

# Tourism and Entrepreneurship: Relationships

Edición Especial

ISSN: 2183-0800

[www.isce-turismo.com](http://www.isce-turismo.com)

Volume 12 | Número 2 | Julho 2019 [22ª. edição]  
Volume 12 | Number 2 | July 2019 [22<sup>st</sup> edition]  
Volumen 12 | Número 2 | Julio 2019 [22ª edición]



## SUCESSÃO E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS NAS EMPRESAS FAMILIARES DO SETOR DO ARTESANATO E AGROTURISMO

41

**Helena Alves**

**Arminda Paço**

**João Ferreira**

**Mário Raposo**

**Ana Nave**

Alves, H., Paço, A., Ferreira, J., Raposo, M. & Nave, A. (2019). Sucessão e competências empreendedoras nas empresas familiares do setor do artesanato e agroturismo. *Tourism and Hospitality International Journal*, 12 (2), 41-60.

## Resumo

As empresas familiares representam uma parte significativa do tecido empresarial e têm uma importância extrema para a economia e desenvolvimento dos países. Todavia, estas empresas enfrentam vários desafios, nomeadamente, no processo de sucessão no qual as competências empreendedoras assumem um papel relevante. Assim, o objetivo do presente artigo consiste em identificar as competências empreendedoras chave presentes no processo de sucessão de empresas familiares portuguesas dos setores de artesanato e agroturismo. Para a realização do estudo optou-se por uma abordagem qualitativa, a técnica de obtenção de dados foi através de entrevistas pessoais semiestruturadas a elementos seniores (geração antecessora) e juniores (geração sucessora) dessas empresas. Os resultados permitiram identificar diferentes processos de sucessão bem como diferentes formas de aquisição de competências empreendedoras, e consequentemente, diferentes graus de desenvolvimento deste tipo de competências nas gerações antecessora e sucessora. Para além disso, constatou-se que em ambas gerações, a relação com o mercado surge como uma das competências empreendedoras fundamentais para o sucesso.

**Palavras-chave:** Empresas familiares, Capacitação empreendedora, Sucessão

## Introdução

As empresas familiares desempenham um papel fundamental para o crescimento económico dos países (Zahra, Hayton & Salvato, 2004) e são consideradas como um elemento importante para o desenvolvimento socioeconómico (Poutziouris, Smyrniotis & Klein, 2006). Estas empresas também aportam um forte contributo em termos de força de trabalho e de envolvimento social (Ramadani & Hoy, 2015), sendo que muitas delas desenvolvem atividades relacionadas com o património cultural dos seus países. De acordo com Alves (Alves, 2015), na generalidade dos países ocidentais, as empresas familiares constituem a base predominante do tecido empresarial, embora o seu peso varie de economia para economia, e apresentam determinadas particularidades. No que diz respeito à caracterização das empresas familiares por sectores de atividade, muitas pertencem a indústrias tradicionais, incluindo indústrias primárias e de manufatura (Woodfield & Husted, 2017). Contudo, este tipo de empresas depara-se com vários desafios para sobreviver a longo prazo (Salvato & Melin, 2008), nomeadamente, no que diz respeito ao processo de sucessão, sendo este o desafio mais importante que a maioria das empresas familiares enfrenta (Handler, 1994). Segundo Ward (1997), as empresas familiares enfrentam os mesmos desafios que qualquer outra empresa, ao nível da maturidade do ciclo de vida do negócio, aumento da concorrência, acesso limitado ao financiamento e resistência à mudança. Porém, os desafios relacionados com os aspetos educacionais (que têm impacto tanto no âmbito dos negócios como nas questões internas das empresas familiares) podem estar relacionadas com a falta de programas de formação e educação em empreendedorismo (Comissão Europeia, 2015).

Miller e Breton-Miller (Miller & Breton-Miller, 2006) afirmam que as empresas familiares tendem a superar as empresas não familiares a longo prazo, devido às suas competências empreendedoras em períodos de dificuldades económicas, entre outras. Neste sentido, surge a importância da capacitação empreendedora no processo de sucessão, visando o desenvolvimento ou melhoria das capacidades empreendedoras, de modo a que as empresas familiares respondam com sucesso aos desafios que vão encontrar. A sucessão nas empresas familiares tem vindo a atrair cada vez mais a atenção dos académicos (Luan, Chen, Huang & Wang, 2018) e a literatura tem vindo a apontar para diferentes lacunas no que se refere à compreensão e interpretação da sucessão familiar (Petry & Nascimento, 2009). Assim, o presente estudo visa focar-se nas competências empreendedoras no processo de sucessão, com o objetivo de identificar competências empreendedoras chave presentes no processo de sucessão das empresas familiares portuguesas a operar nos setores do artesanato e agroturismo.

Esta investigação resulta do projeto europeu ARTISAN – AspiRing enTrepneurIaI families to perpetuate cultural buSiness Across geNerations. O foco principal do projeto ARTISAN consiste em desenvolver programas de formação, ferramentas e estruturas que possam ajudar os membros seniores e juniores das empresas familiares do setor do artesanato e agroturismo a melhorar as suas competências empreendedoras (<http://www.euartisan.eu/>). Neste contexto, foram levantadas as seguintes questões de investigação:

QI1: Quais são as principais motivações e preocupações relacionadas com o processo de sucessão?

QI2: Quais são as competências empreendedoras consideradas mais relevantes pelas empresas familiares?

