

MESTRADO
ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**A SUCESSÃO NAS EMPRESAS
FAMILIARES
ESTUDO LONGITUDINAL DA
EMPRESA PAUPÉRIO: 1874-2020**

Hélio Fernando da Silva Rebelo

M

2020



A SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES
ESTUDO LONGITUDINAL DA EMPRESA PAUPÉRIO: 1874-2020
Hélio Fernando da Silva Rebelo

Dissertação
Mestrado em Economia e Administração de Empresas

Orientado por
Raquel Filipa do Amaral Chambre de Meneses Soares Bastos Moutinho
António Maria Braga de Macedo de Castro Henriques

2020

AGRADECIMENTOS

A presente dissertação representa o culminar de mais um etapa. Para a concluir foi indispensável contar com o apoio de tod@s aqueles que ao longo dos últimos anos me acompanharam na frequência e na conclusão deste mestrado.

A tod@s deixo o meu agradecimento, em particular:

- À Professora Doutora Raquel Filipa do Amaral Chambre de Meneses Soares Bastos Moutinho, minha orientadora, a quem agradeço a disponibilidade, mas sobretudo a forma tranquila e assertiva com que ministrou a sua orientação.

- Ao Professor Doutor António Maria Braga de Macedo de Castro Henriques, pelas pertinentes sugestões e contributos para o trabalho.

- À Fábrica Paupério, aos seus colaboradores e à Família Figueira por me terem permitido explorar e fazer parte da sua história;

- À minha mulher Ana e aos meus 3 filhos, Maria Leonor, Maria Clara e Eduardo José, para quem tento ser exemplo e a quem exijo mais.

A tod@s o meu muito obrigado!

RESUMO

As empresas familiares têm dificuldade em atingir a terceira geração. A literatura evidencia que um dos principais problemas que contribuem para esta baixa longevidade, independentemente da dimensão ou sector da empresa, é o problema da sucessão.

Esta dificuldade resulta da tensão inerente a este tipo de empresas entre objetivos e projetos da família e os da própria empresa. Se a família está direcionada para a igualdade, o envolvimento e a integração de todos os membros, a empresa deve ser governada pelo mérito, seleção e análise crítica. Este dilema coloca à prova a unidade familiar e por isso, muitas vezes, o planeamento e execução das sucessões são muito deficientes e criam dificuldades adicionais à empresa.

O presente trabalho analisa estes problemas através de um estudo de caso centrado nas sucessões da Fábrica Paupério. Trata-se de uma empresa familiar que conta com 146 anos de existência e que encontra já na sexta geração, tendo já experimentado cinco sucessões. Partindo da reconstituição histórica dos cinco episódios de sucessão, o estudo permite identificar diferentes tipos de sucessão e aferir os méritos relativos de cada um deles no contexto concreto. Do estudo conclui-se que a longevidade excecional da empresa do caso em estudo não pode ser explicada por sucessões bem planeadas e que o amplo passado histórico da empresa não estimulou o planeamento da próxima sucessão da Fábrica Paupério.

PALAVRAS-CHAVE

Empresa Familiar, Sucessão, Planeamento Sucessório, Processo Sucessório, Família, Transferência Intergeracional, Integração, Geração, Longevidade, História Empresarial

ABSTRACT

Family businesses struggle to reach their third generation. As the literature shows, succession is one of the key factors behind this low lifespan of family businesses, regardless of their and sector.

This problem stems from an issue that is inherent to family business, namely the tension between the intentions of the family and those of the corporation. Whereas families typically envision equality among their members, the involvement of all and the a, a enterprises are ruled according criteria like merit, competition and critical thinking. This dilemma strains the unity of the family and leads to poor planning and execution of the process, which in turn creates additional difficulties for the business.

The present thesis studies the five successions that occurred in the “Fábrica Paupério”, a business headed by six generations of the same family for 146 years. By means of the historical reconstruction of the five instances of succession, this study allows to identify different forms of succession and their respective merits for this business. The thesis concludes that the exceptional longevity of case in hand cannot be explained by particularly well-planned successions and also that, at the present time, the long historical record of the Fábrica Paupério did not lead to the timely planning of the succession.

KEYWORDS:

Family Business, Succession, Succession Planning, Succession Process, Family, Intergenerational Transfer, Integration, Generation, Longevity, Business History.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	i
RESUMO	ii
ABSTRACT.....	iii
ÍNDICE.....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	v
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1 Empresas Familiares.....	5
2.2 Noção de Empresas Familiares	5
2.3 A Sucessão nas Empresas Familiares.....	9
2.3.1 A Sucessão e a Família	11
2.3.2 O Processo Sucessório.....	14
2.3.3 A Sucessão Planeada	19
2.3.4 Metodologias do Planeamento da Sucessão	20
2.3.5 A Sucessão Não Planeada.....	24
2.3.6 O Pós Sucessão	27
3. METODOLOGIA	28
3.1 A Fábrica Paupério	28
3.1.1 As Sucessões da Fábrica Paupério.....	30
3.1.2 Adequação do Estudo de Caso ao Estudo do Processo Sucessório.....	35
3.2 Fontes	35
3.2.1 Entrevistas	36
3.3 Tratamento de dados.....	37
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	38
4.1 Análise das Informações Obtidas nas Entrevistas e nos Documentos	38
4.1.1 Da primeira à segunda geração: as primeiras sucessões.....	39
4.1.2 Da segunda à terceira geração: a sucessão planeada.....	42
4.1.3 Da terceira à quarta geração: a sucessão natural.....	48
4.1.4 Da quarta à quinta geração: a sucessão herdada.....	53
4.1.5 A chegada da sexta geração: e a história repete-se.....	60
5. CONCLUSÃO	65
6. BIBLIOGRAFIA	69
ANEXOS.....	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo dos 3 Círculos de Tagiuri & Davis (cit. in Gersick et al, 1997, p.6).....	8
Figura 2 - Esquema do Processo Sucessório.....	18
Figura 3 - Esquema do Processo Sucessório da Fábrica Paupério – 1. ^a Parte.....	33
Figura 4 - Esquema do Processo Sucessório da Fábrica Paupério - 2. ^a Parte.....	34
Figura 5 – Quadro Resumo da Sucessão – da Primeira à Segunda Geração	42
Figura 6 – Quadro Resumo da Sucessão – da Segunda à Terceira Geração.....	47
Figura 7 – Quadro Resumo da Sucessão – da Terceira à Quarta Geração	52
Figura 8 – Quadro Resumo da Sucessão – da Quarta à Quinta Geração	59
Figura 9 – Quadro Resumo da Sucessão – a chegada da Sexta Geração	64

1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares estão presentes em diferentes setores e possuem dimensões diversas, desde o proprietário único (que poderá também ser o único funcionário), a grandes empresas internacionais. Segundo a União Europeia¹ mais de 60% do total das empresas europeias são familiares. O seu contributo na criação de riqueza, na criação de postos de trabalho e no desenvolvimento tecnológico de qualquer economia tem sido fator suficiente para justificar a necessidade da sua investigação.

As empresas familiares distinguem-se das restantes pelo facto de estarem associadas a uma família empresária. Gersick *et al.* (1997, p. 2) referem que para a maioria das pessoas as duas coisas mais importantes na vida são a família e o trabalho. Esta observação por si só torna fácil compreender a dimensão que atingem as organizações que combinam estes dois grandes valores sociais. O sistema de relações das empresas familiares é muito mais complexo que as demais: se uma organização não-familiar envolve a interação entre a propriedade e a gestão, uma empresa familiar envolve a interação entre a propriedade, a gestão e a família. As empresas familiares são muitas vezes confundidas com o conceito de pequenas e médias empresas, o que ignora a existência de grandes empresas também elas familiares (a nível nacional, por exemplo, o Grupo Jerónimo Martins ou a SONAE e a nível internacional a IKEA ou a Ryanair). Na verdade, podem ser pequenas, médias ou grandes, podem ser cotadas ou não cotadas, podem ser classificadas de diversas formas, mas há uma característica que as une a todas - a dimensão familiar.

Em Portugal, e segundo a Associação das Empresas Familiares, estima-se que as empresas familiares representem mais de 70% das empresas existentes, contribuindo para 50% do emprego nacional e 65% do produto interno bruto do país (AEF, 2019 acedido em 05/11/2019). Considerando os dados do INE referentes a 2017, existem em Portugal 1.260.436 empresas, das quais 68% são empresas individuais e 32% sociedades, que empregavam 3.986.401 pessoas (INE, 2019). Deste modo, à falta de um tratamento

¹ Neste sentido veja-se EUROPEAN COMMISSION - ENTERPRISE AND INDUSTRY DIRECTORATE-GENERAL, *Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies - Final Report of the Expert Group*, 2009, p. 8.

estatístico rigoroso sobre o número de empresas familiares em Portugal, assumindo os 70% estimados e referidos anteriormente, pode-se indicar em termos muito aproximados que em 2017 existiriam cerca de 880 mil empresas familiares em Portugal que, considerando um peso conservador de 50%, poderão empregar quase dois milhões de trabalhadores.

Os indicadores apresentados revelam a importância deste tipo de organizações. Para Astrachan e Shanker (2003), estes números conferem às empresas familiares um papel de grande importância sobretudo em tempos de crise. É nessas alturas que as empresas familiares demonstram a capacidade de garantir um crescimento sustentável e integrado, desempenhando assim um papel vital no desenvolvimento das economias nacionais em todo o mundo.

