transferidos os ativos bons, sendo criada uma nova estrutura acionista.

4. O CASO DE ESTUDO BES

4.1 O Banco Espírito Santo

O Banco Espírito Santo foi escolhido para caso de estudo no âmbito desta dissertação por se tratar de Banco inserido num grupo empresarial Nacional, (Grupo Espírito Santo), enquadrado na definição de empresa familiar, com 145 anos de história e 5 sucessões de geração na liderança.

Importa também referir que ocorreram alterações, bastante significativas, no decurso de 2014 neste grupo empresarial, totalmente imprevistas, que não poderão deixar de ser referidas.

4.1.1 Caracterização e Linha Temporal

O Grupo Espírito Santo (GES), desenvolveu a sua atividade em múltiplos setores de atividade. Entre as várias entidades do Grupo, a mais relevante foi o Banco Espírito Santo (BES), um banco comercial com sede em Portugal.

O BES constituía, uma sociedade organizada sob a forma de sociedade anónima, regendo-se pela legislação geral das sociedades anónimas e abertas e pelas normas gerais e específicas aplicáveis em função do seu objeto. O objeto da sociedade assentou no exercício da atividade bancária quer em território nacional quer no estrangeiro.

De acordo com os critérios utilizados, neste trabalho, para a definição de empresa familiar, i) a propriedade, ii) o envolvimento da família na gestão, iii) o envolvimento da família no governo da empresa, permitem classificar o Banco Espírito Santo como empresa familiar, facto que poderá ser comprovado adiante, de acordo com os dados e informação apresentada.

O Banco Espírito Santo foi fundado por José Maria do Espírito Santo e Silva em 1869, em Lisboa, ainda como “Caza de Cambio” onde eram negociados títulos de crédito e operações cambiais. Só em 1920 foi criado o nome Banco Espírito Santo.

A 22 de julho de 1937, Ricardo Ribeiro do Espírito Santo Silva, Presidente da Direção do Banco Espírito Santo, submeteu ao Conselho Geral a proposta de fusão da instituição com o Banco Comercial de Lisboa.

O Banco Comercial de Lisboa foi fundado em 1875 e a base essencial dos clientes era constituída por depositantes, grandes proprietários do Ribatejo e Alentejo. O declínio da empresa foi justificado, na Assembleia Geral de 1934, com a baixa dos juros que afetou gravemente os lucros dos Bancos. Nessas circunstâncias, a fusão com outra instituição de crédito, como garantia de sobrevivência, ganhou adeptos. A Direção do Banco Comercial de Lisboa, tendo em vista a sua continuação, propôs aos acionistas a fusão com o Banco Espírito Santo.

A 20 de outubro de 1937, foi demolida a parede que separava os dois Bancos e todo o quarteirão da Rua do Comércio, (entre a rua do Ouro e a rua Augusta), passou a constituir património do novo Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa (BESCL).

Em 1975, pelo Decreto-Lei Nº 132-A de 14 de Março, foram nacionalizadas as instituições de crédito com sede no território nacional. O Grupo Espírito Santo (GES), sob a liderança de Manuel Ricardo Espírito Santo Silva, por impedimento de desenvolver atividades em Portugal, refez os seus interesses financeiros no exterior.

Nos anos 80, na sequência da reabertura da atividade bancária à iniciativa privada em Portugal, o GES regressou a Portugal, fundando em 1986 o Banco Internacional de Crédito (BIC), em parceria com a *Caisse Nationale du Crédit Agricole* e com o apoio de um núcleo de acionistas portugueses. No mesmo ano foi formada a Espírito Santo Sociedade de Investimentos (ESSI), que contou com a participação, da *Union de Banques Suisses* e do *Kredietbank* do Luxemburgo, entre outras instituições financeiras.

Entre 1990 e 1991 o GES recuperou a Companhia de Seguros Tranquilidade, onde a família tinha uma participação desde 1935. A 9 de Julho de 1991, realizou-se a primeira fase da operação de venda do BESCL 40% do capital, sendo os restantes 60% comprados no início de 1992. Na segunda fase de reprivatização, o BESCL passou a dispor de 32 mil acionistas e a integrar um grupo liderado pelo GES.

Em 1999, por escritura de 6 de Julho, o BESCL adotou a designação de Banco Espírito Santo (BES). Os anos seguintes foram marcados pelo crescimento orgânico do grupo e pela expansão nacional e internacional, incluindo a fusão por integração do BIC, anunciada a 31 de Dezembro de 2005.

O quadro seguinte apresenta a estrutura do grupo BES existente até à aplicação da medida de resolução ao Banco Espírito Santo, S.A., pelo Banco de Portugal, a 03 de agosto de 2014.

Quadro Nº 1 – Estrutura do Grupo BES

Banca	BES Oriente (Macau) 99,75% ES Bank (EUA) 99,99% BES Açores 57,53% BES Cabo Verde 99,99% BES Angola (Angola) 51,94%	BEST 66% BES Vénétie (França) 42,69% BIBL (I. Caimão) 100% Moza Banco (Moçambique) 49% Aman Bank (Libia) 40%
Banca de Investimento	BESI (Portugal e Espanha) 100%	BESI (Brasil) 80%
Capital de Risco	ES Capital 100%	ES Ventures 100%
Crédito Especializado	Locarent 50%	
Gestão de Ativos	ESAF SGPS 89,99% BESAF (Brasil) 82,5%	ESAF (Espanha) 85% BESAACTIF (Angola) 63,70%
Seguros	BES Vida 100%	BES Seguros 25%
Outros	ES Recuperação de Crédito 99,15% ES Contact Center 41,7%	ESI 82,28% ESGEST 100%
Sociedades Emitentes	BES Finance (I.Caimão) 100%	

Fonte: Elaborado pelo autor com recurso a dados do BES (Abril 2014)

4.1.2 Estrutura Organizacional

O Contrato de Sociedade do Banco Espírito Santo S.A., constituído por 6 capítulos e 32 artigos estabelece a forma e as regras que regem a sociedade quanto a: i) denominação, sede duração e objeto; ii) capital social, ações e obrigações; iii) assembleia geral e estrutura de administração e fiscalização; iv) vinculação da sociedade; v) aplicação dos resultados; e, vi) dissolução e liquidação.

A sociedade foi desde sempre controlada maioritariamente pela família ou membros da família os quais detinham capital e/ou ações da empresa para que, por via da detenção do capital e/ou do direito de voto, lhes fosse possível controlar as decisões da empresa.

Importa, contudo, verificar como evoluiu a estrutura organizacional do grupo.

O quadro seguinte apresenta uma síntese:

Quadro Nº 2 – Forma societária e de controlo – Evolução temporal

1869-1915	Os primeiros 15 anos de atividade do fundador foram exercidos como <u>empresário em nome individual</u> ; Em 1884 o fundador torna-se sócio na casa bancária com uma cota de 499€ e o outro sócio com uma cota de 249€. Em 1898 constitui nova <u>sociedade em nome coletivo de responsabilidade limitada</u> , com o capital de 200€ para o fundador e cotas de 150€ e 75€ para os outros 2 sócios. Em 1915 regressou à <u>forma societária em nome coletivo</u> tendo como objeto estatutário o negócio bancário
------------------	---

	em geral. No capital de 1.995€ o fundador subscreveu 1.796€ sendo o restante dividido por familiares e amigos.
1916-1932	Com a assunção da presidência pelo filho, o capital manteve-se nos 1.995€. Os 1.796€ foram divididos pelos herdeiros, conservando os antigos sócios as pequenas posições detidas. Em 1920 com base no ativo e passivo da casa bancária da família foi constituído o Banco Espírito Santo, <u>Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada</u> (S.A.R.L.), o capital autorizado de 59.856€ ficou representado por 40.000 ações com o valor nominal de 0,45€ cada, sendo subscrito pela Espírito Santo Silva e C ^ª , (sociedade, que não exercia atividade, extinta em 1929 por maioria do último herdeiro menor), 39.303 ações com o valor do seu ativo líquido que assim transmitiu ao novo banco.
1933-1954	Em 1937 dá-se a fusão com o Banco Comercial de Lisboa. De notar que a presença direta ou indireta da família Espírito Santo no capital do Banco Comercial Português era, desde há muito, significativa através de alguns administradores de banco Espírito Santo e da Companhia de seguros Tranquilidade. O capital fixado em 71.827€ divididos em 160.000 ações, foi realizado por parte do excesso do ativo sobre o passivo das duas instituições, ficando, nos termos dos estatutos, autorizados aumentos até ao máximo de 224.459€, adotando a sigla BESCL.
1955-1972	Não ocorreram alterações quanto à forma societária do BESCL neste período apenas ocorreu o seu crescimento orgânico, conservando a família Espírito Santo o controlo do capital do banco
1973-1990	Em 1975, por impedimento de desenvolver atividades em território nacional, o Grupo Espírito Santo iniciou ou reconstituiu diferentes linhas de atividade empresarial no exterior. No mesmo ano foi criada uma <i> Holding</i> sediada no Luxemburgo, denominada Espírito Santo Internacional Holding, que se constituiu como a <i> Holding</i> mãe do Grupo Espírito Santo até 2014. Em 1984, foram constituídas 2 sub-holdings, a designada Espírito Santo Financial Group (ESFG), agrupando os investimentos da área financeira e em 1983 a Espírito Santo Resources, controladora dos investimentos em áreas não financeiras.
1991 ...	Em 1991, durante o processo de reprivatização, foi criada a Holding BESPARG, entre o ESFG e o Crédit Agricole, detida respetivamente, em 67% e 32%. A BESPARG passou a deter 42% do BES constituindo-se como o seu principal acionista, sendo outros acionistas de referência o próprio Crédit Agricole (8,8%), a Companhia de Seguros Tranquilidade Vida (6,14%) e o Banco Bradesco (6,05%). A 9 de julho de 1991, realizou-se a primeira fase da operação de venda do BESCL 40% do capital, sendo os restantes 60% comprados no início de 1992. Em 1999 o BESCL adotou a designação de Banco Espírito Santo, S.A. – <u>Sociedade Anónima</u> . A partir de 1991 e até 2014 o BES manteve uma estrutura acionista estável. Os principais acionistas, ESFG e Crédit Agricole detinham 46.1% do capital.

Fonte: Elaborado pelo autor com recurso a dados de Damas e Ataíde (2004).