Com este estudo, pretende perceber-se como é encarado o processo de sucessão nas empresas familiares e como se poderá estimular as empresas familiares para a capacitação empreendedora de forma a melhorar as suas competências. A estrutura do artigo é composta pela seguinte forma: inicialmente é feita uma revisão de literatura sobre empresa familiar, sucessão e competências empreendedoras; na secção seguinte é descrita a metodologia e o contexto da investigação; posteriormente são apresentados e discutidos os resultados e, por fim, as conclusões, limitações e futuras linhas de investigação.

## Revisão da Literatura

### Empresas Familiares

A empresa familiar é aquela em que uma família detém a maioria do capital com direito a voto, e exerce um controlo efetivo sobre o seu destino (Brockhaus, 2004). Ramadani e Hoy (2015) afirmam que as empresas familiares são aquelas que são controladas por membros da mesma família que gerem um negócio. No entanto, autores mais recentes, Luan et al. (2018) indicam que se encontram na literatura várias definições para o conceito de empresas familiares, mas que ainda não existe um consenso em relação ao mesmo. De acordo com Brockhaus (2004), a maioria das definições das empresas familiares concentra-se no controlo e posse por dois ou mais membros da família. Chua et al. (1999) reúnem uma lista de várias definições referentes ao nível e tipo de envolvimento familiar na empresa e afirmam que as definições encontradas incluem três combinações possíveis em relação à propriedade e à gestão da empresa familiar: i) a família é proprietária da empresa e existe envolvimento familiar na gestão; ii) a família é proprietária da empresa, mas não existe envolvimento familiar na gestão; iii) existe envolvimento familiar na gestão, mas a família não é proprietária da empresa.

Goetschin (1987) explora um modelo com dois círculos, no qual destaca num círculo o lado emocional, que representa o conflito de interesses existente entre o círculo da família, onde prevalecem os afetos, e noutro círculo, o lado racional, cujo principal foco é a sobrevivência e o lucro. Por outro lado, Tagiuri e Davis (1996) afirmam que a empresa familiar é como um sistema onde três subsistemas (círculos) se relacionam e interagem entre si: a família, a propriedade e a gestão da empresa; e acrescentam que estes círculos representam a especificidade da empresa familiar.

Relativamente às características das empresas familiares, estas são muito específicas e distintivas em relação às empresas não familiares, devido ao seu estilo de gestão (Kraus, Harms & Fink, 2011) e como é difícil nas empresas familiares separar as relações pessoais das relações profissionais, estas são propensas à discórdia familiar e

até mesmo à existência de alguma competição entre sucessores, por exemplo, entre irmãos (Chirico & Salvato, 2008). Por sua vez, Luan et al. (2018) indicam que as empresas familiares são diferentes das empresas não familiares devido ao facto de terem diferentes culturas familiares e ambições em relação ao controlo dos negócios. Da mesma forma, Ramadani e Hoy (2015) indicam que as empresas familiares têm uma vantagem única porque podem utilizar a interação da família para alcançar objetivos a longo prazo. Para Habbershon e Williams (1999), o envolvimento dos membros da família pode proporcionar a criação de uma vantagem competitiva para a empresa familiar.

## Sucessão

O processo de sucessão é definido como o conjunto de ações e eventos que levam à transição da liderança da empresa de um membro da família para outro, sendo que os dois membros da família podem fazer parte do núcleo familiar por parentesco ou por afinidade e podem ou não pertencer à mesma geração (Sharma, Chrisman, Pablo & Chua, 2001). É um processo contínuo de transferência multigeracional no qual se dá a transferência dos valores e da cultura da organização (Lambrecht, 2005). No entanto, a sucessão não se traduz simplesmente num único passo que visa entregar o “testemunho” do antecessor para o sucessor; é um processo de múltiplos estágios que existe ao longo do tempo e que começa antes mesmo dos sucessores entrarem para empresa da família (Handler, 1994). Assim, o processo de sucessão envolve a transferência de informação, conhecimento e competências chave do antecessor para o sucessor de forma que o desempenho da organização não seja afetado (García-Élvarez, López-Sintas & Gonzalvo, 2002). Contudo, é importante notar que na empresa familiar o processo de sucessão pode ser interrompido pela morte prematura da geração mais velha ou de um possível sucessor, assim, estas perdas podem criar dificuldades nas esferas dos negócios, da propriedade e da gestão (Brown, 1993).

Para Handler (1994), a sucessão é a questão mais importante que a maioria das empresas familiares enfrenta. Similarmente, Woodfield e Husted (2017) indicam que a sucessão é um tópico relevante e uma preocupação constante para as empresas familiares. De acordo com Davis e Harveston (1998), no contexto das empresas familiares, uma especial atenção deve ser dada não só à influência que os membros da família exercem no processo de sucessão, como também à qualidade da comunicação entre o sucessor e o antecessor, que é um forte determinante para o sucesso deste processo (Szulanski, 2000). Embora a sucessão seja inevitável, o processo de planeamento para a sucessão é frequentemente considerado como um assunto delicado nas empresas familiares (Applegate, 1994). Assim, Gupta e Bhattacharya (2016) afirmam que o sucesso do planeamento da sucessão depende de três variáveis: gestão de património, propriedade e liderança. Por seu turno, Astrachan (1988) sustenta que quanto mais membros da família estiverem empregados na empresa, maior será a influência que estes membros da família exercerão nos processos críticos de decisão da sucessão nas empresas familiares.