Ao longo das últimas dezenas de anos, as empresas familiares têm sido alvo de estudos e investigação. Chrisman *et al.* (2008) referem que a pesquisa sobre empresas familiares continua a ser uma área de pesquisa emergente que se traduz no aumento acentuado do número de pesquisas. Quando se pesquisa a expressão “*Family Business*” na base de referências bibliográfica “*Web of Science*”, o primeiro artigo que aparece é de 1932. Nesse ano, Parker (1932, p. 545) justificava a importância das empresas familiares nos seguintes termos: “*Families keeping small shops appear to be fairly prosperous, not always because the shop brought in a large income but because it formed a solid basis to which the earnings of other members of the family could add*”. Porém, no período do pós-Guerra à medida que o papel das empresas familiares na criação de riqueza, na inovação e no emprego se tornava mais evidente, estes temas começaram a gerar um maior enquadramento institucional e mais publicações científicas. Constituem sintomas da crescente relevância deste tipo de empresas para a economia e para a ciência a publicação da “*Family Business Review*”, uma revista académica dedicada exclusivamente à exploração das dinâmicas de empresas controladas por famílias com publicação trimestral desde 1988, e a fundação em 1986 do “*Family Firm Institute*”, umas de várias associações de empresas familiares, são também sintomas.

Dentro do tema das empresas familiares, o presente estudo pretende analisar o processo sucessório, evidenciando os seus riscos, mas sobretudo dando foco às oportunidades que dele podem resultar.

Uma ideia associada à empresa familiar é a sua precariedade, já que está sujeita a um conjunto de riscos biológicos, jurídicos e matrimoniais que potencialmente afetam a gestão ou propriedade das restantes. Porém, esses riscos podem ser bastante reduzidos se o empresário enfrentar o processo sucessório como uma tarefa prioritária. Investigadores como Lambrecht (2005) consideram a sucessão como um processo contínuo de transferência multigeracional e elementos como a formação, a competência e a experiência dos potenciais sucessores são promovidos pela família e analisados como um processo de longo prazo. Tendo em consideração a necessidade desta preparação, e a sua ausência em muitos casos, , Oliveira *et al.* (2012) encaram a profissionalização das empresas familiares, ou seja, a separação entre a propriedade e a gestão do negócio, como uma solução para os riscos que advêm da relação empresa-família. Os autores referidos referem ainda que a profissionalização pode acontecer através dos próprios membros da família, dotando-os das ferramentas necessárias para gerir a empresa.

Muitos dos estudos (Zilber *et al.*, 2010 e Oliveira *et al.*, 2012) apresentados até à data indicam que as empresas familiares dificilmente atingem a quarta geração. Aliás, a sustentar este pensamento, está a máxima popular que diz que a primeira geração começa o negócio, a segunda continua e a terceira estraga. Mas, em sentido contrário, outros estudos (Anderson e Reeb, 2003 e Arrègle *et al.*, 2004) defendem que as empresas familiares, pelas suas características próprias, atingem mais facilmente a longevidade.

Como tal, a questão da sucessão está no âmago da investigação sobre empresas familiares, cuja pertinência para as economias nacionais e para a investigação está bem estabelecida.

O contributo que este trabalho traz para o prolema da sucessão é apresentar um estudo de caso. Segue-se o juízo de Lambrecht (2005) que considera que os estudos de caso podem oferecer novos conhecimentos sobre como as transferências intergeracionais devem ser geridas nas empresas familiares. Pretende-se abordar a problemática da sucessão nas empresas familiares e as suas consequências, realizando, para o feito, um estudo longitudinal à empresa de Biscoitos Paupério, uma empresa familiar com mais de 145 anos e que conta já com 6 gerações.

Neste estudo ter-se-á a oportunidade de falar com a quarta, quinta e sexta gerações (não tiveram contacto com o fundador). O estudo longitudinal do processo sucessório da Fábrica Paupério, ajuda a perceber se se aplica às pequenas empresas a teoria de que a partir da terceira geração a grande preocupação dos líderes das empresas familiares é a manutenção da unidade familiar (Monticelli *et al.*, 2018). Tenta-se, também, perceber o tipo de impacto que os acontecimentos familiares têm na atividade da empresa. Por fim, tenta-se compreender o quão importante é para o sucesso da empresa a longo prazo o conhecimento do negócio e qual a sua relação com a forma como os futuros sucessores são integrados no mesmo.

Dando seguimento ao que anteriormente foi referido, estruturamos o trabalho em cinco capítulos. O primeiro capítulo é constituído apenas pela introdução ao tema da tese. No segundo Capítulo desenvolvemos a parte teórica, na qual explanamos os conceitos, caracterizamos as empresas familiares e definimos quais as tipologias de sucessão existentes. No terceiro capítulo apresentamos o estudo de caso e definimos a metodologia de trabalho. No quarto capítulo, apresentamos os resultados e a sua discussão. No quinto capítulo são expostas as conclusões resultantes deste estudo.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, apresenta-se os contributos da literatura para a melhor compreensão das empresas familiares e da forma como estas preparam, ou não, o processo de sucessão. Para isso, de forma sucinta, apresentam-se o conceito e as características deste tipo de empresas e, posteriormente, aborda-se a sucessão enquanto processo impactante para a empresa e para a família.

2.1 Empresas Familiares

Segundo Costa e Girão (2018, p. 10), *“a empresa familiar é uma organização liderada ou controlada por uma ou mais famílias, que agrega um determinado conjunto de recursos – financeiros, instalações, equipamentos, pessoas, informação e conhecimento, com o intuito de desenvolver atividades que permitam satisfazer as necessidades de clientes, os objetivos dos sócios, a visão da família e de assegurar a sua continuidade geracional”*.

As empresas familiares constituem um tipo específico de empresa, em que uma família assume a condução de um negócio. Está-se perante uma família de negócios ou empresarial quando uma determinada família detém a propriedade e/ou a administração quotidiana da empresa (Lambrecht, 2005). O envolvimento de uma família numa empresa faz com que a mesma seja influenciada pelos valores e pela cultura da família. Essa influência distingue este tipo de organização de outras não familiares.

2.2 Noção de Empresas Familiares

A noção de “empresa familiar” revela-se bastante problemática na literatura académica. Atualmente, são inúmeras as noções que podem ser encontradas para descrever a empresa familiar, não existindo uma definição clara e exata do conceito de empresa familiar.

Há mais de 30 anos, Handler (1989) dizia que definir uma empresa familiar era o primeiro desafio para qualquer investigador. Quase trinta anos depois, o desafio permanece, não havendo até ao momento uma definição amplamente aceite. Por sua vez, a literatura específica apresenta diversas definições, diferentes entre si, em função da área de estudo.

Chua *et al.* (1999, p. 25) propõem que uma empresa familiar pode ser definida como aquela que é “*governada ou gerida com o propósito de moldar e prosseguir a visão do negócio, [e que é] 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*”.

A questão relacionada com a passagem do negócio para as gerações seguintes é frequentemente associada à própria definição de empresa familiar. No entanto, há autores que têm opiniões divergentes relativamente ao conceito de empresa familiar de primeira geração. Para Arrègle e Mari (2010) não se deve considerar como uma empresa familiar uma empresa cujo fundador é o único proprietário e que assume, de forma integral, a gestão da mesma, independentemente de haver outros familiares a trabalhar nela ou na direção.

Para Naldi *et al.* (2007), as empresas familiares possuem uma combinação única de dois conjuntos de regras, valores e expectativas. A família e a empresa compartilham características que as tornam únicas em termos de padrões, propriedade, governança e sucesso. Estes autores referem ainda que as empresas familiares são empresas onde um grupo familiar controla a empresa, está presente na gestão e o principal representante da família percebe do negócio familiar.

Mesmo assim, ainda hoje, não existe uma definição fechada e comum na União Europeia, sendo consensual a necessidade desta definição. Aliás, essa necessidade foi reconhecida em 2015, na Resolução do Parlamento Europeu, de 8 de setembro de 2015, sobre as empresas familiares na Europa (2014/2210(INI)) em que era referido que “*ainda não existe uma definição de «empresa familiar» concreta, simples e harmonizada que seja juridicamente vinculativa em toda a Europa*”. Esta resolução do Parlamento Europeu, alertava a Comissão Europeia para o facto de não existir uma definição concreta do conceito de empresa familiar e que essa ausência era impeditiva da recolha e tratamento de dados comparáveis entre os estados-membros da União Europeia, o que prejudicava a ação política do Parlamento Europeu e, conseqüentemente, a resposta às necessidades das empresas familiares (Parlamento Europeu, 2015).

Em Portugal também não existe uma definição oficial de empresa familiar e não há legislação ou disposição regulatória que trata especificamente das empresas familiares. Uma

das definições possíveis é a utilizada pela Associação de Empresas Familiares que diz que uma empresa é familiar se a sua propriedade estiver total ou substancialmente na mão de uma ou mais famílias, e a família tiver o controlo sobre a administração da empresa (Comissão Europeia, 2008).

A Associação Portuguesa de Empresas Familiares (AEF) estabelece, no artigo quinto dos seus estatutos, a definição a cumprir para se ser seu associado – *“Podem ser associados: As empresas, em que a maioria, ou uma parte importante do seu capital social, seja detida por pessoas ligadas por laços familiares, e sempre que alguns desses detentores do capital participem nos órgãos de controlo e/ou de gestão da empresa, e neles exerçam uma influência decisiva, qualquer que seja o sector de atividade económica a que esta pertença”* (AEF, 2019 acedido em 05/11/2019). Como se percebe, esta definição procura ser ampla e incluir empresas de cariz familiar de várias dimensões.