No decurso do desenvolvimento deste trabalho ocorreram alterações bastante significativas ao nível da estrutura organizacional do grupo empresarial (GES) que inclui o BES, em estudo. Torna-se, por este motivo, imprescindível a referência a diferentes momentos, como sejam, a significativa alteração da estrutura acionista do Banco, ocorrida em junho de 2014, que motiva a perda do controlo por parte dos acionistas maioritários do Banco e a alteração ditada pela medida de resolução ao Banco Espírito Santo, S.A., aplicada pelo Banco de Portugal (BdP) a 3 de agosto de 2014.

O Banco Espírito Santo foi considerado, em particular até ao final do 1º semestre de 2014, um dos maiores bancos privados Portugueses, inserido num grupo com investimento nas áreas de banca, seguros, saúde, turismo e serviços.

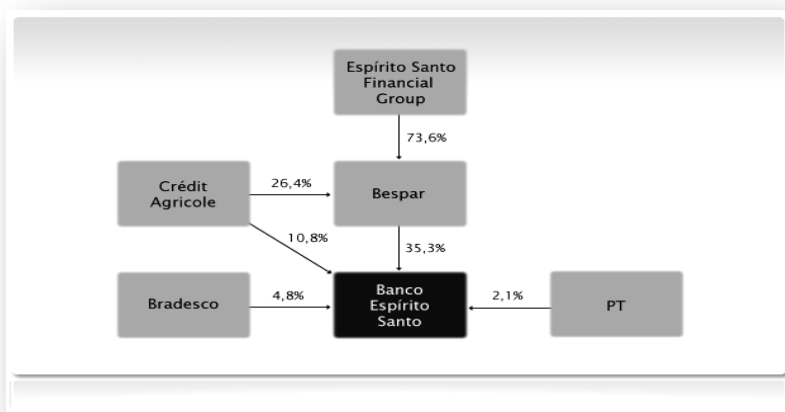
Tal como referido anteriormente², os critérios utilizados neste trabalho para a definição de empresa familiar, encontravam-se marcadamente presentes neste grupo empresarial e no Banco Espírito Santo, o que permitia, até meados do mês de Junho do corrente ano, o seu enquadramento nessa classificação.

As alterações ocorridas em meados de 2014 vêm produzir alterações bastante profundas que passam a condicionar o enquadramento, em particular do Banco Espírito Santo, como empresa familiar.

As referidas alterações produzem efeito ao nível dos 3 critérios³ considerados neste trabalho para que uma empresa seja considerada familiar, i.e. a propriedade, o envolvimento da família na gestão, o envolvimento da família no governo da empresa.

A figura seguinte permite verificar a composição acionista do BES e também a forma como foi efetuado o controlo do capital até à alteração de 20 de junho de 2014, sendo a maioria do capital detido pelas *Holdings* do grupo, ESFG e BESPAR.

Figura Nº 6 – Composição acionista do BES a)



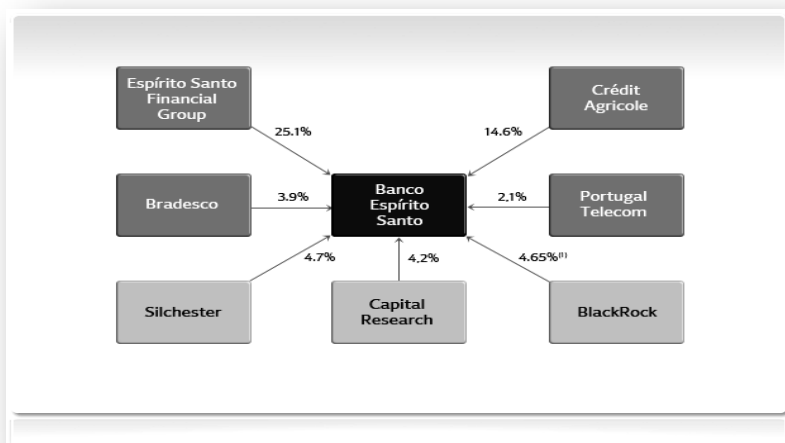
Fonte: Site BES: <http://www.bes.pt> (Abril 2014)

² Ponto 2.1.1, pp. 20 e 21 - critérios utilizados para a definição de empresa familiar.

³ Ponto 2.1.1, pp. 20 e 21- critérios utilizados para a definição de empresa familiar.

Após 20 de Junho de 2014 a composição acionista do BES passou a ter a composição apresentada no figura abaixo:

Figura Nº 7 – Composição acionista do BES b)



Fonte: Site BES: <http://www.bes.pt> (Junho2014)

Esta estrutura acionista foi a conhecida deste 20 de junho de 2014 até 3 de agosto de 2014, data em que foi aplicada a já referida medida de resolução pelo, BdP. A alteração da estrutura acionista veio reduzir de forma significativa a participação da ESFG, conduziu à perda de controlo do Banco pela família e adicionalmente o afastamento dos membros da família da gestão do Banco.

4.1.3 Evolução do Negócio

Com o intuito de abrir esta secção com um breve enquadramento setorial será de referir que o BES desenvolveu a sua atividade no setor bancário, o qual integra o sistema financeiro, que compreende um conjunto de instituições financeiras. O sistema financeiro utiliza os mercados financeiros para garantir que as instituições possam assegurar o papel de intermediação entre os agentes económicos, Estado, Famílias e Empresas, quer estes assumam o papel de aforradores e/ou investidores.

É indiscutível a importância do sistema financeiro e a importância do Banco Espírito Santo como entidade a operar no sistema.

Importa, também, referir a sua importância para a economia onde se insere atendendo à sua contribuição para a criação de emprego o qual evoluiu de forma positiva ao longo dos anos, situando-se em cerca de 6.000 postos de trabalho diretos em 2014, sustentando desta forma a importância desta empresa familiar.

O BES como grupo financeiro diversificado teve como principais áreas de negócio: Retalho (Doméstico), com especial enfoque no segmento de clientes afluentes, *Private Banking*, Banca de Empresas, e Banca de Investimento.

O BES pôde ainda participar em agrupamentos complementares de empresas e em agrupamentos Europeus de interesse económico, podendo adquirir ações ou quotas em sociedades de responsabilidade limitada, qualquer que fosse o objeto destas e embora sujeitas a leis especiais.

O BES desenvolveu a sua atividade em Portugal e em países com afinidades económicas e financeiras com Portugal.

O grupo desenvolveu atividade internacional a partir de:

- 9 Subsidiárias e associadas: BES Angola, BES Oriente (Macau), BES Investimento do Brasil, *BES Vénétie* (França), *ES Bank* (EUA), *ES plc* (Irlanda), BES Cabo Verde, *Aman Bank* (Líbia), e *IJAR Leasing* (Argélia).
- 6 Sucursais internacionais: Espanha, Nova Iorque, Londres, Cabo Verde, Nassau e Ilhas Caimão.
- 1 Sucursal financeira exterior: Madeira.
- 10 Escritórios de representação: Toronto, Caracas, Rio de Janeiro, São Paulo, Lausana, Colónia, Milão, Joanesburgo, Xangai e Cidade do México.
- 3 Escritórios de remessas: Newark (EUA).

Importa agora verificar como evoluiu esta organização ao longo da sua história atendendo que se pretende avaliar a *performance* nos anos que antecedem e seguintes à ocorrência de sucessão geracional na liderança da organização.

A evolução do negócio deu-se a par com o crescimento da empresa/grupo empresarial.

De seguida será apresentada a evolução do negócio atendendo a alguns indicadores, capital, receitas, lucro e emprego gerado.

O quadro apresentado identifica 5 períodos em que a gestão esteve a cargo de diferentes elementos da família Espírito Santo:

Quadro Nº 3 – Indicadores da evolução do negócio

Período	Liderança	Evolução do capital, receitas e lucro.				Evolução do emprego (nº empregos)																																
		Unidade - Euros																																				
1869-1915	José Maria Espírito Santo e Silva	Entre 1869 e 1884 a atividade foi desenvolvida em nome individual;				1																																
		Em 1884 foi constituída uma sociedade em comandita (sociedade bancária). Capital de 1.995€ dos quais 1.796€ pertencentes ao fundador e os restantes a familiares e amigos;				29																																
	Em 1915 foi fundada uma sociedade em nome coletivo, tendo como objeto estatutário o negócio bancário;																																					
1916-1932	José Ribeiro Espírito Santo e Silva	1918 Alteração da forma societária para sociedade anónima;				81																																
		1920 Transformação da casa bancária em Banco.																																				
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Ano</th> <th>Capital</th> <th>Receitas</th> <th>Lucro</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1920</td> <td>35.913</td> <td>11.348</td> <td>7.522</td> </tr> <tr> <td>1932</td> <td>59.856</td> <td>75.982</td> <td>24.865</td> </tr> </tbody> </table>				Ano	Capital	Receitas	Lucro	1920	35.913	11.348	7.522	1932	59.856	75.982	24.865																						
Ano	Capital	Receitas	Lucro																																			
1920	35.913	11.348	7.522																																			
1932	59.856	75.982	24.865																																			
1933-1954	Ricardo Ribeiro do Espírito Santo e Silva	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Ano</th> <th>Capital</th> <th>Receitas</th> <th>Lucro</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1933</td> <td>59.856</td> <td>83.524</td> <td>27.025</td> </tr> <tr> <td>1937</td> <td>71.827</td> <td>100.972</td> <td>32.322</td> </tr> <tr> <td>1941</td> <td>109.736</td> <td>207.480</td> <td>52.469</td> </tr> <tr> <td>1944</td> <td>399.038</td> <td>309.095</td> <td>74.795</td> </tr> <tr> <td>1950</td> <td>798.077</td> <td>553.526</td> <td>137.623</td> </tr> <tr> <td>1952</td> <td>997.596</td> <td>732.345</td> <td>164.444</td> </tr> <tr> <td>1954</td> <td>997.596</td> <td>775.037</td> <td>191.040</td> </tr> </tbody> </table>				Ano	Capital	Receitas	Lucro	1933	59.856	83.524	27.025	1937	71.827	100.972	32.322	1941	109.736	207.480	52.469	1944	399.038	309.095	74.795	1950	798.077	553.526	137.623	1952	997.596	732.345	164.444	1954	997.596	775.037	191.040	645
Ano		Capital	Receitas	Lucro																																		
1933	59.856	83.524	27.025																																			
1937	71.827	100.972	32.322																																			
1941	109.736	207.480	52.469																																			
1944	399.038	309.095	74.795																																			
1950	798.077	553.526	137.623																																			
1952	997.596	732.345	164.444																																			
1954	997.596	775.037	191.040																																			
1955-1972	Manuel Ribeiro Espírito Santo e Silva	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Ano</th> <th>Capital</th> <th>Receitas</th> <th>Lucro</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1955</td> <td>997.596</td> <td>886.469</td> <td>208.637</td> </tr> <tr> <td>1964</td> <td>1.596.153</td> <td>1.817.480</td> <td>276.080</td> </tr> <tr> <td>1968</td> <td>3.192.307</td> <td>3.643.764</td> <td>342.824</td> </tr> <tr> <td>1970</td> <td>3.990.383</td> <td>5.090.108</td> <td>443.795</td> </tr> <tr> <td>1972</td> <td>3.990.383</td> <td>8.451.472</td> <td>484.527</td> </tr> </tbody> </table>				Ano	Capital	Receitas	Lucro	1955	997.596	886.469	208.637	1964	1.596.153	1.817.480	276.080	1968	3.192.307	3.643.764	342.824	1970	3.990.383	5.090.108	443.795	1972	3.990.383	8.451.472	484.527	1.543								
Ano		Capital	Receitas	Lucro																																		
1955	997.596	886.469	208.637																																			
1964	1.596.153	1.817.480	276.080																																			
1968	3.192.307	3.643.764	342.824																																			
1970	3.990.383	5.090.108	443.795																																			
1972	3.990.383	8.451.472	484.527																																			
					1.713																																	
					3.071																																	
1973-1990	Manuel Ricardo Espírito Santo e Silva	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Ano</th> <th>Capital</th> <th>Receitas</th> <th>Lucro</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1973</td> <td>5.985.575</td> <td>10.711.171</td> <td>520.715</td> </tr> </tbody> </table>				Ano	Capital	Receitas	Lucro	1973	5.985.575	10.711.171	520.715																									
Ano		Capital	Receitas	Lucro																																		
1973	5.985.575	10.711.171	520.715																																			
	Em 1975, pelo Decreto-Lei Nº 132-A de 14 de Março, foram nacionalizadas as instituições de crédito com sede no território nacional. Sob a atual liderança de Manuel Ricardo Espírito Santo Silva, e por impedimento de desenvolver atividades em Portugal, rezez os seus interesses financeiros no exterior.																																					