No seu estudo, Churchill e Hatten (1987) desenvolveram uma abordagem de ciclo de vida para descrever o processo de sucessão entre pai e filho numa empresa familiar. Os autores apresentam quatro etapas: i) etapa de gestão do proprietário (que diz respeito ao envolvimento do proprietário que é o único membro da família presente na empresa); ii) formação e desenvolvimento (diz respeito à etapa onde os filhos tomam conhecimento acerca do negócio da família); iii) parceria entre pai e filho; e iv) transferência do “poder”, onde as responsabilidades são assumidas pelo sucessor. Para Nordqvist et al. (2013), a sucessão pode ser uma componente importante relativa ao empreendedorismo, ou seja, está associada a novas oportunidades de negócio. Similarmente, Habbershon e Pistrui (2002) indicam que a sucessão nas empresas familiares deve ser considerada do ponto de vista de um processo empreendedor.

Por sua vez, Birley et al. (1999) alertam que separar a família das questões comerciais compromete a sucessão. No entanto, para Luan et al. (2018), os fundadores de empresas familiares tendem a ignorar o planeamento para a sucessão das mesmas. Provavelmente, esta situação explica porque é que apenas um terço das empresas familiares sobrevivem na segunda geração e aproximadamente um oitavo na terceira geração (Wang & Jiang, 2018).

### **Competências Empreendedoras**

Para Snell e Lau (1994), o conceito de competência empreendedora é definido como sendo o corpo de conhecimentos ou aptidões, qualidades pessoais ou características, atitudes e motivações relacionadas com a capacidade empreendedora. Por sua vez, Bird (1995) afirma que as competências empreendedoras são definidas como características subjacentes, ou seja, conhecimentos específicos e traços que resultam do crescimento do indivíduo. Porém, Antonello (2005) define competências empreendedoras como o conjunto de conhecimentos, aptidões e atitudes que permitem que um indivíduo contribua com a sua visão, estratégia e ações na criação de valor (tangível ou intangível) para a sociedade.

Man et al. (2002) definem competências empreendedoras como a capacidade total do empreendedor para desempenhar um papel de trabalho com sucesso e classificam as competências empreendedoras em seis grupos: i) competências de oportunidade; ii) competências de relacionamento; iii) competências conceptuais; iv) competências administrativas; v) competências estratégicas e vi) competências de compromisso. Por sua vez, Samei e Feyzbakhsh (2015) descrevem dezassete competências pertencentes aos sucessores com as quais promovem o empreendedorismo nas suas empresas: i) conhecimentos gerais e competências de gestão; ii) conhecimento sobre o sector de atividade; iii) conhecimento sobre a empresa; iv) pensamento estratégico; v) pensamento criativo; vi) assumir o risco; vii) procura de oportunidades; viii) agressividade competitiva; ix) conhecimento sobre a família; x) orientação para o valor; xi) compromisso para com a família; xii) auto confiança; xiii) confiabilidade; xiv) abertura à consulta (disponibilidade para consultar especialistas); xv) ser explícito; xvi) competências de liderança e xvii) competências de comunicação.

De acordo com Pagnoncelli et al. (2014), as competências podem ser inatas e/ou resultantes da aplicação de conhecimentos e atitudes adquiridas através de um processo de aprendizagem. Por sua vez, Zampier e Takahashi (2011) descrevem a aprendizagem empreendedora como um processo contínuo que facilita o desenvolvimento do conhecimento necessário para começar novos projetos e fazer a sua gestão. Para Rodrigues (2016) a aprendizagem empreendedora está relacionada com características pessoais (ex. motivações) bem como com competências visíveis (ex. aptidões e conhecimentos que podem ser melhorados ao longo do tempo). Por seu turno, Man (2006) afirma que a aprendizagem empreendedora pode derivar da experiência, da cognição e do networking, isto é, a aprendizagem empreendedora é um processo em que os conceitos derivam da experiência e que podem ser modificados através da reflexão do indivíduo; a cognição indica que a aprendizagem empreendedora é um processo no qual o conhecimento é adquirido, armazenado e utilizado ao longo do tempo; o networking tem o seu foco nas redes e nos relacionamentos que o indivíduo estabelece com os seus stakeholders (a título de exemplo: clientes, fornecedores, etc.) e com mentores e com institutos/escolas universitárias (Man, 2006). Na perspectiva de Wang e Jiang (2018), os programas de mentoring e de formação são recomendados para estimular os sucessores na continuidade da empresa das suas famílias. Assim, a formação tem impacto na preparação dos sucessores, e consequentemente, no resultado da sucessão (Howorth & Ali, 2001).

## Metodologia

### Tipo de Estudo

O estudo é do tipo exploratório, contempla a abordagem subjetivista e o método de pesquisa é qualitativo. A escolha da realização de uma pesquisa qualitativa deve-se ao facto de incluir diferentes métodos: observação pessoal de situações, indivíduos e interações, bem como a realização de entrevistas para registo de testemunhos (Dana & Dana, 2005). Para a realização do estudo optou-se por uma abordagem qualitativa. A técnica de obtenção de dados foi com recurso a entrevistas pessoais semiestruturadas, a elementos seniores (geração antecessora) e juniores (geração sucessora) de dez empresas familiares portuguesas, realizadas no âmbito do projeto europeu ARTISAN.

### Projeto ARTISAN

De forma a colmatar uma lacuna existente que se verifica ao nível de programas de capacitação empreendedora das empresas familiares inseridas em dois sectores de atividade muito específicos - artesanato e agroturismo, o projeto europeu ARTISAN (AspiRing enTrepneurIal families to perpetuate cultural buSiness Across geNERations) resulta de uma parceria entre a Universidade da Beira Interior (Portugal) e outras universidades e empresas: GrantXpert Consulting Ltd e UCLan Cyprus (Chipre), Universidad de Castilla-La Mancha (Espanha), ISOB Institut für



sozialwissenschaftliche Beratung GmbH (Alemanha), EDHEC Business School (França) e Università Degli Studi di Palermo (Itália).