Em 2009 a Comissão Europeia procurou, através de um grupo de especialistas, chegar a uma definição única. No relatório *“Overview of Family Business Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies”*, que identificou mais de 90 definições, encontramos uma proposta de definição de Empresa Familiar que assenta em três elementos consensuais: a família, o negócio e a propriedade (Comissão Europeia, 2009).

A proposta apresentada tem em conta as mais diversas definições, qualificando a empresa familiar como sendo qualquer empresa que, independentemente da sua dimensão (incluindo as empresas unipessoais e situações de autoemprego em que existe uma entidade que seja “transferível”) possua os seguintes atributos:

“(i) a maioria dos direitos de voto (direta ou indiretamente) pertença à pessoa singular que estabeleceu a empresa ou adquiriu o respetivo capital social ou ao seu cônjuge, ascendentes, filhos ou herdeiros diretos dos filhos; e (ii) um ou mais representantes da família ou parentes consanguíneos estejam envolvidos na gestão ou administração da empresa.”, sendo que no caso de “sociedades cotadas”, consideram-se “empresas familiares aquelas em que a pessoa ou pessoas indicadas no ponto (i) tenham (ou mantenham) pelo menos 25% dos direitos de voto correspondentes ao capital social” (Comissão Europeia, 2009, p. 10).²

² A já mencionada confederação de empresas familiares, a Europa Family Business, que inclui Portugal, também formulou uma definição que vai ao encontro da definição proposta pelo grupo de especialista à Comissão Europeia. Esta definição pode ser vista no site institucional desta associação (EFB, acedido em 05/11/2019).

Os elementos presentes nessa definição, e que revelam consenso para acadêmicos e estudiosos, estão presentes no modelo dos três círculos de uma empresa familiar definido por Tagiuri & Davis, em 1978, e citado por Gersick *et al.* (1997). Já nessa época, os autores defendiam que qualquer que fosse a definição de empresa familiar esta conteria necessariamente três elementos essenciais: a família, a empresa/negócio e a propriedade.

Assim, “O Modelo identifica onde as pessoas chave estão localizadas no sistema, ... e pensa nas diferentes funções que os membros da família têm: ser proprietário, da família ou funcionário da família. Essas áreas de sobreposição no Modelo indicam sobreposições de papéis e possível confusão de papéis”, afirma John Davis na sua página web oficial (Davis, 2019 acessado em 23/10/2019).

As funções sobrepõem-se podendo haver quem desempenhe as três em simultâneo: o de familiar, o de proprietário e o de gestor. Enquanto membros da família procurarão o bem-estar e a unidade da família; enquanto proprietários estarão interessados no retorno do investimento e na viabilidade da empresa e, por fim, enquanto gestores procurarão a eficiência operacional (Tagiuri e Davis, 1996).

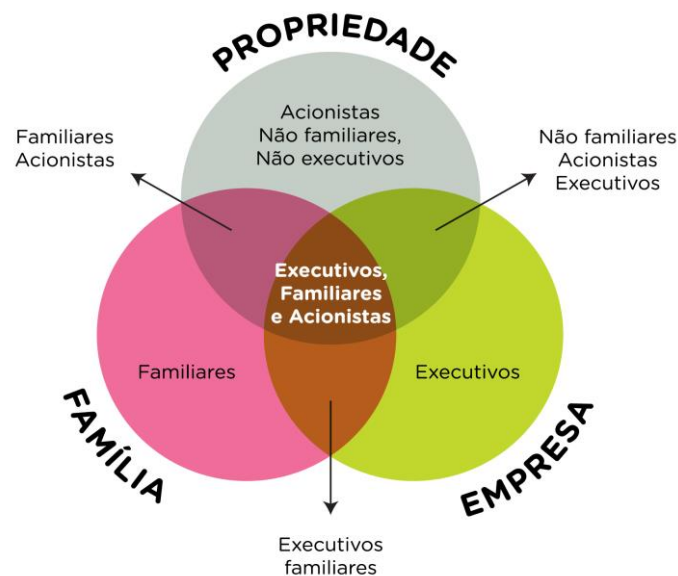


Figura 1 – Modelo dos 3 Círculos de Tagiuri e Davis (cit. in Gersick et al, 1997, p.6)

Para Gersick *et al.* (1997) o modelo dos três círculos é teoricamente elegante e imediatamente aplicável e daí a sua grande aceitação. “É uma ferramenta muito útil para a

compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares?” (Gersick *et al.*, 1997, p. 7). O estudo de qualquer empresa familiar obriga-nos-á à compreensão destas características, sem descurar nenhuma das dimensões apresentadas. No caso presente, e considerando o processo sucessório, o comportamento da família parece revelar particular destaque.

2.3 A Sucessão nas Empresas Familiares

Uma das particularidades mais evidentes nas empresas familiares é a necessidade de se pensar nas gerações futuras e no impacto da sua entrada na organização do negócio. A sucessão é o desafio maior que as empresas familiares enfrentam e, dentro deste processo, a seleção do sucessor é uma das decisões cruciais, segundo a maior parte da literatura existente (veja-se, por exemplo Costa *et al.*, 2015). Para os titulares de uma empresa familiar o objetivo passa por transferir a empresa para os seus filhos, no entanto, essa decisão pode não ser suficiente para os restantes titulares. A capacidade e a vontade do sucessor em liderar a empresa são também questões colocadas em cima da mesa (Richards *et al.*, 2019).

Assim, uma das dificuldades da sucessão deve-se à forma como a instituição família se relaciona com a empresa, e vice-versa. Como qualquer instituição, a família carrega um legado histórico que fornece oportunidades e impõe restrições aos seus membros. À partida, quanto maior a unidade familiar, mais positiva será a sua interação com os negócios (Monticelli *et al.*, 2018). Naturalmente, a sucessão também coloca à prova a unidade dos parentes e por isso, muitas vezes, a sua discussão no seio da família é adiada.

Leiß e Zehrer (2018) comparam as empresas familiares a espécies ameaçadas de extinção, dado que dificilmente sobrevivem à transferência de geração. Para os autores, a sucessão é um estado delicado do ciclo de vida de uma empresa que ameaça, todos os anos, milhares de empregos. Leiß e Zehrer (2018) referem ainda que a sobrevivência das empresas familiares depende do aumento da competência comunicativa e reflexiva dentro da família no sentido em que a ajuda a lidar com conflitos e, assim, a fortalecer a sua eficácia.

Para Antunes (2008, p. 39), “a empresa nasceu, de certo modo, condenada a circular e a mudar de mãos”, processo que numa empresa familiar se torna complexo e pode gerar

quezílias familiares. A sucessão é um assunto de tal forma tabu para algumas famílias proprietárias que frequentemente a sua discussão é alvo de adiamento constante até que a inevitabilidade ocorra, seja por que motivo for. De facto, muitas empresas familiares não compreendem a sucessão como o assunto mais importante na história da sua sobrevivência. E os dados existentes comprovam exatamente isso: é sabido que 70% das empresas familiares encerram com a morte do fundador e que, das 30% que sobrevivem à segunda geração, somente uma minoria chega à terceira (Zilber *et al.*, 2010). Em Portugal, segundo Almeida et al. (2011) 50% das empresas familiares passam para a segunda geração e apenas 20% consegue atingir a terceira.

Sendo o número de empresas familiares grande e o seu impacto agregado na economia bastante considerável, torna-se importante não descurar a sucessão e perceber que a estratégia da sua implementação pode trazer impactos económicos para a família e para a economia onde a empresa está inserida. A experiência evidencia que a sucessão é um dos maiores problemas que surgem nas empresas de cariz familiar, independentemente da sua dimensão ou sector em que estão inseridas, e que a maior parte das empresas não sobrevive a este obstáculo. Leiß e Zehrer (2018, p. 2) referem que o tempo médio de vida de uma empresa familiar é de apenas 24 anos e que apenas 50% de todas as empresas familiares são transferidas dentro da família. Estes autores questionam mesmo se, no século XXI, "a família" ainda pode ser considerada como um elemento estabilizador.

A problemática da sucessão nas empresas familiares tem levantado um interesse crescente em todo mundo e Portugal não foge à regra. Prova disso é o “Livro Branco da Sucessão Empresarial” promovido pela AEP (Associação Empresarial de Portugal) com o objetivo de propor um plano de ação constituído por recomendações e propostas, no âmbito do desafio da sucessão empresarial nas empresas familiares portuguesas. O documento pretende elencar um conjunto de boas práticas, visando assegurar transições intergeracionais mais suaves e eficazes, que contribuam para a diminuição da mortalidade das empresas familiares portuguesas ao longo das gerações (Leiß e Zehrer, 2018). É importante notar que, segundo Peter Drucker “tanto a empresa como a família apenas conseguirão sobreviver se a família servir a empresa. Nenhuma das duas funcionará se a empresa for gerida de forma a

servir a família. A palavra determinante em empresa familiar não é família; tem de ser empresa” (in Almeida *et al.*, 2011, p.20).

Para Phan *et al.* (2005) a sucessão é vista como um dos problemas que mais caracterizam as empresas familiares, em que, para além da transmissão das participações sociais e da direção, se pretende transmitir um conjunto de valores criados ao longo do tempo pelo relacionamento contínuo entre empresa e família.