1991-(...)	Ricardo Espírito Santo Salgado	A 9 de Julho de 1991, realizou-se a primeira fase da operação de venda do BESCL 40% do capital, sendo os restantes 60% comprados no início de 1992. Em 1999 o BESCL adotou a designação de Banco Espírito Santo (BES).	
------------	---	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor com recurso a dados de Damas e Ataíde (2004).

É possível constatar que a evolução foi sempre positiva e que os momentos de transição geracional não afetaram a evolução do negócio. É também possível verificar a evolução positiva do emprego gerado, indicador económico bastante relevante.

Importa ainda referir o quanto é crítico para a economia, para o tecido empresarial, e para as famílias a quebra ou cessação de atividade de uma empresa. No caso em estudo os últimos dados disponíveis (2014) indicavam cerca de 10.000 colaboradores no grupo e 6.000 colaboradores no Banco.

4.1.4 Propriedade e Gestão (Evolução Cronológica)

A família Espírito Santo, salvo no período em que ocorreram as nacionalizações, conforme referido anteriormente, sempre teve a seu cargo a propriedade e gestão dos negócios, os quais vêm a dar origem ao Grupo BES, conforme conhecido até meados de 2014.

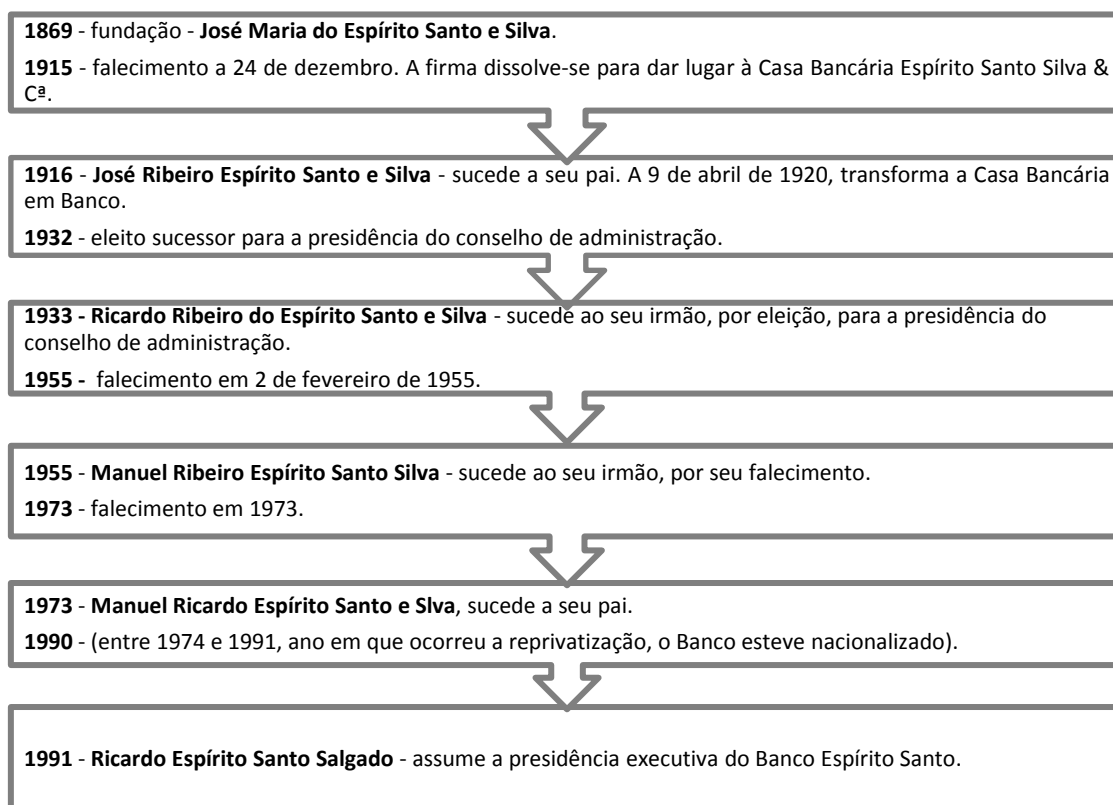
Decorridos 145 anos desde a sua fundação, a gestão dos negócios deste grupo empresarial contou com a liderança de membros da família de diferentes gerações.

A forma societária evoluiu ao longo da sua existência desde a atividade do fundador como empresário em nome individual, passando pela constituição de uma Sociedade Coletiva de Responsabilidade Limitada (SCRL), por uma Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada (SARL) até à forma societária de Sociedade Anónima (S.A.) com o capital disperso em bolsa. Esta evolução sempre acautelou os interesses da família e a sua intenção de manter o controlo da empresa.

A sucessão não foi comunicada previamente em termos públicos ocorre maioritariamente por óbito do antecessor.

Na figura seguinte é possível acompanhar a evolução cronológica da gestão do Grupo BES e o motivo que esteve na base da transição:

Figura Nº 8 – Evolução cronológica da gestão



Fonte: Elaborado pelo autor com recurso a dados do BES (2014)

É possível verificar que a sucessão ocorre, maioritariamente, motivada pela morte do antecessor. Este facto revela a inexistência de uma transição planeada ou mesmo existindo esse planeamento, e considerando que o sucessor já se encontra a exercer funções na empresa, o líder mantém-se em funções e na liderança até à morte. Não obstante este facto a evolução do negócio não parece sofrer qualquer perturbação nos momentos da transição ⁴.

4.1.5 A Sucessão e o seu Planeamento

A sucessão foi sempre mantida, aparentemente sem sobressaltos, dentro da família.

⁴ Ponto 4.1.3., pp. 55 e 56 – indicadores da evolução do negócio.

De acordo com a terminologia/conceito desenvolvido por Gersick (1997)⁵ o controlo evoluiu entre *Controlling Owner* e *The Sibling Partnership*.

Não foi possível identificar qualquer intenção de tornar pública a existência de uma preparação ou planeamento da sucessão, em qualquer dos cinco momentos em que a sucessão ocorreu.

Foi possível verificar, mesmo que implicitamente, a intenção de manter a liderança e o controlo dos negócios na família, não tanto porque esse tema, ou decisões inerentes, fossem tornadas públicas por comunicação/divulgação de um plano de sucessão, ou pelo conhecimento prévio do sucessor, mas porque se retira essa ilação atendendo aos ciclos de sucessão verificados e pelas diversas estratégias de controlo do capital, de forma a permitir, à família ou seus representantes, a liderança e controlo do destino dos negócios.

A forma como foi tratada a sucessão neste grupo empresarial denuncia alguns dos perigos apontados na literatura, nomeadamente quanto ao défice de informação da comunicação das decisões de sucessão. Este facto, por si só, pode causar o fracasso de um processo de sucessão⁶.

Importa, por fim, referir que, até ao momento da aplicação da medida de resolução pelo BdP (que veio retirar a importância a este assunto), a sucessão deste grupo empresarial era um tema que gerava bastante tensão. Uma vez mais não era conhecido um sucessor. O líder em funções, para além de já se encontrar na liderança há cerca de 23 anos, já apresentava alguma idade o que poderia impor a sua saída de forma repentina, sem que a sua sucessão estivesse assegurada.

4.1.6 Estrutura e Modelo de Governação Empresarial

Tal como referido por Esperança et al. (2011), a primeira utilização do termo *corporate governance* só se verificou em 1960 por Richard Eells⁷. A investigação e avaliação dos seus benefícios, vem sugerir ou impor às empresas a sua adoção como prática.

Em 2006, com a publicação do Decreto-Lei nº 76-A/2006, foram introduzidas importantes alterações ao código das Sociedades Comerciais no que à matéria de governo das sociedades

⁵ Pp. 28 e 29 - Três opções básicas para a futura estrutura de governo quando uma empresa está perante um processo de sucessão.

⁶ Pp. 36 – Referencia a Sharma et al. (2003).

⁷ Pp. 32 – Referencia a Esperança et al. (2011) e à primeira utilização do termo *corporate governance*.

diz respeito, destacando-se o alargamento para três dos modelos de administração e fiscalização: (i) Modelo Latino; (ii) Modelo Anglo-Saxónico; e, (iii) Modelo Germânico.