O projeto ARTISAN pretende dar resposta a esta necessidade através de um programa de formação desenvolvido à medida das empresas familiares destes sectores de atividade de forma a expandirem e perpetuarem o seu negócio através das gerações. O projeto ARTISAN apresenta três objetivos chave: i) desenvolver um programa de formação, ferramentas e estruturas que possam ajudar a melhorar as competências empreendedoras dos membros das empresas familiares do sector do artesanato e agroturismo; ii) aumentar o potencial empreendedor das empresas familiares, assim como, as suas competências para controlar e gerir de forma mais eficaz os seus negócios; e iii) apoiar a continuação e o crescimento dos negócios das empresas familiares do sector do artesanato e agroturismo (e, portanto, a continuação e o aperfeiçoamento da componente cultural que estas possuem).

48

Através do programa de capacitação empreendedora, as duas gerações compostas pelos elementos seniores (geração antecessora) e juniores (geração sucessora) têm a oportunidade de aprender como planear estrategicamente, desenvolver estratégias de nicho, criar a marca para o seu negócio, preparar a próxima geração e salvaguardar a sua posição no mercado. Antes de se proceder ao desenho do programa foi feito um diagnóstico da situação e foram auscultadas empresas familiares dos setores em análise, no sentido de se perceber quais seriam as suas necessidades e lacunas em termos de competências empreendedoras.

### **Recolha de informação**

As empresas selecionadas para se proceder à recolha de informação relevante para o desenvolvimento do programa de formação, foram escolhidas tendo por base um conjunto de critérios, nomeadamente: i) empresas que se encontram na segunda ou terceira geração nas quais, pelo menos, um elemento sénior (geração antecessora) e um elemento júnior (geração sucessora) desempenham funções na empresa e ii) empresas cujos sectores de atividade sejam o artesanato e o agroturismo. Para o levantamento das empresas com este perfil foi realizado um contacto prévio com a AASE – Associação de Artesãos da Serra da Estrela que auxiliou na identificação das empresas. As empresas identificadas foram contactadas via *email* de forma a agendar a data e hora para a realização da entrevista, sendo que apenas dez empresas aceitaram realizar entrevista.

As entrevistas foram realizadas nos meses de agosto e setembro de 2017 nas instalações das mesmas, com a duração média de 1h30m. As informações recolhidas foram submetidas à análise de conteúdo. O guião da entrevista é constituído por vinte e três questões que têm como foco o processo de sucessão, a forma de aquisição de competências, o grau de desenvolvimento das competências empreendedoras dos elementos seniores (geração antecessora) e juniores (geração sucessora) das empresas familiares e a importância das competências empreendedoras no processo de sucessão. A tabela 1 apresenta os procedimentos metodológicos do estudo.

## **Apresentação dos casos (empresas)**

As empresas entrevistadas são de cariz familiar, nove encontram-se localizadas na região Centro de Portugal e uma localiza-se na região Norte do país. Relativamente à sua caracterização, quatro empresas pertencem ao sector do artesanato e seis empresas pertencem ao sector do agroturismo. A tabela 2 apresenta, de forma breve, as empresas entrevistadas, bem como a identificação de cada entrevistado, que adiante será denominado através da codificação abaixo escrita.

## **Análise e Discussão dos Resultados**

### **Processo de sucessão**

Nas dez empresas familiares portuguesas analisadas, o processo de sucessão decorreu com normalidade, ambas as gerações indicam que não ocorreram problemas entre os membros da família durante este processo. Os níveis de cooperação e entreajuda foram considerados bons. Assim, as evidências verificadas corroboram a perspectiva de Gupta e Bhattacharya (2016) que afirmam que a estrutura familiar desempenha um papel significativo na fase de sucessão defendendo que o seu sucesso depende da forma como o relacionamento entre as gerações é mantido. No entanto, os entrevistados explicaram que por vezes as opiniões são diferentes no que diz respeito à tomada de decisões estratégicas da empresa, sendo este aspeto considerado normal pelas duas gerações, que referem ainda que através do diálogo é encontrada uma solução.

De acordo com Woodfield e Husted (2017), a geração antecessora por vezes não aceita um novo pensamento da geração sucessora e que isto pode criar inércia dentro da empresa e, conseqüentemente, impedir o processo de sucessão. Por isso, o objetivo do planeamento da sucessão da empresa visa uma transição bem-sucedida entre gerações (Luan, Chen, Huang & Wang, 2018). A título de exemplo, um dos instrumentos indicados pela literatura para prevenir potenciais conflitos e alcançar um compromisso que vise garantir a continuidade da empresa familiar é o protocolo familiar (Brenes, Madrigal & Requena, 2011; Botero, Betancourt, Ramirez & Vergara, 2015).

### **Motivações**

Com base nos resultados obtidos através da realização da análise de conteúdo às entrevistas, verifica-se que o património cultural e a tradição são enfatizados pelas gerações antecessora e sucessora como motivações para a transferência e continuidade da empresa.

Em relação às motivações para a transferência por parte da geração antecessora são destacadas: manter a tradição e a herança da família, como afirma E6\_S “a empresa está na família há quatro gerações e agora será a minha filha a dar continuidade ao negócio” e salienta E7\_S, com orgulho, que “as motivações assentam apenas na herança familiar na qual esta empresa está há 450 anos na família e as minhas filhas e neto vão

dar continuidade ao negócio mantendo os valores que o caracterizam, por isso as motivações não são económicas”. Também o facto de o sucessor estar a adquirir conhecimento na empresa é destacado por E5\_S, por outro lado, a continuidade no património cultural também é um elemento motivador relevante na opinião de E8\_S.