Segundo Bocatto *et al.* (2010) as decisões sobre a sucessão são geralmente baseadas nas necessidades das famílias e nos seus valores em vez das exigências do negócio ou nas capacidades do sucessor. Estes autores concluíram que os desempenhos positivos da empresa levam à nomeação do sucessor entre membros da família, enquanto que, inversamente, desempenhos negativos levam a uma preferência por não familiares. Observaram também que as nomeações para cargos de gestão são afetadas por fatores como a estrutura de propriedade, a experiência diretiva e o tamanho da empresa.

2.3.1 A Sucessão e a Família

Como já referenciado, a literatura de gestão atual vê na sucessão, ou no processo que a envolve, um poderoso fator de instabilidade, causando uma luta entre grupos, em nome do sucessor, e enfraquecendo a coesão da família (Arrègle *et al.*,2004).

A família tem um papel importante neste processo, talvez o mais decisivo de todos. Para Bocatto *et al.* (2010) essa importância deve-se ao facto de que aquando da sucessão, as empresas simplesmente não estão disponíveis para nomear gestores externos à família.

Chaimahawong e Sakulsriprasert (2013) evidenciam o facto da tradição familiar e a qualidade dos relacionamentos entre os membros da família desempenharem um papel importante para o sucesso dos negócios familiares. Para os autores, a qualidade das relações entre os potenciais sucessores, titulares e outros membros da família devem ser positivas para que os primeiros se sintam confortáveis e disponíveis para continuar o negócio.

Para Chaimahawong e Sakulsriprasert (2013) quando o titular e o sucessor têm um entendimento mútuo sobre o futuro da empresa a possibilidade de conflitos entre ambos é menor e, conseqüentemente, o sucesso do negócio maior. Os autores realçam ainda o facto

da qualidade do relacionamento entre o sucessor e outros membros da família também dever ser considerada no processo de sucessão, no sentido em que um alto nível de competitividade e conflito desencoraja o potencial sucessor e dificulta o processo de sucessão.

Para Hanson *et al.* (2019), a manutenção do empreendedorismo numa empresa familiar é alcançada por meio de processos relacionais coletivos dos membros da família. Os autores abordam a Teoria da Empresa Familiar Sustentável de Danes e Brewton³ que realça o capital familiar, compreendido pelo somatório do capital humano, financeiro e social, designando-o por “capital de resiliência”. No cruzamento da família com a empresa, o “capital de resiliência”, é o fator essencial de sustentabilidade dos negócios e do empreendedorismo no médio e longo prazo, ou seja, as famílias proprietárias utilizam esse capital para iniciar, gerir e sustentar os seus investimentos.

Hanson *et al.* (2019) afirmam que, dentro deste processo, a família gere os recursos da família e da empresa no sentido de poder atender ambas as necessidades. Intencionalmente, ou não, gera-se uma cultura relacional que assume os valores e as crenças familiares e que se torna numa base sólida de resiliência familiar promovendo a confiança, a coesão interna e a unidade familiar na busca de objetivos comuns.

No entanto, os relacionamentos são continuamente construídos e reconstruídos durante as interações. Por isso mesmo, Hanson *et al.* (2019, p. 2) defendem que os membros da família precisam investir continuamente nos seus relacionamentos familiares para garantir os benefícios futuros. Se não o fizerem, habilitam-se a perder o acesso a recursos de propriedade coletiva.

De facto, da cultura relacional de uma família vem o apoio e o compromisso para com a empresa. Se as relações forem eticamente saudáveis os membros da família aceitarão melhor as mudanças na empresa, nomeadamente aquelas que dizem respeito ao processo de sucessão. Se pelo contrário, essas relações forem más ou mesmo destrutivas, os indivíduos

³ A teoria da Empresa Familiar, de Danes e Brewton pode ser encontrada no livro dos mesmos autores: “Follow the capital. Understanding family businesses”, de 2012. A teoria concentra-se na sustentabilidade da empresa e não tanto nos seus resultados. Defende que a sustentabilidade é uma relação entre o sucesso da empresa e o funcionamento da família e por isso centra-se na forma como os membros da família fazem a gestão dos recursos entre a família e a empresa.

podem sentirão uma sensação de direito ou expectativa de ganhar das gerações futuras o que não obtiveram até à data. Nesse sentido, Steier (2001) afirma que o sucesso do processo de sucessão está diretamente ligado à qualidade dos relacionamentos existentes no seio das empresas familiares. Para o autor as empresas familiares possuem na sua riqueza social uma vantagem competitiva.

Steier (2001) afirma também que o capital social é um ativo importante que é acumulado ao longo do tempo e que não é facilmente negociado ou transferido, logo as empresas familiares, que têm objetivos de continuidade a longo prazo, devem considerar a importância da sua transferência.

Steier (2001, p. 260) afirma que o capital social difere de outros tipos de capital (físico e humano), na medida em que não é fácil ser comprado, vendido ou negociado. O autor afirma que este capital evidencia a capacidade que os gestores de uma organização possuem para obter benefícios, resultantes da sua participação em determinados grupos sociais ou redes de *networking*. Nesse sentido, a sua preservação e acumulação é fundamental para o desenvolvimento económico da empresa familiar levando o autor a concluir que a transferência do capital social deve estar presente em qualquer processo sucessório.

Chaimahawong e Sakulsriprasert (2013) referem que as alterações das condições de mercado podem também alterar as perspetivas futuras da empresa familiar. Quando as condições de mercado aumentam a probabilidade de fracasso do negócio familiar o titular tende a evitar a passagem do mesmo para o seu potencial sucessor e colocará em cima da mesa a hipótese de vender a empresa. Os autores evidenciam também a questão do tamanho da empresa, concluindo que quanto maior for a empresa maior é a probabilidade dos descendentes se juntarem ao negócio. Pelo contrário, se estivermos a falar de pequenas empresas, haverá uma chance maior dos descendentes não terem por objetivo integrar o negócio da família.

Aos proprietários e gerentes das empresas familiares, muitas vezes também eles chefes de família, é colocado o desafio da sucessão e com este a necessidade de escolha por um de quatro caminhos alternativos: 1) vender a empresa a um gestor da empresa; 2) vender a empresa a um gestor profissional; 3) contratar um gestor profissional e continuar como

sócio maioritário; e 4) manter a empresa dentro da família, passando a responsabilidade da gestão para um membro da família (Steier e Miller, 2010).

Segundo Steier e Miller (2010) os proprietários-fundadores e proprietários-gestores têm geralmente um forte apego emocional às empresas, são proprietários de grande parte do capital e possuem grande capacidade de permanecer na empresa, ou se saírem dela, de influenciar a sua atividade. Segundo os mesmos autores, a maioria prefere e deseja manter o negócio na família, originando por vezes situações de nepotismo. Nestas situações o nepotismo pode não ser maligno, nem gerar problemas para a empresa. Aliás é visto muitas vezes como uma das vantagens da empresa familiar, considerando que em alguns casos, os membros da família são os melhores candidatos para substituir um empresário em exercício, principalmente se o processo de sucessão é tratado adequadamente. Assim, em questões de sucessão, um desafio para as empresas familiares é evitar os perigos normalmente associados ao nepotismo e, pelo contrário, capitalizar as vantagens da integração de familiares na empresa (Steier e Miller, 2010).

Sharma *et al.* (2003) defendem que a sucessão é normalmente controlada pelo líder histórico da empresa familiar e que é ele que iniciará e controlará o processo de sucessão. Para os autores, o sucesso de uma sucessão é uma função que engloba três fatores essenciais: o desejo de um titular em manter os negócios na família; o compromisso da família em manter os negócios dentro da família; e a existência de um sucessor confiável e capaz de assumir o controlo dos negócios.

2.3.2 O Processo Sucessório

Como já observado anteriormente, autores como Sharma *et al.* (1997) ou Arrègle e Mari (2010) defendem que uma empresa só é uma empresa familiar se passar por um processo de sucessão, ou seja, se existir uma passagem de geração. O mesmo é defendido por Lethbridge (1997) quando afirma que uma empresa só se torna verdadeiramente familiar quando consegue transferir o poder para a geração seguinte.

Falar em sucessão ou em transferência de poder é ter presente uma linha temporal que excede o próprio momento da sucessão. Tudo começa mais cedo e nada tem hora

marcada. Neves (2001) salienta que a morte não é a única razão para a sucessão e que a idade avançada, o impedimento por motivos de saúde ou a necessidade de uma estrutura de liderança mais forte criada pelo crescimento da empresa, podem também ser razões.

Pimentel (2011) define como três as principais abordagens do processo de sucessão nas empresas familiares: uma abordagem tradicional que aborda a sucessão como um evento pontual, referente ao momento específico da transição; uma segunda abordagem que considera a sucessão como um processo que engloba o evento da sucessão bem como um conjunto de eventos prévios; e uma terceira abordagem, mais recente, que junta à anterior os elementos contextuais que permitem uma perspectiva mais abrangente.

Na presente dissertação, partilhando da fundamentação utilizada pelos autores que de seguida citaremos, irá ser considerada a visão da sucessão como um processo: o processo sucessório. Esta orientação tem tanto mais significado quanto se sabe que as empresas familiares tratam, muitas vezes, a sucessão como um evento transitório e esporádico o que para Lambrecht (2005) explica, em parte, as falhas identificadas no processo de transferências das empresas familiares ao longo das suas gerações.