O BES adotou, desde essa data, o modelo de governo Anglo-Saxónico, o qual compreende um conselho de Administração, auxiliado por uma Comissão de Auditoria e um Revisor Oficial de Contas. Correspondente a uma estrutura monista, na qual o Conselho de Administração poderá ser composto por administradores executivos e não executivos.⁸

O BES organizou-se, até à aplicação da medida de resolução por parte do BdP de 03 de Agosto de 2014, sob a forma de uma sociedade anónima. O seu capital social ascendia a 5 040 milhões de euros, representado por 4 018 milhões de ações ordinárias. As ações do BES estavam cotadas na Bolsa de Valores *NYSE Euronext* (Lisboa).

A administração da sociedade estava atribuída ao conselho de administração. O Conselho de Administração do BES, à data de 31 de Dezembro de 2012, era composto por 26 membros, dos quais 7 estavam qualificados como administradores independentes, eleitos em Assembleia Geral, por períodos de quatro anos, sendo permitida a sua reeleição. O Conselho de Administração reunia pelo menos uma vez por trimestre e, para além disso, sempre que convocado pelo seu presidente, por dois administradores ou pela Comissão Executiva.

O Conselho de Administração delegava a gestão corrente da sociedade numa Comissão Executiva, a qual, à data de 31 de Dezembro de 2012 era composta por 10 membros que reuniam semanalmente e sempre que convocada por algum dos seus membros.

Para além da Comissão Executiva, três administradores não executivos formavam a Comissão de Auditoria. Esta comissão, eleita em Assembleia Geral, tinha por função essencial a fiscalização da sociedade e assistir o Conselho de Administração no cumprimento das suas responsabilidades de supervisão.

De seguida será apresentado o organigrama do BES em 2013, encabeçado pelo Conselho de Administração, seguido das unidades de responsabilidade da Comissão Executiva e Comissão de Auditoria:

⁸ “As regras de *Corporate Governance* existentes no BES visam garantir uma governação responsável e orientada para a criação de valor. Neste contexto, e numa perspetiva de reforço e compromisso com as melhores práticas de *Corporate Governance*, o Conselho de Administração do BES apresentou em Assembleia Geral Extraordinária, no dia 18 de dezembro de 2006, um novo modelo de governo societário que confia a condução da sociedade ao Conselho de Administração, mantendo a gestão corrente na Comissão Executiva, e atribui a função de fiscalização da atividade à Comissão de Auditoria e ao Revisor Oficial de Contas.” Site BES: <http://www.bes.pt>> BES institucional> Governo da sociedade> Organização> Corporate Governance (20/04/2014).

Figura Nº 9 – Organigrama BES 2013



Fonte: Site BES: <http://www.bes.pt> (Junho2014)

A fiscalização da Sociedade competia à Comissão de Auditoria e ao Revisor Oficial de Contas. Os principais órgãos responsáveis pela fiscalização interna da sociedade eram, a Comissão de Auditoria, o Departamento de *Compliance*, o Comité de Risco, o Departamento de Risco Global e o Departamento de Auditoria.

A sociedade dispunha de um Revisor Oficial de Contas / Auditor Externo - a KPMG & Associados SROC, S.A. – responsável pela certificação legal das contas e pelos relatórios de auditoria às contas individuais e às contas consolidadas.

O BES estava sujeito à supervisão do Banco de Portugal, da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) e do Instituto de Seguros de Portugal (ISP). O BES estava ainda sujeito à supervisão das entidades reguladoras dos países onde tem presença internacional.

O ano fiscal do BES terminava a 31 de dezembro. O banco reportava resultados trimestralmente no final de janeiro (resultados anuais), final de abril (1º trimestre), final de julho (semestrais) e final de outubro (3º trimestre).

O BES estava sujeito às exigências de divulgação de informação dos mercados onde dispunha de títulos mobiliários cotados. Em Portugal, a supervisão da divulgação de informação cabe à CMVM e à *Euronext Lisbon Stock Exchange*.

Os resultados eram apresentados de forma individual e consolidados. As contas do BES (individuais e consolidadas) eram, até 31 de dezembro de 2004, preparadas de acordo com os princípios contabilísticos estabelecidos no Plano de Contas para o Setor Bancário e outras disposições emitidas pelo Banco de Portugal. A partir de 1 de janeiro de 2005, ao nível das contas consolidadas do BES são aplicáveis as Normas Internacionais de Contabilidade (IFRS). Ao nível individual, eram aplicáveis as Normas de Contabilidade Ajustadas (NCA), conforme estabelecido na carta circular nº 102/04/DSBDR do Banco de Portugal de 23 de dezembro de 2004.

Os resultados anuais e semestrais eram auditados internamente pela Comissão de Auditoria, o Departamento de *Compliance*, o Comité de Risco, o Departamento de Risco Global e o Departamento de Auditoria, e externamente pela KPMG & Associados SROC, S.A. – responsável pela certificação legal das contas e pelos relatórios de auditoria às contas individuais e às contas consolidadas.

4.1.7 Sustentabilidade Empresarial

Ao longo da sua história o BES construiu uma sólida quota de mercado em Portugal. A quota média de mercado do BES em Portugal mais do que duplicou entre 1992 e 2012, nomeadamente nos segmentos de retalho e de empresas que, de acordo com informação divulgada pela empresa em 31 de Dezembro de 2012, apresentou um crescimento de 8,5% para 19,6% nesse período, detendo a liderança no segmento de empresas com uma quota média de mercado de 25,6%.

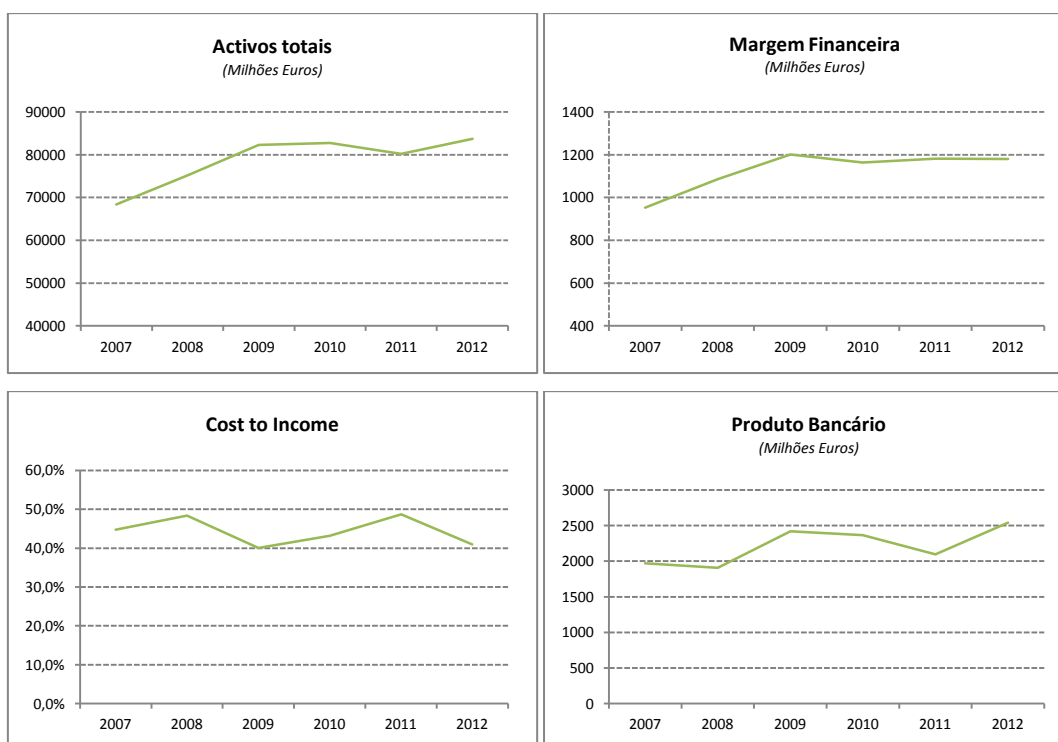
A quota de mercado para o *Corporate Banking* era de 23,4% em 2009 e 25,6% em 2012, com 78% das Grandes Empresas clientes BES e 67% das PME clientes BES.

O BES aposta numa abordagem segmentada, para os segmentos de Retalho e *Private Banking*, disponibilizando uma gama abrangente de produtos e serviços.

A rede de Retalho em Portugal dispunha de um conjunto de 775 balcões em 2012.

Alguns indicadores divulgados nos últimos anos também suportam a avaliação de uma empresa sustentável como se demonstra de seguida para o período de 2007 a 2012 no que diz respeito a alguns indicadores de eficiência tais como, os Ativos totais, a Margem financeira, o Produto bancário e o *Cost to income*:

Figura Nº 10 – Alguns indicadores (2007-2012)



Fonte: Elaborado pelo autor com recurso aos dados do balanço publicados pela empresa referente aos anos de 2007 a 2012.

O ativo apresenta valorizações consecutivas entre 2007 e 2010, registando em 2011 uma variação negativa de 3,1%, tendo regressado à tendência positiva em 2012.

O resultado financeiro do período manteve alguma consistência com a margem financeira a apresentar valores quase sempre acima dos 1 000 milhões de euros. O crescimento da margem financeira evoluiu positivamente em 2008 e 2009 com variações de 14% e 10,6%, respetivamente, tendo tido um decréscimo em 2010 de 3,1%, voltando a crescer 1,5% em 2011, tendência que se inverteu em 2012 onde apresentou um decréscimo de 0,2%.

A eficiência, medida pelo *Cost to Income* total, tem apresentado variações pouco expressivas, notando-se uma tendência de ligeira descida no último ano. A maior subida verificou-se em 2011. Em 2012 volta a verificar-se a tendência de descida, resultado de um maior crescimento do produto bancário total em relação à progressão dos custos operativos.

A sustentabilidade do Grupo BES, de acordo com a informação divulgada pela empresa, foi conseguida, essencialmente, pela adoção, por parte das áreas de negócio mais relevantes, de um conjunto de medidas, comportamentos e criação de produtos inovadores que contribuíram de forma positiva para o desenvolvimento do banco e das comunidades em que se inseriu e influenciou.

A estratégia da organização no âmbito da sustentabilidade assenta em seis dimensões:

Figura Nº 11 – Seis dimensões para a sustentabilidade BES



Fonte: Elaborado pelo autor com recurso a informação disponível em, Site BES: <http://www.bes.pt> (Junho2014)

São também de referir os variadíssimos reconhecimentos nacionais e internacionais obtidos pelo banco em 2013, referidos no seu relatório e contas desse ano, entre eles:

- O BES foi nomeado pelo 7º ano consecutivo, o melhor banco na área de *Trade Finance* em Portugal, pela revista internacional “Global Finance”;
- O BES primeiro banco Português no FTSE4Good (uma das mais credenciadas ferramentas utilizada por investidores para identificar empresas que atendem a padrões de responsabilidade corporativa globalmente reconhecidos);
- O BES integra pelo 2º ano consecutivo o índice Most Sustainable Corporations in the World, que tem como objetivo reconhecer as empresas mais ativas na gestão de

políticas ambientais, sociais e de *governance*, classificando-se no 33º lugar neste ranking a nível mundial;

- O BES classificado “Empresa Prime” no setor financeiro pela Oekom, agência de *rating* de sustentabilidade; e,
- O BES entre os 6 melhores Bancos do *Dow Jones Sustainability Index*.