Todos os entrevistados pertencentes á geração sucessora mencionaram que a motivação principal para a passagem do negócio era o valor emocional da empresa da sua família. Desta forma, esta evidência contraria a perspectiva de Gupta e Bhattacharya [28], uma vez que estes autores indicam que geralmente, a geração sucessora não possui a mesma paixão e emoção que o fundador.

Outros motivos em destaque estão relacionados com preservar a herança e património da família, de acordo com E9\_J “este é o principal motivo para o processo de transferência da empresa ter ocorrido”; contribuir para o crescimento do negócio como explica E1\_J “cresci na empresa da família e sempre acompanhei a sua evolução, por isso a inovação é essencial” e acrescenta que “para fazer crescer o negócio da família é necessário criar novos produtos para novos mercados”; e por último, manter a tradição dos produtos através do fabrico artesanal e como salienta E3\_J e E4\_J acrescenta (“é importante transmitir o conhecimento entre as gerações para que a tradição e a qualidade dos produtos não sejam perdidas”). Estas afirmações demonstram que a empresa familiar é orientada para o longo prazo, os valores da família foram mantidos, sem, contudo, descuidar a adoção de novas práticas para fazer crescer a empresa [36].

### **Preocupações relativas com a sucessão**

Verificam-se algumas preocupações no decorrer do processo de sucessão, nomeadamente as lacunas na capacitação empreendedora do sucessor. De forma geral, os principais problemas dizem respeito à sustentabilidade económica, investimento, inovação e recursos humanos (por exemplo, recrutamento de novos colaboradores).

Na geração antecessora é possível observar que as principais preocupações estão centradas em garantir a sustentabilidade económica da empresa, assim como apoiar o sucessor na tomada de decisão ao nível da gestão da empresa, especialmente no que respeita às finanças e produção. Estas afirmações corroboram com o estudo de Mandl (2008) que afirma que as empresas familiares são orientadas para a sustentabilidade ao longo da vida. De acordo com E5\_S , “as minhas preocupações são no âmbito da produção, a nível financeiro e comercial”, para E6\_S é importante “conseguir que a integração da sucessora na equipa de trabalho seja bem-sucedida e apoiá-la nos momentos de tomada de decisão”, enquanto para E7\_S “a preocupação maior consiste em assegurar a sustentabilidade da empresa” e similarmente E8\_S e E10\_S partilham da mesma opinião, “mas também garantir que todos os compromissos financeiros são pagos”, salienta E8\_S e acrescenta E10\_S que “é importante continuar a cumprir as regras do financiamento e recuperar os investimentos efetuados”.

Relativamente à geração sucessora, as preocupações são semelhantes à geração antecessora, no sentido em que a sustentabilidade económica e o crescimento da

empresa, são as principais preocupações em destaque, assim como manter a fidelidade dos seus clientes e conquistar novos clientes através do desenvolvimento de novas gamas de produtos mantendo os métodos de produção artesanal. Esta perspetiva vai ao encontro de Man et al. (2002), no sentido em que os autores consideram como relevante a inclusão de fatores não económicos como a manutenção do relacionamento com os clientes. Assim, para E1\_J a preocupação principal é “o desenvolvimento de novos produtos mantendo a fidelidade dos clientes”, enquanto que E3\_J partilha da opinião de E1\_J mas acrescenta que “conquistar novos clientes também é algo que têm vindo a preocupar e ao qual temos dedicado atenção”. E2\_J explica que “preocupa-me a concorrência e também existir falta de recursos humanos especializados neste sector” e de acordo com E9\_J “preocupa-me os níveis de rentabilidade da empresa”, similarmente para E4\_J “a preocupação com sustentabilidade da empresa é constante e ainda outro aspeto é impulsionar o seu crescimento sem que exista perda de características, ou seja, manter a produção através de métodos artesanais”.

Por fim, é importante notar que para ambas as gerações existem pontos comuns em relação às preocupações e estratégias do futuro, desta forma, há que ter em conta que a comunicação no planeamento e no processo da sucessão é um fator essencial que contribui para que a relação existente entre o fundador e o sucessor seja efetiva e de sucesso (Michael-Tsabari & Weiss, 2015).

### **Competências empreendedoras (aquisição e grau de desenvolvimento)**

Relativamente à aquisição de competências necessárias para dar continuidade ao negócio verificam-se algumas semelhanças entre as gerações, como ilustra a tabela 3.

De acordo com a explicação de E7\_S “aprendi muito sobre este ramo de atividade com o marido e com o enólogo que trabalha na empresa”; de igual modo E6\_S explicou que “a minha família deu-me muitas informações e através de formações adquirir mais conhecimentos”; por último, E10\_S salienta que “esclarecer dúvidas ou solicitar informações junto de pessoas externas à família (por exemplo: a consultores) tornou-se essencial para a compreensão de determinados aspetos”. No estudo de Samei e Feyzbakhsh (2015), os autores referem a importância de existir abertura para a consulta de especialistas, uma vez que a participação de membros externos no processo de tomada de decisão promove um maior compromisso entre os elementos da família, contribuindo inclusive para um maior espírito de aprendizagem (Morris, Kuratko & Covin, 2011).