Lansberg (1999) foi um dos primeiros teóricos sobre empresas familiares a rejeitar a visão de sucessão como um evento pontual e a defender a necessidade de se encarar a sucessão como um processo dilatado e contínuo ao longo do tempo. O mesmo autor defende que a sucessão acontece quando o testemunho é passado para a nova liderança, mas essa passagem não serve para delimitar sozinha o momento histórico da sucessão. A sua argumentação define a sucessão como um processo em que se escolhe um determinado destino a partir de uma visão comum ou compartilhada da família sobre a organização. Os desafios deste processo não se limitam à alteração da liderança, mas sobretudo na mudança da sua estrutura e da propriedade. Lansberg (1999) defende ainda que a sucessão é afetada pelo relógio biológico, pois a idade dos líderes seniores e dos seus sucessores determina o momento da sucessão.

Pimentel (2011) destaca o facto de algumas lideranças estarem deslocadas das mudanças rápidas ocorridas no ambiente externo e das necessidades competitivas da

organização. Nesse sentido o autor defende, que o ato da sucessão deve ser precedido de um plano estratégico contendo os requisitos mais importantes da nova liderança.

Lambrecht (2005) é um dos autores que mais tem defendido o planeamento do processo sucessório, partilhando assim a ideia da sucessão como um processo. Este autor defende ainda que o foco do processo sucessório deve estar na transferência múltipla, ou seja, na transferência contínua entre gerações. Para Lambrecht (2005) o foco está na transição multigeracional da organização e para isso a família deve ser capaz de identificar, compreender e elaborar o seu próprio modo de transferência da empresa, e de seus ativos reais e simbólicos, ao longo das gerações. Isso significa dizer que, mais do que pensar em um processo sucessório a família deve desenvolver um padrão para a realização dos seus processos sucessórios.

Para Pimentel (2011, p. 80), *“o planeamento da sucessão deve considerar ou estabelecer políticas relativas à participação da família, à entrada de novos membros, às estratégias que viabilizem a continuidade da empresa ao longo do tempo, mediante declaração da missão familiar, à elaboração do plano de desenvolvimento para líderes, à definição de parâmetros para a participação de membros da família no conselho de administração, à especificação do plano estratégico, às políticas de financiamento da segurança económica dos membros mais antigos, ao processo de seleção do(s) sucessor(es) e à outorga de poderes à equipa encarregada da transição e da transferência de controlo sobre a propriedade, entre outros elementos”*.

Pimentel (2011), citando Grzybovski, refere também o facto de, recentemente, a sucessão nas empresas familiares estar a ser vista como um processo mais abrangente, considerando uma perspetiva histórica e longitudinal baseada nas relações sociais e espaciais que os membros da família empresária constroem ao longo de sua história. O autor refere, porém, que apesar de se constituir num avanço em relação à forma de compreensão do processo de sucessão nas empresas familiares, seja em uma ou várias gerações, tal perspetiva, por ser ainda recente, carece de estudos que a validem e estabeleçam formas de operacionalizá-la.

Partindo dos autores referenciados anteriormente, pode-se afirmar que o processo de sucessão é complexo e dinâmico que envolve continuidade no tempo e não um acontecimento que ocorre num momento específico. A sucessão é um processo que vai

decorrendo e a passagem de uma geração para outra implica o envolvimento de ambas as gerações, nomeadamente na troca de saberes.

Resumindo, o planeamento da sucessão consiste no desenvolvimento de uma linha de ação que conduz à transição da liderança na empresa. Essa ação pode estar concentrada num único momento, o próprio evento da sucessão, ou estar definida num período maior, correspondente à duração do processo de sucessão. Aconselhavelmente, os processos devem ser planeados e implementados num período tão demorado quanto necessário, anterior ao momento da sucessão, suficiente para preparar o sucessor para a transição. Porém, nem sempre os processos de sucessão são planeados. Nestes casos a sucessão simplesmente acontece levando à necessidade de que o processo sucessório se prolongue num período posterior ao ato da sucessão a que corresponde, normalmente, o período para a integração plena do novo sucessor.

Na figura 2 podemos observar um quadro resumo que ajudará a perceber melhor as diferentes fases do processo de sucessão, quer este seja planeado ou não. No âmbito deste processo existe um conjunto de questões que vão surgindo e cuja resposta importa para o êxito final deste processo.

O PROCESSO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES

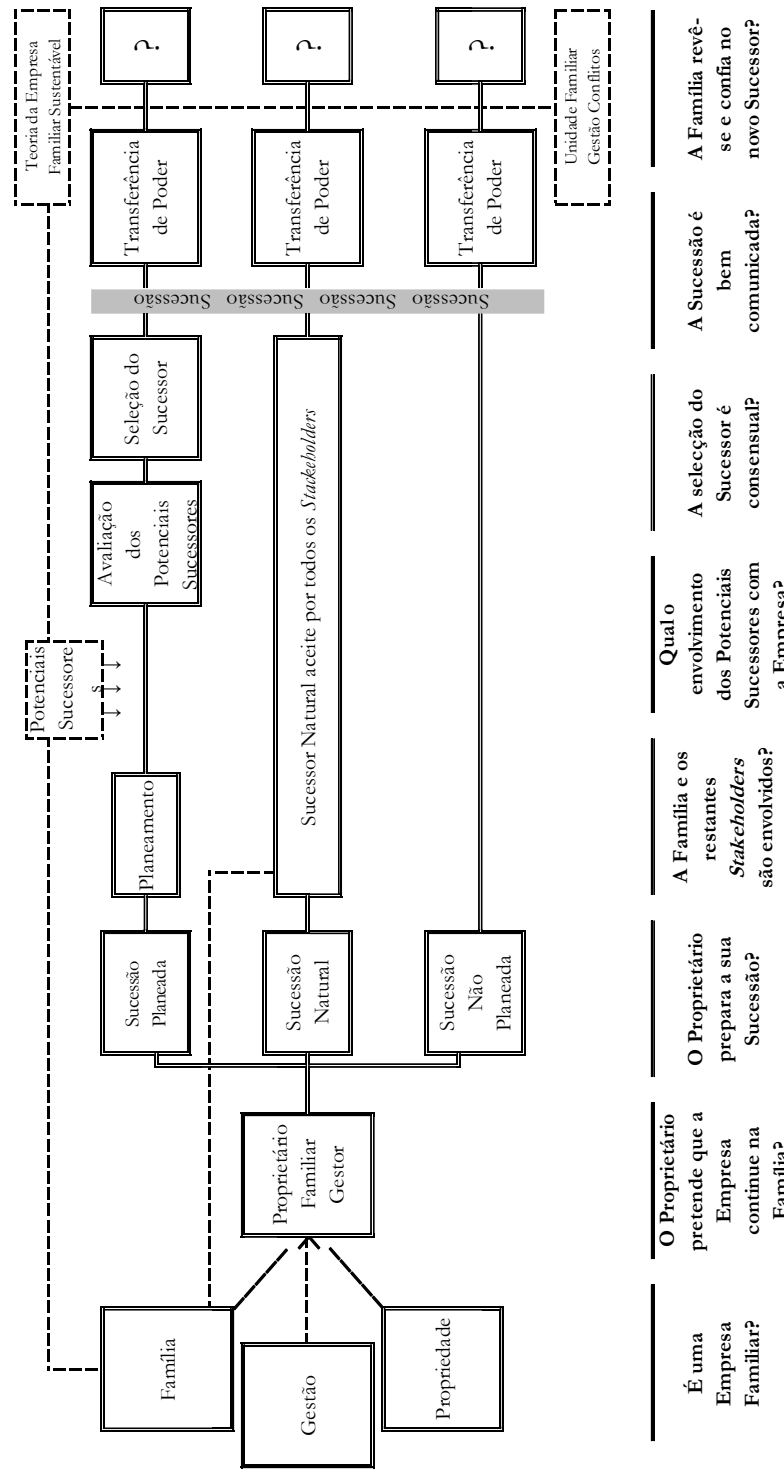


Figura 2 - Processo Sucessório

2.3.3 A Sucessão Planeada

Segundo Almeida *et al.* (2011, p. 55) o processo de sucessão provoca, de forma inevitável, um conjunto de desafios e de tensões com impacto ao nível da estrutura organizacional e dos recursos humanos e por isso, deve ser planeado atempadamente para que ninguém seja apanhado de surpresa e para que a entrada do sucessor na empresa aconteça de forma natural e gradual.

Leiß e Zehrer (2018) referem que o fator-chave para uma sucessão intergeracional bem-sucedida é a preparação dos membros da próxima geração para que possam assumir a liderança, cultivando as suas capacidades e recebendo os conhecimentos do proprietário. Para os autores devem ser envolvidos o empresário, o sucessor, a família e as partes interessadas.

A sucessão planeada é aquela que advém de um planeamento familiar, independentemente desse planeamento ser natural, ou seja, que vai acontecendo sem grande preparação ou resultar de um processo formal previamente definido (Ussman, 2004).

Segundo Ussman (2004), numa sucessão natural, o sucessor é alguém que cresce no ambiente da empresa familiar. A família e os colaboradores da empresa vão interiorizando que aquela pessoa será o sucessor aquando da saída do proprietário/gestor. Este modelo é muito comum na passagem da primeira para a segunda geração, embora também ocorra nas restantes. A sucessão natural produz um sucessor natural e consensual, contudo, esta solução pode trazer consigo alguns perigos, nomeadamente, o facto de o sucessor apenas conhecer e se identificar com aquela realidade e assim sendo possuir as qualidades, mas também os defeitos, da organização. Outro dado relevante é o facto de o sucessor saber que vai ocupar o cargo independentemente do que aconteça o que poderá levar à sua estagnação e conseqüentemente à limitação do desenvolvimento futuro da empresa.