O Grupo Espírito Santo, em particular o Banco Espírito Santo, alvo deste caso de estudo aparentava apresentar, tanto quanto era possível avaliar pelos resultados divulgados e auditados, quer interna quer externamente, boas perspetivas quanto à sua sustentabilidade empresarial. No entanto, e no decurso deste trabalho, esta expectativa veio a revelar-se uma falácia a diferentes níveis, desde logo ao nível da autenticidade dos resultados divulgados, eficácia e credibilidade dos sistemas de controlo internos e externos à organização.

Assim, é deixado aqui algum espaço para reflexão sobre os mecanismos de avaliação de uma empresa, a importância, rigor, credibilidade e certificação da informação divulgada.

A sustentabilidade parece só ter sido possível pela aplicação da já referida medida de resolução, aplicada em situações limites e quando a organização (Banco) já não é sustentável pelos seus próprios meios.

Ricardo Salgado em entrevista ao Expresso, 20 de julho de 1991, afirma “Quando os interesses da família se sobrepõem aos dos negócios, é o desmoronamento” (*in Revista Visão* nº 1129 de 23 a 29 outubro de 2014).

O artigo publicado recentemente, 14 de Janeiro de 2015, no jornal *Negócios online*, caderno empresas, intitulado *Empresas Familiares: “O preço que vamos pagar pelo GES é demasiado grande para ficarmos sentados e não fazermos nada”* refere nas pessoas de Peter Villax, presidente da Associação de Empresas Familiares (AEF) e de Leonardo Mathias, secretário de Estado Adjunto e da Economia Português, algumas ideias abordadas ao longo deste trabalho as quais merecem uma particular atenção e sugerem, com bastante pragmatismo, algumas iniciativas que também estão em linha com as que se propõe com o desenvolvimento deste trabalho, motivo pelo qual este artigo é citado.

Peter Villax, conforme referido no artigo, perante os acontecimentos no Grupo Espírito Santo, pede a adoção de medidas que visem evitar repetições num futuro mais ou menos próximo. Informa ainda que a agenda da AEF para 2015 prevê a identificação precisa do universo das empresas familiares (através da sua identificação nas declarações de IRC, por exemplo) e a adoção mais generalizada do protocolo familiar, que gere as relações entre os seus membros.

Para Villax, as estruturas do modelo familiar do GES “foram incapazes” de impedir a sua queda, não conseguindo “monitorizar o poder da administração”. O responsável recorda que apenas um dos cinco ramos da família Espírito Santo – o liderado por José Manuel Espírito Santo – detinha um protocolo familiar. Afirma ainda, “foi o fim de uma empresa familiar, com um impacto reputacional muitíssimo elevado”.

4.2 Conclusão

O Banco Espírito Santo pode ser considerado uma empresa familiar de acordo com os critérios utilizados na definição de empresa familiar.

A sua forma societária evoluiu ao longo da sua existência desde a atividade do fundador como empresário em nome individual, passando pela constituição de uma Sociedade Coletiva de Responsabilidade Limitada (SCRL), por uma Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada (SARL) até à forma societária de Sociedade Anónima (S.A.) com a totalidade do seu capital disperso em bolsa.

O negócio evoluiu de forma positiva se atendermos a alguns indicadores demonstrados como sejam as receitas, lucro e emprego gerado e não revela qualquer quebra de *performance* nos anos em que ocorreu sucessão na liderança.

A gestão dos negócios sempre esteve a cargo da família sem que no entanto seja conhecido qualquer planeamento da sucessão. A forma como foi tratada a sucessão denuncia alguns dos perigos apontados na literatura, nomeadamente quanto ao défice de informação da comunicação das decisões de sucessão, facto que, por si só, pode causar o fracasso de um processo de sucessão.

O modelo de governação adotado pela empresa assenta num conjunto de critérios válidos quanto ao que é recomendável ao nível de uma governação responsável e orientada para a criação de valor, a qual confia a condução da sociedade ao conselho de administração, sendo a gestão corrente da responsabilidade da Comissão Executiva e a função de fiscalização da responsabilidade da Comissão de Auditoria e Revisor Oficial de Contas. No entanto, o modelo de governação em nada difere do que é prática nas empresas de forma geral não contemplando qualquer diferenciação, particularidade ou salvaguarda pelo facto de estarmos perante uma empresa familiar.

A sustentabilidade empresarial que aparentava existir foi, no decurso deste trabalho, totalmente posta em causa tendo como possível causa a sobreposição dos interesses da família aos interesses do negócio.

5. NOTA PEDAGÓGICA DO CASO

5.1 Sumário do Caso

O Banco Espírito Santo enquadra-se na definição de empresa familiar com 145 anos de existência “resistente” à passagem do tempo e à sucessão de diferentes gerações na liderança.

Considerado o maior banco nacional cotado, com capitalização bolsista de 4.0 mil milhões de euros em 20 de fevereiro de 2013.

Detentor de uma posição de destaque em áreas estratégicas do negócio bancário como Retail, *Private Banking*, Empresas e Institucionais, Banca Comercial Internacional, Banca de Investimento e Gestão de Ativos, detentor também de uma forte presença internacional em 25 países e 4 continentes.

O caso BES consiste na descrição dos momentos mais marcantes da sua existência atendendo à evolução do negócio, ao seu modelo de governação, ao impacto das sucessões na sua *performance* e ainda na importância do seu contributo para a economia em particular para a criação de emprego.

5.2 Objetivos do Caso de Estudo

Despertar o interesse e a consciência para questões relacionadas com as empresas familiares, alertando para a análise de alguns aspetos críticos, característicos destas organizações, para os quais seria importante desenvolver estratégias de melhoria.

Importa ter em atenção alguns aspetos, os quais permitirão validar algumas conclusões.

De acordo com algumas das fases da proposta de estratégia pedagógica⁹: i) leitura e identificação de factos relevantes no caso; ii) debate, tendo em conta as questões formuladas; iii) apresentação das conclusões sintetizando as ideias resultantes do debate, seria importante, em termos globais, identificar algumas ideias chave:

- 1) O que permite definir ou considerar uma empresa como empresa familiar;
- 2) A sucessão na liderança como fator crítico para a longevidade de uma empresa familiar caso a mesma não seja planeada. Muito embora não esteja presente, no caso em estudo, um processo típico de uma sucessão mal sucedida, existem elementos que permitem verificar que os processos de sucessão que ocorreram, não foram

⁹ Ponto 3.4.6., p.46 – Fases da proposta de estratégia pedagógica.

necessariamente ou comprovadamente planejados, permitindo alertar para o perigo de uma sucessão mal sucedida;

- 3) O modelo de governação adotado pela organização em estudo, não indicia ser um elemento inibidor ou facilitador da sucessão, por não ter impacto no planeamento da mesma, a menos que, adicionalmente fosse criado/aplicado um mecanismo de regulação das relações dos membros da família e definição dos seus papéis na empresa, o que permitiria incluir o planeamento da sucessão como fator estratégico; e,
- 4) A relevância da necessidade da implementação de um mecanismo como o protocolo familiar, o qual se acredita poder reduzir os efeitos de contágio de relações conflituosas no seio da família, na sustentabilidade e longevidade da empresa.

5.3 Pré-requisitos

A existência prévia de um conjunto de conhecimentos relacionados com a literatura sobre empresas familiares torna-se imprescindível para o desenvolvimento de uma análise adequada deste caso. Assim, sugere-se a utilização da revisão de literatura realizada pelo autor, as referências bibliográficas ou outros materiais que permitam um referencial suficiente que suporte e argumente as possíveis respostas às questões formuladas.

5.4 Públicos-alvo

Este caso de estudo será do interesse de todos os que tratam com empresas familiares sejam alunos, investigadores, gestores e generalidade dos *stakeholders*.

5.5 Questões

1. Como define uma empresa familiar, quais as suas principais características e o que a diferencia das suas congéneres não familiares? Considera que o BES se enquadra nessa definição?

2. Poder-se-á afirmar que uma empresa familiar possui um risco acrescido quanto à sua sustentabilidade por via da participação da família no capital e gestão da empresa? Identifica esse fator de risco no caso BES?
3. A sucessão merece uma atenção especial quando analisamos uma empresa familiar? Em caso de resposta afirmativa justifique os objetivos que se pretendem alcançar. Para o caso BES e perante os ciclos de sucessão que ocorreram, consegue identificar a salvaguarda dos objetivos que referiu?
4. Atendendo à informação que já dispõe sobre *corporate governance*, comente a seguinte afirmação: “O modelo de governação adotado por uma empresa familiar é em tudo idêntico ao modelo de governação adotado por uma empresa não familiar, não existindo razões para que deva ser diferente”. De acordo com a sua resposta refira se o modelo de governação adotado pelo BES constitui o que considera mais adequado.
5. Dada a importância das empresas familiares para a economia (e.g. PIB e Emprego) considera importante a existência de mecanismos por exemplo legais que imponham, protejam e/ou minimizem efeitos dos eventuais riscos inerentes à participação da família na propriedade, governo e gestão da empresa? Dê um exemplo de um desses mecanismos. Identifica a existência no BES do mecanismo que referiu?

5.6 Respostas

As sugestões de resposta apresentadas para as questões formuladas pretendem ser o mais completas possível, integrando as principais ideias apresentadas ao longo da dissertação, quer ao nível dos conceitos contidos na revisão de literatura, quer ao nível da identificação e integração destas ideias/conceitos no caso BES.

Questão 1: Como define uma empresa familiar, quais as suas principais características e o que a diferencia das suas congéneres não familiares? Considera que o BES se enquadra nessa definição?

Resposta 1: A definição para empresa familiar não é única nem consensual. Existem diversas definições possíveis atendendo particularmente aos aspetos que se pretendem analisar.

As diversas definições utilizadas, no entanto, convergem para o estabelecimento de um número limitado de critérios para definir empresa familiar.