Enquanto que na geração sucessora, segundo E3\_J se adquire competências “através da transmissão de conhecimento dos fundadores da empresa”, E4\_J explica que a “formação superior em Economia garante o aporte para a tomada de decisão relativas a questões financeiras da empresa, bem como a transmissão de conhecimento através do antecessor”; já para E1\_J, conversar com especialistas é uma forma de adquirir informações essenciais para o desenvolvimento da sua empresa e E2\_J salienta que “a participação em programas de formação profissional é um meio de aprendizagem fundamental”. De acordo com Samei e Feyzbakhsh (2015), os sucessores possuem

educação formal ou formação on-the-job; desta forma, possuem conhecimento no âmbito da gestão que é necessário para as atividades estratégicas da empresa (ou seja, para o planeamento e organização, atividades de marketing e assuntos relativos às finanças). Outro elemento que importa destacar é a comunicação existente entre a geração antecessora e sucessora, uma vez que as competências de comunicação auxiliam os sucessores a motivar os antecessores para a inovação, além de conquistarem o apoio das suas famílias (Samei & Feyzbakhsh, 2015). Assim, o relacionamento familiar desempenha um papel significativo no estágio de sucessão (Gupta & Bhattacharya, 2016).

Considerando que os processos através dos quais uma família desenvolve competências empreendedoras influenciam a forma de criar valor empresarial, financeiro e social através das gerações (Habbershon, Nordqvist & Zellweger, 2010) e que o empreendedorismo contribui para assegurar o crescimento e a sustentabilidade da empresa (Hoy & Sharma, 2010) de seguida é apresentado o conjunto de competências empreendedoras relevantes e com maior grau de desenvolvimento para cada geração: antecessora e sucessora.

Ao começar pela análise às respostas obtidas pela geração antecessora é possível constatar que as competências empreendedoras mais importantes estão centradas em: i) comunicar com a família; ii) comunicar com os clientes; iii) aproveitar a oportunidade da digitalização e das redes sociais e iv) conhecer os gostos dos clientes. No entanto, na opinião da geração antecessora, as competências com maior grau de desenvolvimento são: i), bom trabalho em equipa; ii) comunicar com a família; iii) comunicar com os clientes e iv) gestão de conflitos. O que remete para o estudo de Man et al. (2002), o qual classifica em seis grupos as competências empreendedoras. Assim, nesta geração estão identificadas as competências de relacionamento (que dizem respeito às competências que relacionam as interações entre indivíduos; competências de oportunidade (que consistem nas competências que permitem reconhecer o desenvolvimento de oportunidades de mercado) e, por último, competências estratégicas (que são definidas por competências relacionadas com a avaliação e implementação de estratégias na empresa).

Relativamente à análise das respostas obtidas na geração sucessora é possível verificar que as competências empreendedoras indicadas como as mais importantes são: i) vender; ii) resolver problemas; iii) conhecer os gostos dos clientes e iv) comunicar com os clientes. Contudo, as competências empreendedoras indicadas com maior grau de desenvolvimento são: i) bom trabalho em equipa; ii) conhecer os gostos dos clientes; iii) usar estratégias de sustentabilidade e iv) gestão financeira. Desta forma, observam-se pontos em comum com a geração antecessora, nomeadamente no que diz respeito às competências de relacionamento, competências de oportunidade e competências estratégicas. Para além das três competências explicadas anteriormente, também na geração sucessora estão identificadas, de acordo com Man et al. (2002), competências administrativas (isto é, competências relacionadas com a organização/gestão de diferentes recursos humanos internos e externos à empresa, recursos físicos, financeiros e tecnológicos e competências de compromisso (definidas como competências que

permitem que o empreendedor em situações adversas). Ainda, é possível encontrar outras competências associadas aos sucessores, nomeadamente, conhecimento sobre o sector de atividade e sobre a empresa; pensamento estratégico e criativo; competências de liderança e de comunicação que se enquadram na perspetiva de Samei e Feyzbakhsh (2015).

Ao comparar as opiniões expressas pelas duas gerações, constata-se que em ambas a relação com o mercado (clientes) surge como uma das competências empreendedoras fundamentais para o sucesso. Outro aspeto importante a destacar tem a ver com o fato de a geração antecessora estar consciente que o uso da digitalização contribui fortemente para o sucesso da empresa, mas para a geração sucessora, este aspeto não é sequer referido, o que reflete já uma interiorização deste fator. Em linha com Scuotto et al. (2017), parece ser possível antever a alteração de uma cultura de negócios mais tradicional para o meio digital.

### Considerações Finais

O presente artigo teve como objetivo identificar as competências empreendedoras chave presentes no processo de sucessão das empresas familiares dos sectores do artesanato e do agroturismo, evidenciadas no âmbito do projeto ARTISAN. Desta forma, as principais contribuições dirigem-se para a literatura de forma a melhorar o conhecimento sobre o processo de sucessão nas empresas familiares dos sectores do artesanato e do agroturismo, e também para a prática de forma a estimular as empresas familiares para a capacitação empreendedora de forma a melhorar as suas competências empreendedoras.

Em relação à geração antecessora destacam-se as competências de comunicação, enquanto na geração sucessora destaca-se a importância das competências estratégicas e de gestão. Constatou-se ainda que em ambas as gerações a relação com o mercado surge como uma das competências empreendedoras fundamentais para o sucesso.

No que diz respeito ao processo de sucessão, constata-se que este decorreu com normalidade nas dez empresas familiares portuguesas analisadas, uma vez que todas as empresas indicaram que não terem ocorrido problemas entre os membros da família durante este processo, e consideram ter existido cooperação e ajuda entre os elementos das duas gerações. Outro aspeto a destacar diz respeito às motivações referenciadas pelas gerações antecessoras e sucessoras para transferência e continuidade da empresa que consistem em manter o património cultural, a tradição da família, bem como preservar a herança familiar. De uma maneira geral, as preocupações sentidas por ambas gerações são principalmente ao nível da sustentabilidade económica, do investimento, da inovação e dos recursos humanos.