Mesmo assim, Ussman (2004, p. 150) afirma que a maioria dos processos de sucessão acontece de forma natural e que têm tido resultados satisfatórios, ao nível dos processos mais preparados sendo, por vezes, difícil obter evidência da importância do planeamento da sucessão no êxito da transferência de geração numa empresa familiar.

Quanto à preparação e planeamento da sucessão, Morris *et al.* (1997) mostram que as transições dos negócios familiares são mais suaves quanto melhor preparados são os

herdeiros, quanto mais próximas são as relações entre os membros da família e quando o planejamento da sucessão e da transferência de riqueza é 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 planejamento da sucessão que é realizado. Os autores concluíram que a influência da família afeta positivamente a extensão do planejamento sucessório. Referem que a sucessão deve ser tratada como um processo que é influenciado por muitas variáveis, tanto dentro como fora da organização. Acrescentam que os proprietários, que querem garantir a continuidade da propriedade da família no negócio, devem empregar mais membros da família no negócio e garantir que estes ocupam cargos de responsabilidade.

Como referido anteriormente, o planejamento da sucessão é tido como uma boa prática para as empresas familiares. Apesar disso, é difícil encontrar na literatura índices ou indicadores que ajudem a avaliar o sucesso e a eficácia desse planejamento. Mesmo assim, assume-se que um processo de sucessão deve ser reconhecido por todos os *stakeholders* da empresa, incluindo toda a família, sendo esse reconhecimento um fator importante para a continuidade e sobrevivência da empresa familiar.

2.3.4 Metodologias do Planejamento da Sucessão

São várias as metodologias adotadas para planejar um processo sucessório. Vários autores descrevem as suas fases.

No que respeita à sucessão natural, Ussman (2004) definiu o seguinte modelo, caracterizado por cinco fases:

- A fase preambular onde os intervenientes não têm consciência de que se está a formar um processo de sucessão. O sucessor vai assimilando os valores que o predispõem para a empresa. A influência exercida provoca nos potenciais sucessores o desejo de entrar para a empresa e, nesse sentido, estes tendem a escolher estudos vocacionados para a sua atividade ou para a sua administração.

- A fase do envolvimento em que as novas gerações entram para a empresa. Mesmo com formação superior, falta-lhes a experiência prática e nesse sentido exercem funções com o objetivo de a adquirir. Nesta fase, sobretudo nas pequenas empresas, os potenciais sucessores têm pouco poder de decisão;
- A fase da formalização em que se dá a transferência de poder. Por doença ou morte ou outra necessidade de mudança o poder passa automaticamente para o sucessor. As fricções são reduzidas porque ao longo dos anos a sucessão foi tomando forma, quer para a família, quer para a empresa;
- A fase da afirmação onde o sucessor demonstra que é capaz de continuar com a missão da família, ainda que implementando mudanças e rejuvenescendo a empresa e que enfrente algumas resistências;
- A fase da efetivação que acontece quando o sucessor é o responsável máximo de forma incontestável e assume a preparação da nova geração.

No que respeita à sucessão planeada, Lodi (1987) define três grupos de medidas que antecedem o processo formal de transferência do poder e, portanto, o ato sucessório:

- A formação de base dos sucessores, que compreende a educação recebida pelo futuro sucessor, os princípios éticos e morais recebidos pela família e a vocação despertada pelo legado e conseqüente adoção e aprendizagem do valor compromisso. É também importante a formação académica e experiência profissional fora da empresa familiar;
- Desenvolvimento do sucessor com o objetivo de este conhecer o negócio. Este contacta com operações de compras, vendas, distribuição e processo produtivo. Paralelamente tem em atenção a formação contínua, do sucessor, sendo aconselhado o contacto com o ensino superior e o acesso a novos conhecimentos;
- Medidas de carácter organizacional e jurídico que dizem respeito a modificações estruturais da empresa de modo a preparar e simplificar o caminho do sucessor. Diversas medidas poderão aqui ser tomadas a nível societário de modo a fortalecer a posição dos sucessores no vértice da empresa, por exemplo, transmissão de quotas ou ações ou acordos de acionistas visando uma sucessão pacífica.

Churchill e Hatten (1997) estabelecem um processo de sucessão em quatro etapas:

- A etapa da decisão do proprietário em que este tem em si a concentração do poder. Nesta fase a empresa ainda não é uma empresa familiar (se se estiver a falar no fundador), mas já existem atividades por parte do proprietário que influenciam o processo de sucessão e, conseqüentemente, consolidam a empresa como tal.
- A etapa da formação e desenvolvimento em que os filhos entram na empresa e trazem consigo as suas relações familiares e não familiares podendo influenciar as relações comerciais. Começa a surgir a dinâmica familiar em relação à empresa. Começam os contactos entre a nova geração e a empresa.
- A etapa da parceria entre gerações, em que o empresário começa a delegar na geração seguinte algumas funções. Os futuros sucessores já possuem capacidade para receber, de forma parcial, algumas funções. Inicia-se um processo de crescimento de confiança, por parte do empresário, na próxima geração.
- A etapa da transferência de poder em que a nova geração assume o poder da gestão. A propriedade pode, ou não, ser transferida em simultâneo.

Breton-Miller *et al.* (2004) também defendem uma sucessão em quatro fases:

- a primeira fase em que se estabelecem regras, se cria uma visão para o futuro do negócio e se define um planeamento e uma monitorização do processo sucessório. Nesta fase identificam-se os potenciais sucessores e são definidas funções para proprietários, gestores e familiares. As regras são comunicadas com antecedência, mas podem ser adaptadas à medida que os negócios e a família evoluírem;
- uma segunda fase em que são avaliadas as competências dos potenciais sucessores e onde é fornecida a formação necessária para o seu desenvolvimento. Nos potenciais sucessores devem estar membros da família e alguns não familiares;
- uma terceira fase onde se faz a seleção do sucessor. A seleção corresponderá a uma série de decisões sobre “quem está melhor para vencer a corrida”;
- A quarta e última fase é a de transferência de poder para o sucessor escolhido. Uma parte essencial da quarta fase é a transferência de capital entre, ou dentro das, gerações.

Para Brun de Pontet *et al.* (2007) o modelo de Breton-Miller distingue-se por incluir variáveis contextuais importantes, como o ambiente competitivo da indústria, bem como as normas culturais, sociais e familiares na qual uma empresa está incorporada. Brun de Pontet *et al.* (2007) propõem também eles um modelo de sucessão, muito semelhante ao de Breton-Miller, mas baseado apenas em três fases: a fase 1 em que se dá criação de potenciais sucessores; a fase dois em que feita é a seleção do sucessor; e a fase três em que se verifica a transferência da liderança. No intuito de perceber melhor as estruturas sociais que definem, condicionam e restringem o processo de sucessão nas empresas familiares, Brun de Pontet *et al.* (2007) sugerem uma extensão aos tradicionais modelos baseando-se na teoria das trocas sociais e incorporando neste processo os motivos individuais e de agência. Os autores (*idem*) baseiam o modelo proposto em função dos atores envolvidos na troca. Estes podem ser titulares e sucessores; membros da família de fora e de dentro da empresa; membros da família e não familiares ou outras partes interessadas.

Brun de Pontet *et al.* (2007, p. 53) sugerem, ainda, que o planeamento do processo sucessório deve ser trabalhado pela família e pelos membros não-familiares, pois segundo os autores conflitos com gestores não familiares podem dificultar todo o processo. O envolvimento de gestores não familiares no planeamento da sucessão é muito importante porque lhes permite entender as expectativas e ter uma visão mais clara sobre o seu futuro na empresa familiar.

O planeamento da sucessão deve ser padronizado e regular a participação da família empresária. Com base numa “missão” familiar, o modelo de transferência deve, entre outras, estabelecer as políticas relativas: à estratégia que viabilize a continuidade da empresa ao longo do tempo; que permitam a elaboração de um plano de desenvolvimento de líderes; à definição das regras de participação dos familiares no conselho de administração; ao processo de seleção do ou dos sucessores (Pimentel, 2011).

Algumas empresas possuem um protocolo familiar, um instrumento importante para a eliminação de conflitos, particularmente útil durante o processo sucessório. O protocolo familiar serve como complemento aos estatutos de qualquer sociedade por quotas, estando para a família como o pacto social está para a empresa. Este documento é um guia de conduta

da família relativamente à empresa e desta em relação à família. Não existindo legislação específica para a sua regulação, este documento, que deve ser escrito e deve ser consensual, ou seja, todos os membros devem rever-se no mesmo, sob pena da sua não aplicação (Ussman, 2004, p. 97).

2.3.5 A Sucessão Não Planeada

No âmbito da revisão de literatura efetuada, torna-se tarefa difícil encontrar autores a abordar e a desenvolver a sucessão não planeada como uma das possibilidades do processo de sucessão. Normalmente o tema é apenas considerado como oposição à sucessão planeada não sendo desenvolvido pelos diversos autores. Na pesquisa efetuada, usando como expressão de pesquisa “*unplanned succession in family businesses*”, encontraram-se alguns artigos, no entanto, os mesmo não desenvolvem esta versão da sucessão limitando-se a falar da mesma como o resultado da falta de planeamento do processo sucessório. Apesar dessa dificuldade, tentou-se reunir, em seguida, alguma da literatura que encontrada.