Os critérios mais comumente utilizados de acordo com Chrisman e tal. (2005) são, a Propriedade, considerada uma condição importante para que a família tenha legitimidade e poder para exercer a sua influência sobre a empresa, a Governança, a Gestão e o Envolvimento de várias gerações da família.

Existem ainda outros critérios, com base na essência da influência da família para influenciar a empresa, como sejam, a identidade, a intensão para a sucessão e os objetivos não económicos.

Os critérios com base no grau de propriedade, gestão e governação por membros da família, permitem captar a capacidade da família para influenciar a empresa, que combinados com critérios com foco na essência dessa influência - como sejam a identidade, a intenção para a sucessão e os objetivos não económicos - diferenciam cabalmente a empresa familiar da sua congénere não familiar.

Assim, e combinando as definições propostas por Chua et al. (1999) e Habbershon et al. (2003), a empresa familiar é aquela que é governada ou gerida com o propósito de moldar e perseguir a visão do negócio, detida e controlada por membros da família de maneira a que seja potencialmente sustentável ao longo de gerações vindouras, distinguida pela presença de recursos, capacidades e sinergias únicas, decorrentes da participação da família e das interações entre os membros da família.

A empresa familiar possui características únicas as quais são referidas por diversos autores e classificadas como representando pontos fortes ou pontos fracos traduzindo-se em vantagem ou desvantagem competitiva. Algumas destas características são a: i) força de trabalho leal e compromisso de longo prazo; ii) falta de capacidade de gestão de disciplina e de capacidades profissionais; iii) eventual fonte de desafios adicionais decorrentes da estreita interação entre a família e os negócios; iv) o capital humano, Social e Financeiro como recursos decorrentes da família e fontes de vantagem competitiva; e, v) desvantagem dos efeitos negativos decorrentes de conflitos ou interesses divergentes dentro da família e a consequente transferência desses efeitos negativos para a empresa.

Atendendo à definição referida para empresa familiar, e algumas das suas características, poder-se-á dizer que o que diferencia uma empresa familiar de uma empresa não familiar será, grosso modo, o facto de a família deter a propriedade da empresa em parte ou no todo, ter no seu governo e gestão um papel ativo e influenciar pela sua participação o destino da empresa.

Por último, e de acordo com tudo o que foi referido, o Banco Espírito Santo poder-se-á considerar uma empresa familiar atendendo quer aos critérios utilizados para a definição de empresa familiar quer também atendendo a algumas das características referidas.

Questão 2. Poder-se-á afirmar que uma empresa familiar possui um risco acrescido quanto à sua sustentabilidade por via da participação da família no capital e gestão da empresa? Identifica esse fator de risco no caso BES?

Resposta 2: Poder-se-á dizer que sim fundamentalmente pela participação da família na gestão da empresa. A questão da participação da família no capital da empresa não será tão crítico quanto à sua sustentabilidade atendendo a que esse facto, por si só, não condiciona as decisões ao nível da gestão do negócio as quais poderão ser assumidas por gestores profissionais e como tal assente num conjunto de mecanismos que salvaguardam a empresa de tensões e divisões no seio da família onde diferentes membros podem querer tomar diferentes opções que afetariam o dia-a-dia do negócio e o seu desenvolvimento a longo prazo.

A opção pela gestão familiar ou profissional pode ainda ter influencia se atendermos à necessidade da salvaguarda dos interesses dos investidores não familiares e ao facto de se sentirem mais ou menos atraídos em participarem no capital da empresa, quando esta necessita de financiamento externo para prosseguir a sua expansão.

Existem ainda possíveis diferenças quanto à forma de gestão da empresa familiar dependendo da sua dimensão. De acordo com Malin (2010), para uma empresa relativamente pequena os membros da família serão capazes de dirigir e gerir a empresa permitindo a redução de problemas de agência e de assimetria de informação evitando comportamentos oportunistas, tendo em conta que a família detém a propriedade e exerce o controlo do negócio, conduzindo a níveis mais elevados de confiança e menor necessidade de monitorização da atividade da gestão.

Ainda assim, se para uma pequena empresa familiar o risco da ocorrência de tensões e divisões no seio da família existe, podendo influenciar a *performance* da empresa, este aspeto assume uma maior relevância quanto maior a empresa e maior o número de membros da família a participarem no seu governo e gestão, podendo resultar um claro comprometimento da *performance* da empresa no longo prazo por via dessa mesma participação e dos problemas e conflitos daí resultantes.

Como indica Lee (2006), as empresas familiares, no longo prazo, são menos estáveis do que outras empresas, tendo alcançado evidências sobre o efeito da família na gestão e desempenho, testando as diferenças entre empresas familiares e não familiares com base na competitividade da empresa (crescimento da receita, margem de lucro e emprego).

Em suma, poder-se-á afirmar que existe efetivamente um risco acrescido para a empresa familiar quanto à sua sustentabilidade no longo prazo, motivado pela participação da família na gestão e governo da empresa.

Esse fator de risco está claramente marcado no caso BES, em particular no que diz respeito aos acontecimentos na sua história mais recente, que vieram a ditar o seu fim como empresa familiar. Aparentemente não se trata de uma má *performance* nos negócios considerando que, a empresa continuou a existir, com uma nova estrutura acionista e novos potenciais interessados em adquirir o negócio. Assim, poder-se-á deduzir que foram, sobretudo, más práticas da gestão que conduziram ao seu afastamento. Essas práticas, não se podendo considerar que tenham sido consensuais dentro do seio da família, terão sido mais focadas nos interesses da família, do que nos interesses dos negócios. O resultado foi o afastamento da família da gestão do banco e a aplicação da medida de resolução de 3 de agosto de 2014 pelo Banco de Portugal.

Questão 3. A sucessão merece uma atenção especial quando analisamos uma empresa familiar? Em caso de resposta afirmativa justifique os objetivos que se pretendem alcançar. Para o caso BES e perante os ciclos de sucessão que ocorreram, consegue identificar a salvaguarda dos objetivos que referiu?

Resposta 3: A sucessão merece uma atenção especial quando analisamos uma empresa familiar.

Se uma empresa é considerada familiar importa perceber qual é o objetivo quanto à intenção para a sucessão e quanto à existência de um planeamento para a sucessão. Este aspeto poderá influenciar o valor da empresa e eventuais decisões de investimento a médio e longo prazo.

A sucessão, de acordo com Davis e Haveston (1998), não deve ser tratada como um evento, mas como um processo que é influenciado por muitas variáveis tanto dentro como fora da organização. Acresce ainda que, como referido por Lambrecht (2005), a sucessão não deve ser considerada um processo vinculado a um prazo fixo, sendo a transferência da empresa familiar para a geração seguinte um processo que deve ser planeado.

Uma empresa familiar detentora de um negócio promissor cujo governo e gestão da empresa assenta em membros da família, liderado por um ou mais membros da família, pode, para além dos já referidos riscos daí resultantes, vir também a ser confrontada com a ausência de liderança e as suas naturais consequências caso não detenha um planeamento.

É ainda referido na literatura a importância de fechar a lacuna do défice de informação quanto à comunicação das decisões de sucessão. Não importa somente que a empresa detenha uma intenção e planeamento para a sucessão, importa também que este seja comunicado e conhecido pela generalidade dos *stakeholders* contribuindo para a manutenção da confiança e interesse dos mesmos na organização.

Os objetivos que se pretendem alcançar, quando dedicamos uma atenção especial à sucessão numa empresa familiar, podem ser vários, entre eles:

- a) Assegurar o normal funcionamento da atividade da empresa;
- b) Impedir a quebra de *performance* nos negócios pela ocorrência da necessidade inesperada de sucessão para a liderança;
- c) Garantir a continuidade da estratégia prosseguida pela empresa; e,
- d) Manter a confiança e interesse dos investidores na empresa quer se tratem ou não de membros pertencentes à família.

Para o caso BES, e perante os ciclos de sucessão que ocorreram, alguns dos objetivos parecem ter sido salvaguardados atendendo a que, de acordo com os dados disponibilizados¹⁰, a empresa prosseguiu o seu normal funcionamento quer nos momentos que antecederam a sucessão quer nos momentos seguintes, não sendo identificada a quebra de *performance* nos negócios. No que diz respeito à continuidade da estratégia prosseguida, também não parece ter ocorrido uma rutura com o passado quando ocorre a sucessão. A manutenção e interesse dos investidores no negócio, também não revela ter sido abalada.

Existem, no entanto, outras lacunas que poderão ser apontadas nestes processos, nomeadamente no que diz respeito ao défice de informação quanto à comunicação das decisões de sucessão. Também a intenção para a sucessão e a existência de um plano não são do conhecimento da generalidade dos *stakeholders*. A sucessão ocorre, maioritariamente motivada pela morte do antecessor¹¹ o que denuncia alguma falta de estratégia temporizada. Veja-se ainda que, em 2014, não era conhecido publicamente qualquer sucessor para a liderança no BES o que constituía alvo de alguma especulação não sendo, claramente

¹⁰ Ver Quadro Nº 3 p 55.

¹¹ Ver Figura Nº 8 p 57.

vantajoso, para o posicionamento da empresa no mercado, em particular para uma empresa que tem o seu capital disperso em bolsa, com as consequências que os movimentos especulativos podem representar na sua capitalização bolsista ou valor de mercado.

Questão 4. Atendendo à informação que já dispõe sobre *corporate governance*, comente a seguinte afirmação: O modelo de governação adotado por uma empresa familiar é em tudo idêntico ao modelo de governação adotado por uma empresa não familiar, não existindo razões para que deva ser diferente. De acordo com a sua resposta refira se o modelo de governação adotado pelo BES constitui o que considera mais adequado.

Resposta 4: O conceito de *Corporate Governance* no essencial não implica, necessariamente, diferenças quer se trate de uma empresa familiar ou não familiar, atendendo a que cabe neste conceito o reconhecimento da necessidade de regular algumas relações internas e externas da empresa e alguns conflitos de interesse, assim como a necessidade da existência de uma estrutura que defina os objetivos da empresa, os meios de os atingir e a sua monitorização.

Conforme sugerido por Silva et al. (2006, p.12) do IPCG ““A expressão *governo da sociedade* designa, precisamente, o conjunto de estruturas de autoridade e de fiscalização do exercício dessa autoridade, internas e externas, tendo por objetivo assegurar que a sociedade estabeleça e concretize, eficaz e eficientemente, atividades e relações contratuais consentâneas com os fins privados para que foi criada e é mantida e as responsabilidades sociais que estão subjacentes à sua existência.”