Em termos de implicações, as empresas familiares devem considerar que a frequência em programas de capacitação empreendedora tem de ser reforçada uma vez que a participação ativa neste tipo de programas contribui para a melhoria dos seus resultados (a título de exemplo, ao nível da sucessão, da gestão, da força de vendas, etc.).



Uma limitação do estudo centra-se no facto de apenas empresas familiares pertencentes a dois sectores de atividade específicos terem sido entrevistadas e analisadas, aspeto este agravado pela reduzida dimensão da amostra.

Enquanto futura linha de investigação poder-se-ia contemplar a realização de um estudo comparativo com empresas familiares de outros sectores de atividade, de forma a identificar pontos em comuns e disparidades. Uma outra futura linha de investigação seria a análise de um número mais significativo de empresas familiares do sector do artesanato e do sector do agroturismo de forma separada; deste modo, seria possível averiguar se existe um padrão de respostas semelhante no que respeita ao processo de sucessão.

### Agradecimentos

O projeto foi financiado com o apoio da Comissão Europeia através do Programa Erasmus+, KA2 - Cooperation for Innovation and the Exchange of Good Practices Strategic Partnerships for adult education.

### Referências

- Alves, C. (2015). *O efeito da influência da família no desempenho – evidência empírica nas empresas familiares portuguesas*. Tese para obtenção do Grau de Doutor em Gestão, Universidade da Beira Interior.
- Antonello, C. S. (2005). A metamorfose da aprendizagem organizacional: Uma revisão crítica. In R. Ruas, C. Simone Antonello & L. H. Boff (orgs.), *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências* (pp. 12-33). Porto Alegre: Bookman.
- Applegate, J. (1994). Keep your firm in the family. *Money*, 23, 88-91.
- Astrachan, J. H. (1988). Family firm and community culture. *Family Business Review*, 2, 165-189.
- Bird, B. (1995). *Towards a theory of entrepreneurial competency*. *Advances in Entrepreneurship*. Firm Emergence and Growth, 2, 51-72.
- Birley, S., Ng D. & Godfrey, A. (1999). *The family and the business*. Long Range Planning, 32 (6), 598-608.
- Botero, I. C., Betancourt, G. G., Ramirez, J. B. B. & Vergara, M. P. L. (2015). Family protocols as governance tools: Understanding why and how family protocols are important in family firms. *Journal of Family Business Management*, 5 (2), 218-237.
- Brenes, E. R., Madrigal, K. & Requena, B. (2011). Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, 64, 280-285.
- Brockhaus, R. H. (2004). Family business succession: Suggestions for future research. *Family Business Review*, 17(2), 165-177.
- Brown, H. (1993). Loss and Continuity in the Family Firm. *Family Business Review*, 6 (2), 111-130.

- Chirico, F. & Salvato, C. (2008). Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Family Business Review*, 21(2), 169-181.
- Chua, J. Chrisman J. & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19-40.
- Churchill, N. C. & Hatten, K. J. (1987). Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, 11(3), 51-64.
- Comissão Europeia (2015). *Relatório sobre as empresas familiares na Europa*. (2014/2210(INI)) Comissão da Indústria, da Investigação e da Energia. Relatora: Angelika Niebler.
- Dana, L. P. & Dana, T. E. (2005). Expanding the scope of methodologies used in entrepreneurship research. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 2 (1), 79-88.
- Davis, P. S. & Harveston, P. D. (1998). The influence of family on the family business succession process: A multi-generational perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22, 31-54.
- García-Élvarez, E., López-Sintas, J. & Gonzalvo, P. S. (2002). Socialization patterns of successors in first- to second-generation family businesses. *Family Business Review*, 15(3), 189-203.
- Goetschin, P. (1987). La gestion de la succession dans les PME. *Revue Économique et Sociale*, (Juin), 98-107.
- Gupta, P. D. & Bhattacharya, S. (2016). Impact of knowledge management processes for sustainability of small family businesses: Evidences from the brassware sector of Moradabad (India). *Journal of Information & Knowledge Management*, (4), 1650040-1650046.
- Habbershon, T. G., Nordqvist, M. & Zellweger, T. (2010). Transgenerational entrepreneurship. In M. Nordqvist & T. Zellweger (eds.), *Transgenerational Entrepreneurship: Exploring Growth and Performance in Family Firms Across Generations* (pp. 1-38). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Habbershon, T. G. & Pistrui, J. (2002). Enterprising families domain: Family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth. *Family Business Review*, 15(3), 223-237.
- Habbershon, T. G. & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12 (1), 1-25.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: a review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
- Howorth, C. & Ali, Z. A. (2001). Family business succession in Portugal: An examination of case studies in the furniture industry. *Family Business Review*, 14(3), 231-244.
- Hoy F. & Sharma, P. (2010). *Entrepreneurial family firms*. NJ: Prentice Hall Englewood Cliffs.