Para Ussman (2004, p. 128) a sucessão nas empresas familiares é de facto um grave problema, representando um dos períodos mais sensíveis na vida de uma empresa e que a falta de preparação na sucessão é de longe a causa que mais leva à falência em pequenas empresas. A autora afirma ainda que para os fundadores a sucessão é um grande problema e que a maioria se recusa a encarar a mesma, pois entendem que a preparação da saída, significa que a morte se aproxima. Além disso, muitos dos empresários fundadores têm uma preocupação extrema com a união da família e têm receio que a sucessão crie conflitos, adiando de forma contínua este processo. A autora expõe o paradoxo de alguns empresários fundadores passarem a vida inteira a construir uma empresa e depois são incapazes de zelar pela sua continuidade.

Ussman (2004, p. 149) comenta o facto de muito se ter escrito sobre a necessidade de planear a sucessão com o objetivo de garantir a continuidade da empresa familiar. Mesmo assim a necessidade de planear a entrada de uma nova geração, de a formar e preparar também a saída do empresário não é tida pelas empresas portuguesas. A autora afirma que a

maioria das sucessões ocorrem em cima da hora, ou seja, quando o problema acontece e sem que haja qualquer tipo de planejamento.

Considerando o enunciado anteriormente Ussman (2004, p. 150) define o conceito de sucessão imprevisível e diz mesmo que alguns destes processos se revelaram bem-sucedidos. Ussman (2004) define a sucessão imprevisível como um processo não preparado nem pensado. A sucessão vai acontecendo. A geração futura vai integrando a empresa, vai assumindo algumas responsabilidades, ganham autoconfiança e começam a ser aceites pelos diversos *stakeholders*. Tudo isto acontece com o empresário (antecessor) no comando da empresa. Um dia, quando necessário, por morte ou doença, o empresário sai e o sucessor assume a direção. A autora chama a este tipo de processo uma sucessão imprevisível porque da mesma podem advir resultados também eles imprevisíveis.

Para Ussman (2004, p. 147) a sucessão imprevisível dá-se também em empresas de 3.^a e 4.^a geração. Nestes casos, e muitas vezes, acontece que o poder está muito repartido o que leva os responsáveis atuais a evitar que os seus descendentes se envolvam considerando os potenciais conflitos a que poderão ficar sujeitos. Acontece também quando não existe, por parte da direção atual, quando esta não acolhe e não envolve a nova geração, nomeadamente, quando não se transmite a imagem da empresa para os jovens. Estes tendem a trabalhar fora e depois não se mostram disponíveis para assumir, futuramente a empresa. Em qualquer dos casos, é certo, que na data em que é necessário substituir o responsável máximo ainda não existe na empresa ninguém preparado para o fazer. Mais uma vez, os resultados são imprevisíveis podendo mesmo levar à venda ou ao encerramento da empresa. A autora conclui ainda que os cenários anteriores podem ser agravados quando se trata de empresa pequenas dado que, perante a ausência do empresário, estas estão mais dependentes da tomada de decisão do mesmo e não havendo substituto na família será muito difícil encontrar algum profissional que considere interessante assumir a direção a empresa. Nas empresas médias poderão existir colaboradores, com alguma capacidade, capazes de suportar a empresa até que a família tome uma decisão.

Para Pimentel (2011, p. 79) a sucessão nas empresas familiares é frequentemente tratada como um evento transitório e esporádico, representando apenas o momento de

transição entre 2 fases. Com isso, descarta-se boa parte do background que substancia os processos que levaram a este evento. O autor cita Lambrecht (2005) que afirma que essa atitude explica, em parte, as falhas identificadas no processo de transferência das empresas familiares ao longo de várias gerações.

Neves (2001, p. 2) refere que *“a maioria dos empresários não dedica o tempo e o esforço que seria necessário para preparar adequadamente a sua sucessão. Essa situação resulta de um fenómeno psicológico associado à necessidade de negação dos seus azares ou da sua própria morte.”* Para o autor, uma sucessão não preparada pode ter consequências muito nefastas para a empresa e para a família, dado que esta está muitas vezes financeiramente dependente da empresa e sem um sucessor preparado. Assim sendo, a saída do empresário prematuramente pode fazer com que a empresa entre em crise ou tenha de ser vendida no mercado a preços irrelevantes.

O autor (Neves, 2001, p. 2) refere ainda diversos fatores que, por norma, dificultam a sucessão, nomeadamente: a dificuldade do empresário em aceitar o momento adequado para a sucessão; a dificuldade em encontrar o sucessor na família; a dificuldade do empresário lidar com os conflitos resultantes deste tipo de processo; a falta de competência do empresário para gerir o processo; e a carga de impostos associada a este tipo de processo.

Por fim, cita-se o Livro Branco da sucessão empresarial (Almeida *et al.*, 2011, p. 21) que diz que *“a assunção da liderança por parte do Sucessor provoca-lhe dúvidas diárias que tem de resolver. Desde as funções que dele se esperam à forma como, a partir desse momento, deverá gerir as suas relações com os restantes membros familiares, terminando na turbulência que todo este processo gera, o Sucessor vê-se a braços com um conjunto de dilemas.”*

Para Almeida *et al.* (2011, p. 21) o facto das empresas familiares constituírem uma grande parte do tecido empresarial na maioria dos países faz com que a sucessão empresarial seja encarada como um desafio de escala global, dado que, por exemplo, todos os anos na Europa 700.000 empresas passam de testemunho e que cerca de 2,8 milhões de pessoas e respetivos postos de trabalho ficam dependentes deste processo. O mesmo autor refere ainda que 30% das empresas numa situação de transferência estão à beira da falência devido a uma má preparação da sucessão.

2.3.6 O Pós Sucessão

Como visto anteriormente, o planejamento do processo sucessório aumenta, à partida, as probabilidades de sucesso da própria sucessão. Para Sharma *et al.* (2003, p. 5) o plano de sucessão deve ter em consideração o antes, o durante e o após sucessão. Estes autores afirmam que o processo de planejamento de uma sucessão é uma função que engloba a seleção e a formação do sucessor, o desenvolvimento de uma estratégia de negócios pós-sucessão, a definição da função pós-sucessão para o titular de saída e a comunicação da própria sucessão aos principais *stakeholders*.

Harvey e Evans (1995) afirmam que o processo sucessório não termina quando a liderança é transferida de uma geração para a seguinte. Para os autores, essa passagem deve ser confirmada por todas as partes interessadas, nomeadamente, funcionários, investidores, banca, fornecedores, clientes, etc., não se devendo menosprezar os potenciais conflitos que possam surgir e pôr em causa as administrações seguintes. Uma nova liderança traz, naturalmente, mudanças na cultura organizacional da empresa, mas o novo líder deve evitar ser considerado hostil pela geração mais velha.

Harvey e Evans (1995) consideram que a fase pós-sucessão continua a gerar conflitos. Mesmo que a sucessão tenha sido comunicada, entendida e respeitada pela família, mesmo que os restantes sucessores acatem a decisão tomada, mesmo que exista um compromisso da família e do sucessor em perpetuar o negócio, mesmo quando essas expectativas são atendidas, há sempre a possibilidade de conflitos tanto na empresa como na unidade familiar após a sucessão. De facto, qualquer reordenação na hierarquia familiar é propícia à criação de conflitos entre os membros afetados pela sucessão de negócios. O processo sucessório cria "vencedores" e "perdedores" originando tensões familiares. Para os autores o processo de sucessão, mesmo que bem-sucedido, raramente satisfaz todos os envolvidos. Por vezes, nem o próprio sucessor fica satisfeito com o desenrolar de todo o processo, o que lhe pode infundir ressentimentos que fragilizam as suas relações e conseqüentemente o próprio negócio.

3. METODOLOGIA

Este estudo desenvolve-se através de um estudo de caso único, utilizando uma metodologia qualitativa e uma análise holística (Yin, 2001). O seu objetivo passa por contribuir para o melhor conhecimento do processo sucessório nas empresas familiares através do exemplo da Fábrica Paupério.

O estudo de caso permite os investigadores estudarem acontecimentos complexos nos seus contextos. Quando aplicado corretamente, torna-se um método valioso para a investigação. De acordo com Freitas e Jabbour (2011) os casos de estudo podem ser exploratórios, descritivos ou explicativos. Neste trabalho, e recorrendo à terminologia de Yin (2001), o caso de estudo pretende ser descritivo na medida em que a pesquisa 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.

3.1 A Fábrica Paupério

A Fábrica Paupério atravessou, no seu quase século e meio de vida, vários episódios, alguns muito dramáticos, diversas crises, sistemas e regimes políticos: monarquia constitucional (com diversas fases), república parlamentar, ditadura militar, Estado Novo (também com diversas fases), “marcelismo” (viragem no Estado Novo), revolução e finalmente democracia representativa (Mota *et al.*, 2015, p. 15).

Foi em 1874 que se constituiu a sociedade comercial “Paupério & Companhia”, tendo como sócios fundadores António de Sousa Malta Paupério e Joaquim Carlos Figueira. No princípio a empresa dedicava-se à moagem e comercialização de cereais e ao fabrico de pão. Só mais tarde, no início do século XX, começou a sua especialização no fabrico de bolachas e biscoitos (Mota *et al.*, 2015).