Tal como referido por Esperança et al. (2011), o conjunto de mecanismos para a resolução da problemática da governação empresarial deve ser definido em consonância com o contexto que rodeia a organização, sendo aceite que não existe um conjunto ótimo de mecanismos.

Assim sendo, e com base no conceito de governação empresarial e dos benefícios que se pretendem alcançar com a sua boa aplicação, quer as empresas familiares quer as empresas não familiares visam alcançar os mesmos objetivos podendo-se afirmar que o modelo a aplicar, ou os seus pressupostos, poderão ser idênticos. No entanto, no caso das empresas familiares, existem relações e interesses potencialmente conflitantes, adicionais aos referidos anteriormente e aplicáveis à generalidade das empresas, que resultam do papel da família na empresa, e que devem também ser definidos, mesmo que complementarmente.

Para a empresa familiar aquilo que se propõe, tal como referido por Mallin (2010), é a existência de um fórum, mesmo nos estágios iniciais de uma empresa familiar, onde os pontos

de vista dos membros da família a respeito do negócio e do seu desenvolvimento possam ser expressos. Um destes mecanismos é a Assembleia da Família. Este modelo aplicado à governança de uma empresa familiar poderá evoluir, assente no estágio de desenvolvimento da empresa familiar e no número de membros da família envolvidos na empresa. O Conselho de Família, pode ser aconselhável em resultado da passagem do tempo e da expansão da família através do casamento e do surgimento de novas gerações. O Conselho Consultivo, consiste numa estrutura de governança mais formal, que permite à família, num estágio intermédio, o aconselhamento por um conselho consultivo quando as relações da família atinjam uma fase em que impeçam o funcionamento e desenvolvimento eficiente da empresa ou quando o negócio deixe de estar a ser gerido de forma eficaz e, por último, o Conselho de Administração, constituído por uma estrutura de administração definida que inclua administradores não executivos independentes.

Em suma, poder-se-á afirmar que o modelo de governação da empresa familiar deve apresentar uma estrutura mais complexa se comparado com o modelo de governação da empresa não familiar, atendendo a que, para além do estabelecimento de mecanismos que salvaguardem, regulem e fiscalizem as relações e interesses da empresa e dos seus constituintes (*stakeholders*), deve ainda possuir mecanismos que salvaguardem a responsabilidade de alcançar a continuidade da empresa, onde se assumem as vontades e compromissos dos membros da família para com a empresa.

O modelo de Governação adotado pelo BES não salvaguarda a regulação das relações e interesses potencialmente conflitantes, adicionais aos aplicáveis à generalidade das empresas, que resultam do papel da família na empresa, e que devem também ser definidos mesmo que complementarmente. Considera-se desta forma que o modelo de governação adotado pelo BES não cumpre com o que deveriam ser as melhores práticas, quando estamos perante uma empresa familiar de grande dimensão, com vários membros da família de diferentes gerações a intervirem no governo e gestão da empresa.

Questão 5. Dada a importância das empresas familiares para a economia (e.g. PIB e Emprego) considera importante a existência de mecanismos por exemplo legais que imponham, protejam e/ou minimizem efeitos dos eventuais riscos inerentes à participação da família na propriedade, governo e gestão da empresa? Dê um exemplo de um desses mecanismos. Identifica a existência no BES do mecanismo que referiu?

Resposta 5: Em Portugal, genericamente, não existem diferenças quanto a mecanismos legais ou outros que imponham às empresas familiares uma forma diferenciada de atuação.

No entanto, estas organizações possuem um conjunto de particularidades que poderiam beneficiar de um tratamento diferenciado no que diz respeito, em particular, à regulação do papel da família na empresa.

Aquilo que se propõe é a evolução no sentido da adoção mais generalizada do protocolo familiar como instrumento regulador das relações entre a empresa e a família.

Se é verdade que as empresas familiares apresentam uma dimensão humana do negócio também não é menos verdade que essa dimensão impõe riscos. A mitigação desses riscos dependerá do seu modelo de governança e da inclusão no mesmo de detalhes, muitas vezes menosprezados (ex. a sucessão, os compromissos de cada membro da família para com a empresa), os quais poderão ser absolutamente críticos na garantia da sua continuidade.

Não é possível identificar a existência ou adoção de um protocolo familiar pelo BES. Poder-se-ia, inclusive, deixar a ideia de que, muitas das recentes questões em torno da família Espírito Santo e impacto da atuação dos membros da família na gestão dos negócios, poderiam ter sido minimizados pelo recurso a esse mecanismo.

6. CONCLUSÕES

O problema da sucessão nas empresas familiares e a ausência do seu planeamento continua a merecer uma particular atenção, atendendo a que continua a ser uma questão bastante negligenciada no que à gestão destas empresas diz respeito, tanto ao nível do seu planeamento como da sua comunicação.

A consciencialização dos empresários para esta problemática é de grande utilidade de forma a evitar a deterioração do tecido empresarial Português.

O objetivo deste trabalho foi estudar o impacto do modelo de governação adotado pelas empresas familiares no planeamento da sucessão.

Foi possível verificar que o conceito de *corporate governance* não reconhece qualquer particularidade aplicável à empresa familiar, contempla o sistema de normas jurídicas, de práticas e de comportamentos relacionados com a estrutura de poderes decisórios, de fiscalização, e de relações a estabelecer entre estes órgãos e restantes *stakeholders*, bem como as responsabilidades sociais que estão subjacentes à existência da organização e é omissa face a regulação das relações e papéis da família na empresa, quando aplicável à empresa familiar.

Na componente prática deste trabalho foi desenvolvido um caso de estudo que ajudou a concluir que não existe impacto do modelo de governação adotado pela empresa familiar no planeamento da sucessão, a menos que, e é essa a proposta que se pretende deixar, seja implementado um mecanismo, mesmo que complementarmente, que regule as relações entre a família e a empresa do qual deverá fazer parte o planeamento da sucessão como preocupação estratégica.

Assim, para além da importância da aplicação dos princípios de corporação governativa, os quais beneficiam a organização, contribuindo para a adoção de uma governação responsável e orientada para a criação de valor, também é recomendável a implementação e aplicação do protocolo familiar como instrumento regulador das relações entre a empresa e a família.

Considera-se ainda recomendável uma comunicação eficaz quanto à intenção para a sucessão, o que se traduzirá numa mensagem de confiança, para a generalidade dos *stakeholders*.

Será ainda de salientar a importância de uma abordagem que não se centre apenas no governo da organização mas também no próprio governo da família, resultando desta conjugação uma empresa menos vulnerável.

Este estudo comporta, contudo, algumas limitações coincidentes com limitações apontadas ao caso de estudo como metodologia de investigação¹².

Apresenta limitação ao nível da possibilidade de generalização dos resultados. Por se tratar de um caso de estudo único a empresa de grande dimensão, com a totalidade do capital disperso em bolsa, a operar em setor de atividade com algumas especificidades, limita a generalização tanto para a população de empresas familiares como para empresas familiares de pequena dimensão a operar em diferentes setores de atividade.

Apresenta limitação quanto à replicabilidade do processo de recolha e análise de dados.

A difícil identificação (indefinição) de uma empresa como empresa familiar justifica a dificuldade em aceder a uma base de dados de onde seja possível recolher uma amostra, estatisticamente significativa, que permita a generalização de resultados para a população.

Bases de dados do Instituto Nacional de Estatística, por exemplo, não estabelecem qualquer diferenciação entre uma empresa familiar e uma empresa não familiar. A proposta constante da agenda da AEF para 2015¹³ que prevê a identificação precisa do universo das empresas familiares através, por exemplo, da identificação das mesmas nas declarações de IRC, em muito contribuiria para ultrapassar esta dificuldade e permitir diferentes abordagens em estudos sobre empresas familiares.

Considera-se, no entanto, que o enunciado de caso de estudo que é deixado neste trabalho poderá constituir uma boa ferramenta na abordagem e estudo das empresas familiares.

Por último, dada a convicção da importância das empresas familiares para a economia Portuguesa, e atendendo à premente necessidade da criação de novas empresas e proteção das existentes, ficam algumas sugestões para futura investigação neste domínio e, cujos eventuais resultados possam constituir estímulos aos empresários para adotarem ou encetarem algumas práticas que protejam e acrescentem valor às suas organizações, a saber:

- Testar a hipótese dos investidores atribuírem valor à existência de um planeamento para a sucessão, quando estejam perante uma decisão de investimento numa empresa familiar.
- Testar a hipótese de a empresa familiar detentora de um protocolo familiar, beneficiar de uma avaliação mais favorável do que uma empresa familiar que não disponha deste mecanismo, quando solicita um financiamento junto de uma instituição financeira ou apresenta uma candidatura a um programa de apoio. Avaliar se estes organismos, públicos ou privados, atribuem valor ao protocolo familiar.

¹² Ponto 3.4.5. p 45 – Críticas apontadas aos casos de estudo.

¹³ Ponto 4.1.7. p 64 – Referencia ao artigo publicado no jornal Negócios on line em 14/01/2015.