- Kraus, S., Harms, R. & Fink, M. (2011). Family firm research: Sketching a research field. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 13 (1), 32-47.
- Lambrecht, J. (2005). Multigenerational transition in family business: a new explanatory model. *Family Business Review*, 18(4), 267-82.
- Luan, C.-J., Chen, Y.-Y., Huang H.-Y. & Wang, K.-S. (2018). CEO succession decision in family businesses - A corporate governance perspective. *Asia Pacific Management Review*, 23, 130-136.
- Man, T. W. Y. (2006). Exploring the behavioral patterns of entrepreneurial learning: A competency approach. *Education + Training*, 48(5), 309-321.
- Man, T., Lau, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualisation with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17 (2), 123-142.
- Mandl, I. (2008). *Overview of family business relevant issues*. Vienna: Austrian Institute for SME Research.
- Michael-Tsabari, N. & Weiss, D. (2015). Communication traps: applying game theory to succession in family firms. *Family Business Review*, 28 (1), 26-40.
- Miller, D. & Breton-Miller, L. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73-87.
- Morris, M. H., Kuratko D. F. & Covin, J. C. (2011). *Corporate entrepreneurship and innovation*. South-Western/Thomson Publishers.
- Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau, M. & Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 40, 1087-1122.
- Pagnoncelli, V., Zampier, M. A. & Stefano, S. R. (2014). Competências empreendedoras de proprietários franqueados de escolas de idiomas do interior do Paraná. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 3 (3), 129-160.
- Petry, L. I. & Nascimento, A. M. (2009). Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. *Revista Contabilidade & Finanças*, 20 (49), 109-125.
- Poutziouris, P., Smyrniotis, K. X. & Klein, S. B. (2006). *The business of researching family enterprises*. Handbook of Research on Family Business. Cheltenham: Edward Elgar.
- Ramadani, V. & Hoy, F. (2015). Context and uniqueness of family businesses. In L. P. Dana & V. Ramadani (eds.), *Family Businesses in Transition Economies*. Springer, (pp. 9-37).
- Rock, S. (1997). *Gerir empresas familiares*. Mem Martins: Ed. Cetop. ISBN: 9789726413820.
- Rodrigues, J. (2016). *Família empresária e competências empreendedoras*. Fórum Sociológico. Retirado de <http://sociologico.revues.org/1497>.

- Salvato, C. & Melin, L. (2008). Creating value across generations in family controlled businesses: The role of family social capital. *Family Business Review*, 21(3), 259-276.
- Samei, H. & Feyzbakhsh, A. (2015). A framework of successor competencies to promote corporate entrepreneurship in family firms. *Journal of Enterprising Culture*, 23 (3), 321-355.
- Scuotto, V., Del Giudice, M., Holden, N. & Mattiacci, A. (2017). Entrepreneurial settings within global family firms: research perspectives from cross-cultural knowledge management studies. *European Journal of International Management*, 11 (4), 469.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo A. L. & Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17-36.
- Snell, R. & Lau, A. (1994). Exploring local competences salient for expanding small business. *Journal of Management Development*, 13(4), 4- 15.
- Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1), 9-27.
- Tagiuri, R. & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Ward, J. (1997). Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. *Family Business Review*, 10(4), 323-337.
- Wang, X. & Jiang, M. S. (2018). *Learning alongside and learning apart: Successor nurturing styles in family business succession*. Knowledge Management Research & Practice, 16(2), 258-266.
- Woodfield, P. & Husted, K. (2017). Intergenerational knowledge sharing in family firms: Case based evidence from the New Zealand wine industry. *Journal of Family Business Strategy*, 8(1), 57-69.
- Zahra, S. A., Hayton J. C. & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. nonfamily firms: A resource based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363-381.
- Zampier, M. A. & Takahashi, A. R. W. (2011). *Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: Modelo conceitual de pesquisa*. Cadernos EBAPE. Brasil, 9 (6), 564- 585. ISSN 1679-3951, 2011.

Tabela 1  
*Procedimentos metodológicos*

Área Geográfica	Portugal
Unidade de Análise	Empresas familiares dos sectores do artesanato e agroturismo
Instrumento de recolha de dados	Entrevista
Nº Entrevistados	10
Entrevistados	Elementos seniores e juniores
Método de recolha de dados	Presencialmente
Período de recolha	agosto de 2017 – setembro de 2017
Análise dos dados	Análise de conteúdo

Tabela 2

*Descrição das empresas participantes no estudo*

<b>Entrevistado</b>	<b>Empresa</b>	<b>Setor de Atividade: Artesanato</b>
E1_J <sup>a</sup>	A	Produção de artigos em barro, produção de fiação e cerâmica.
E2_J	B	Produção de queijos.
E3_J	C	Produção de enchidos.
E4_J	D	Produção de enchidos.
<b>Entrevistado</b>	<b>Empresa</b>	<b>Setor de Atividade: Agroturismo</b>
E5_S <sup>b</sup>	F	Produção e comercialização de vinho com oferta de visitas pelas vinhas e na adega com provas de vinhos.
E6_S	G	Produção e comercialização de vinho com oferta de visitas pelas vinhas e na adega com provas de vinhos. Possui unidade de alojamento com capacidade de 12 camas.
E7_S	H	Produção e comercialização de vinho com oferta de visitas pelas vinhas e na adega com de vinhos. Possui unidade de alojamento com capacidade de 4 camas.
E8_S	I	Hotel com piscina e restaurante, horta pedagógica, criação de cavalos e vacas, organização de eventos para particulares e empresas.

Tabela 3

*Formas de aquisição de competências*

<b>Entrevistados</b>	<b>Formas de aquisição de competências</b>
E6_S, E7_S, E10_S E1_J, E2_J	Programas de Formação Profissional
E5_S, E7_S, E10_S E1_J, E2_J	Consultoria com especialistas
E5_S, E8_S, E3_J, E4_J, E9_J	Formação superior
E5_S, E8_S E9_J	Autoaprendizagem
E6_S E3_J, E4_J	Orientação familiar (com o antecessor e/ou outros elementos da família)