BIBLIOGRAFIA

- Anderson, G. (1998) *Fundamentals of Educational Research*. London, Falmer Press, pp. 152-160.
- Anderson, R.C., e Reeb, D.M. (2004) Board composition: Balancing family influence in S&P 500 firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 209-237.
- Anderson, R.C., Duru, A. e Reeb, D.M. (2009) Founders, heirs and corporate opacity in the United States. *Journal of Financial Economics*, 92(2), 205-222.
- Arregle, J.L., Hitt, M.A., Sirmon, D.G. e Very, P. (2007) The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73-106.
- Associação de Empresas Familiares (2013) *Estatísticas distribuição de gerações*. Acedido em 20 de Novembro de 2013, em: <http://www.empresasfamiliares.pt>.
- Banco Espírito Santo (2014) *Estrutura do Grupo BES*. Acedido em 20 de Abril de 2014, em: <http://www.bes.pt>.
- Barros, J.A.F. (2012) *Construa a sua Sucessão*. Apresentação na sessão de abertura, Congresso Europeu da Sucessão Empresarial, Centro de Congressos da Exponor 2012-01-31, Lisboa, Portugal.
- Becht, M., Bolton, P., Roell, A. (2002) Corporate Governance and control. In: G.M. Constantinides e M. Harris e R. M. Stulz (ed.), *Handbook of the Economics of Finance*, ed. 1,1(1), 1-109.
- Bennedsen, M., Nielsen, K.M., Pérez-González, F. e Wolfenzon, D. (2007) Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *Quarterly Journal of Economics*, 122(2), 647-691.
- Bertrand, M.J., Jonhson, S., Samphantharak, K. e Schoar, A. (2008) Mixing family with business: a Study of Thai business groups and the family behind them. *Journal of Financial Economics*, 88(3), 466-498.
- Bjuggren, P.O. e Sund, L.G. (2001) Strategic decision making in intergenerational succession of small and medium size family owned business. *Family Business Review*, 14(1), 11-24.
- Burack, E. e Calero, C. (1981) Seven perils of family business. *Nations Business*, 69(1), 62-64.
- Burkart, M., Panunzi, F. e Shleifer, A. (2002) Family firms. Cambridge, MA: *National Bureau of Economic Research*, Working Paper 8776.
- Câmara, P., Dias, G.F., Gonçalves, D.C., Gomes J.F., Figueiredo, A., Guiné, O.V., Gião, J.S., Borges, S.L., Dias, G.F., Santos H.M., Campos A.R.A., Paulo Bandeira, Antunes A.F.M., Correia F.M., Farinho, D.S., Neves, R.O., Lomba, P., Lino, D.S. e Oliveira, A.F. (2011) *O Governo das Organizações: a vocação universal do corporate governance*. Coimbra, Portugal, Editora Almedina.
- Carney, M. (2005) Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265.
- Carta circular nº 102/04/DSDR, Banco de Portugal, 23 de dezembro de 2004.
- Chen, S., Chen, X. e Cheng, Q. (2008) Do family firms provide more or less voluntary disclosure? *Journal of Accounting Research*, 46(3), 499-536.
- Chen, C.J.P. e Jaggi, B. (2000) Association between independent non-executive directors, family control and financial disclosures in Hong Kong. *Journal of Accounting and Public Policy*, 19(4-5), 285-310.

- Chrisman, J.J., Chua, J.H. e Litz, R. (2003a) A unified system perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467-472.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. e Zahra, S.A. (2003b) Creating wealth in family firms through managing resources: Comments and extensions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 359-365.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. e Sharma, P. (2005) Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-576.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., Pearson, A.W. e Barnett, T. (2012) Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267-293.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J. e Sharma, P. (1999) Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4), 19-39.
- Comunicado do Banco de Portugal sobre a aplicação de medida de resolução ao Banco Espírito Santo, S.A., de 03 de agosto de 2014.
- Coutinho, C.P. e Chaves J.H. (2002) O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. Minho, Portugal. *Revista Portuguesa de Educação* 15(1), pp 221-243 Universidade do Minho.
- Damas, C.A. e Ataíde, A. (2004) *O Banco Espírito Santo uma dinastia financeira portuguesa*. Lisboa, Portugal. Editado por Banco Espírito Santo, Centro de Estudos da História do BES.
- Danes, S.M., Stafford, K., Haynes, G. e Amarapurkar, S.S. (2009) Family capital of family firms. *Family Business Review*, 22(3), 199-215.
- Davis, P.S. e Harveston, P.D. (1998) The influence of family on the family business succession process: A multi-generational perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(3), 31-33.
- Davis, P.S. e Harveston, P.D. (1999) In the founder's shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review*, 12(4), 311-323.
- Davis, P.S. e Harveston, P.D. (2001) The phenomenon of substantive conflict in the family firm: A cross generational study. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 14-30.
- Decreto-lei 132-A/75 de 14 de Março.
- Decreto-lei 72-A/2006 de 29 de Março.
- Donneley, R.G. (1964) The family business. *Harvard Business Review*, 42 (July – August), 93-105.
- Dyck, B., Mauws, M. Starke, F.A. e Mischke, G.A. (2002) Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 143-162.
- Esperança, J.P., Sousa, A., Pereira, I., Soares, E. (2011) *Corporate Governance no Espaço Lusófono*. Lisboa, Portugal, Texto Editores.
- European Commission (2008) *Overview of Family Business Relevant Issues - Country Fiche Portugal*.
- European Commission (2009) *Final Report Of The Expert Group – Overview Of Family-Business-Relevant Issues: Research, Network, Policy Measures And Existing Studies*.

- Franks, J.R., Mayer, C. e Rossi, S. (2004) Spending Less Time With the Family: The decline of Family Ownership in the UK. *ECGI – Finance Working Paper* Nº 35/2004.
- Franks, J.R., (2005) Ownership: Evolution and Regulation. *ECGI - Finance Working Paper* Nº 9/2003.
- Gersick, K.E., Hampton, D.M.McC. e Lansberg, I. (1997) *Generation to Generation Life Cycles of the Family Business*. Boston, USA, Harvard Business School Press.
- Graves, C. e Thomas, J. (2008) Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence. *Family Business Review*, 21(2), 151-167.
- Guba, E.G. e Lincoln, Y.S. (1994) Competing paradigms in qualitative research. In N.K. Denzing e S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Habbershon, T.G. e Williams, M. (1999) A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Habbershon, T.G., Williams, M. e MacMillan, I.C. (2003) A unified systems perspective of family firms performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.
- Hoffman, J., Hoelscher, M. e Sorenson, R. (2006) Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory. *Family Business Review*, 19(2), 135-145.
- Howorth, C., Westhead, P. e Wright, M. (2004) Buyouts, information asymmetry and the family management dyad. *Journal of Business Venturing*, 19(4), 509-534.
- Jornal Negócios on line (2015), Empresas Familiares: O preço que vamos pagar pelo GES é demasiado grande para ficarmos sentados e não fazemos nada, artigo de Wilson Ledo de 14 de janeiro.
- Lambrecht, J. (2005) Multigenerational transition in family businesses: A new explanatory model. *Family Business Review*, 18(4), 267-282.
- Lansberg, I. (1988) The Succession Conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119-143.
- Le Breton-Miller, I., e Miller, D. (2006) Why do some family businesses out compete? Governance, long term orientation, and sustainable capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 731-746
- Lee, J. (2006) Family firm performance: Further evidence. *Family Business Review*, 19(2), 103-114.
- Litz, R.A. (2008) Two sides of one sided phenomenon: Conceptualizing the family business and business family as a Mobius Strip. *Family Business Review*, 21(3), 217-236.
- Mallin, C.A. (2010) *Corporate Governance*. New York, U.S.A, Oxford University Press Inc.
- Martins, J.C. (1999) *Empresas Familiares*. Lisboa, Portugal, Editor Gepe.
- Massis, A., Chua, J.H. e Chrisman, J.J. (2008) Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199.
- Massis, A., Sharma, P., Chua, J. e Chrisman, J. (2012) *Family Business Studies, An Annotated Bibliography*. Massachusetts, USA, Edward Elgar Publishing, Inc.
- McConaughy, D.L., Matthews, C.H. e Fialko, A. S. (2001) Founding family controlled firms: Performance, risk, and value. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 31-49.
- Mishra, C.S. e McConaughy, D.L. (1999) Founding family control and capital structure: The risk of loss of control and the aversion to debt. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 53-64.

- Mitchell, R.K., Morse, E.A. e Sharma, P. (2003) The transacting cognitions of nonfamily employees in the family business setting. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 553-551.
- Morgan, G e Smircich, L. (1980) The Case for Quality Research. *Academy of Management Review*, 5(4), 491-500.
- Morris, M.H., Williams, R.O., Allen, J.A. e Avila, R.A. (1997) Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385-401.
- Neubauer, F. e Lank, A. (1998) *The Family Business: its Governance for Sustainability*. New York, USA, Macmillan Publishers limited.
- Neves, J.C. (2001) *A Sucessão na Empresa Familiar: a Estrutura de Governo e o Controlo do Capital*. Apresentação na conferência de Finanças, Universidade dos Açores 2001-06-11, Açores, Portugal.
- Noor, K.B.M. (2008) Case Study: A Strategic Research Methodology. *American Journal of Applied Sciences*, 5(11), 1602-1604.
- Patton, M. (1987) *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. California, Sage Publication, pp. 18-20.
- Pearson, A.W., Carr, J.C. e Shaw, J.C. (2008) Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949-969.
- Ponte, J.P. (1994) *O estudo de caso na investigação em educação matemática*. Lisboa, Portugal. Quadrante, 3(1), 3-18.
- Punch, K. (1998) *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches*. London, UK: Sage Publications.
- Revista Exame (2010) *Negócios de família*, nº 312, Abril 2010.
- Revista Visão (2014) nº 1129, 23 a 29 de Outubro 2014.
- Rodrigues, J. (2008) *Corporate Governance: Uma Introdução*. Lisboa, Portugal: Edições Pégano.
- Romano, C.A., Tanewski, G.A. e Smyrniotis, K.X. (2001) Capital structure decision making: A model for family business. *Journal of Business Venturing*, 16(3), 285-310.
- Sharma, P., Chrisman, J.J. e Chua, J.H. (1996) *A Review and Annotated Bibliography of Family Business Studies*. Boston, USA: MA: Kluwer.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., Pablo, A.L. e Chua, J.H. (2001) Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17-35.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., Pablo, A.L. e Chua, J.H. (2003) Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 667-687.
- Sharma, P., e Irving, P.G. (2005) Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 13-33.
- Silva, A., Vitorino, A., Alves, C. Cunha, J. E Monteiro, M. (2006) *Livro Branco Sobre Corporate Governance em Portugal*. Lisboa, Portugal: IPCG.
- Simon, D.G. e Hitt, M.A. (2003) Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358.

- Stafford, K., Duncan, K.A., Danes, S., e Winter, M. (1999) A research model of sustainable family business. *Family Business Review*, 12(3), 197-208.
- Steier, L. (2001) Next-generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of modes and means of managing social capital. *Family Business Review*, 14(3), 259-276.
- Tull, D.S. e Hawkins, D.I. (1976) *Marketing Research, Meaning, Measurement and Method*. London, UK: Macmillan Publishing Co., Inc.
- Upton, N., Vinton, K., Seaman, S. e Moore, C. (1993) Research note: Family business consultants – Who we are, what we do, and how we do it. *Family Business Review*, 6(3), 301-311.
- Villalonga, B. e Amit, R. (2009) How are US family firms controlled? *Review of Financial Studies*, 22(8), 3047-3091.
- Voordeckers, W., Van Gils, A. e Van den Heuvel, J. (2007) Board composition in small and medium sized family firms. *Journal of Small Business Management*, 45(1), 137-156.
- Westhead, P. e Cowling, M. (1998) Family firm research: The need for a methodological rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 31-33.
- Yin, R.K. (1989) *Case Study Research. Design and Methods*. USA, Sage Publications Inc.