Entre 1874 e 1907 a empresa foi gerida, em conjunto, pelos seus dois fundadores. Em 26 de Novembro de 1907, faleceu António de Sousa Malta Paupério. Os seus herdeiros manifestaram a vontade de não continuar na sociedade. Essa decisão foi expressa em escritura pública de dissolução da sociedade “Paupério & Companhia”, em que o sócio subsistente e os herdeiros do sócio falecido a declararam dissolvida. Por acordo de todos,

foi exarado na escritura que o sócio Joaquim Carlos Figueira e sucessores poderiam continuar a gerir o comércio e indústria da firma 'Paupério & Companhia' (Mota et al., 2015, p. 18).

Ao longo da sua existência a empresa foi merecendo algumas distinções, entre elas, a distinção de melhor farinha para biscoitos na Exposição de Filadélfia – EUA, em 1886 e a medalha de prata na Exposição Portuguesa realizada no Brasil, 1888, na cidade do Rio de Janeiro. Atualmente já não existem feiras ou exposições similares e a atribuição de prémios a produtos alimentares já não é tão comum. De facto, os prémios foram substituídos pelas certificações que garantem a qualidade dos produtos. A Paupério possui a certificação IFS Food⁴, uma das mais rigorosas certificações internacionais da indústria alimentar.

Atualmente, a tecnologia utilizada na empresa mistura a autenticidade dos antigos equipamentos com a eficiência dos modernos mantendo, assim, uma elevada qualidade nos seus produtos. Condição essencial para essa qualidade é também a confeção artesanal ainda muito evidente nos processos de embalamento, onde os biscoitos são selecionados e emparelhados nas diversas embalagens. As matérias-primas sofrem também uma rigorosa seleção sendo a qualidade das mesmas essenciais para o cumprimento das receitas ancestrais. A melhoria das suas instalações, a formação dos colaboradores e a existência de rigorosos sistemas de controlo alimentar têm, também, contribuído para o sucesso da empresa.

Os produtos podem ser encontrados nos mais variados estabelecimentos, nomeadamente em lojas gourmet, lojas de produtos típicos portugueses e mercearias antigas. Este tipo de retalho, que teve um crescimento significativo nos últimos anos, foi fator essencial no crescimento que a Paupério também obteve nos últimos anos traduzido no constante aumento da sua faturação. Os produtos podem também ser adquiridos numa das três lojas que a empresa possui atualmente: a loja de fábrica em Valongo, a loja de Rio Tinto e a loja de Lisboa (em Campo de Ourique). A decisão de abertura de lojas próprias permitiu duas grandes vantagens à empresa: a primeira, a de poder contactar diretamente com os consumidores o que não era possível quando os seus clientes se limitavam a agentes de

⁴ A IFS Food (*International Featured Standards*) define requisitos para as organizações que pretendem diferenciar-se pela excelência na qualidade, segurança alimentar e satisfação dos seus clientes. Este referencial está direcionado para a indústria agroalimentar, especialmente fornecedores de marcas próprias uma vez que inclui vários requisitos sobre o cumprimento de especificações do cliente.

retalho; a segunda vantagem foi trazer liquidez à empresa, dado que a venda direta ao consumidor final permite a entrada de *cash* diariamente na empresa, tornando-a menos dependente de financiamento externo da sua tesouraria.

A Fábrica de Biscoitos Paupério continua a conquistar mercados. O retorno às embalagens vintage, que tanto sucesso fizeram no passado, são o êxito do presente. A exportação já não se cinge ao mercado da saudade e países como China (Macau), Japão e México, já são clientes habituais. No entanto o mercado Francófono (França, Luxemburgo e Bélgica) é a atual aposta de internacionalização da empresa que pretende, para os próximos anos, aumentar consideravelmente as exportações para este mercado.

Atualmente, a Fábrica de Biscoitos Paupério é gerida pela 5.º e pela 6.ª geração da família Figueira. Ao longo dos seus 146 anos a família Figueira esteve sempre presente na empresa, sendo a empresa uma “espécie” de extensão da própria família.

A empresa possui atualmente 27 funcionários com uma média etária de 38 anos. Em termos organizacionais encontra-se dividida em 4 departamentos coordenados por uma direção geral. Os membros da família ocupam os lugares cimeiros, sendo o sócio maioritário (70% da quota) o gerente, a sua filha mais nova (15% da quota) responsável pelas lojas e o seu genro (casado com a outra filha que detém 15% da quota) o responsável pela produção e comercialização dos produtos. No entanto, e considerando o facto de ser uma pequena empresa, esta estrutura é muitas vezes transformada numa única equipa tornando o organigrama um esquema muito dinâmico.

3.1.1 As Sucessões da Fábrica Paupério

A Fábrica Paupério foi fundada em 1874 por António de Sousa Malta Paupério e Joaquim Carlos Figueira. Os dois sócios fundadores mantiveram-se na empresa até 1907, data em que o primeiro faleceu. Os seus herdeiros decidem ceder a parte que lhes cabia, passando, desta forma, a empresa, na sua totalidade, para as mãos do sócio fundador Joaquim Carlos Figueira. Este delega os poderes de administração no seu segundo filho, Eduardo Carlos Figueira, dando-se assim a primeira passagem de geração e concentrando a empresa na família Figueira.

Por detrás da necessidade de passagem da gestão para o filho parece estar a avançada idade de Joaquim Carlos Figueira (septuagenário), e o facto de a escritura ter sido realizada em sua casa, na rua de Sousa Paupério, onde morava no piso nobre sobre o espaço da fábrica, pode indiciar que eventualmente estaria doente (Mota *et al.*, 2015, p. 133).

Eduardo Carlos Figueira foi o primeiro sucessor que na administração da Fábrica Paupério ocupou o lugar que antes havia pertencido aos dois fundadores. Acumulou a administração da empresa com outras intervenções sociais, das quais se destacam a fundação da Santa Casa da Misericórdia de Valongo, tendo sido nomeado, a 29 de abril de 1905, um dos diretores da comissão instaladora do Hospital de Nossa Senhora da Conceição e tendo sido, também, um dos fundadores do Clube Recreativo de Valongo. Eduardo Carlos Figueira permaneceu na empresa até 1914, ano em que faleceu prematuramente, deixando sete filhos menores, o mais velho dos quais com 14 anos. Até esta data a empresa permanecia na propriedade dos filhos e da viúva de Joaquim Carlos Figueira.

Com a morte de Eduardo Carlos Figueira, e considerando a existência dos seus filhos menores, a família foi obrigada a efetuar partilhas, que não tinham sido feitas à data do falecimento do sócio fundador. Pela partilha, a Fábrica Paupério fica a pertencer, na sua totalidade, a Álvaro Carlos Figueira, filho mais velho do fundador que já estava a administrar a empresa desde a morte de seu irmão. Álvaro Carlos Figueira chama para junto de si o sobrinho mais velho, Eduardo Joaquim Reis Figueira, de 14 anos, que interrompe os seus estudos para ingressar na empresa.

Álvaro Carlos Figueira morre em 1920. Sendo solteiro, sem descendentes nem ascendentes, deixa todos os seus bens, inclusive a empresa, a sua irmã Elvira Marques Figueira. Inicia-se, então, uma nova fase com a Elvira Marques Figueira a assumir a propriedade total e a administração, coadjuvada pelo seu, também, sobrinho Eduardo Joaquim, agora com 19 anos e já com cerca de seis anos de aprendizagem na biscuitaria e no mundo dos negócios (Mota *et al.*, 2015, p. 27).

Em 1935, e após falecimento de um sobrinho e de um irmão de Elvira Marques Figueira, esta resolve dar sociedade ao sobrinho Eduardo Joaquim que viria a ser o

administrador que mais tempo serviu a empresa. Eduardo Joaquim Reis Figueira encontrou-se ao serviço da empresa até 1987, num total de 73 anos, período de forte desenvolvimento.

Eduardo Joaquim Reis Figueira era um homem altruísta. Foi vice-presidente e presidente da Associação Humanitária dos Bombeiros de Valongo, fez parte da direção da Santa Casa da Misericórdia de Valongo, onde se manteve até 1974 tendo sido vice-provedor e provedor. Entre os anos 30 e os anos 50 também ocupou cargos na administração municipal, tendo sido presidente substituto e vice-presidente da Câmara de Valongo. É lembrado como um homem de palavra que acreditava na palavra e tem, para memória perpétua, uma artéria da cidade de Valongo com o seu nome (Mota *et al.*, 2015, p. 169).

Em 1958 dá-se o falecimento da sócia Elvira Marques Figueira, tendo esta deixado como seu herdeiro universal Eduardo Joaquim Reis Figueira, que assim passa ao estatuto de único sócio da Fábrica Paupério. Em 1963, Eduardo Joaquim resolve dar sociedade aos seus 2 filhos, Eduardo António e Álvaro, e também ao seu irmão mais novo, Mamede Figueira. Eduardo Joaquim fica com 70% da empresa e cada um dos restantes sócios com 10%. Todos os sócios têm a seu encargo a gerência e administração da empresa.

Em 1987 morre Eduardo Joaquim Reis Figueira. É Eduardo António quem assume o comando da empresa, já que o seu irmão Álvaro, por razões de incompatibilidade profissional, havia deixado de ter, já no início dos anos setenta, poderes de gestão. Eduardo António trabalhava na Fábrica Paupério há mais de dez anos.

Em 1989, e por cedências de quotas, Eduardo António torna-se proprietário de 80% da empresa. O novo sócio maioritário fica à frente da empresa até 1994, ano em que morre prematuramente, com apenas 57 anos. Após a sua morte é nomeada gestora a sua viúva, Hélia Silva e Sousa e em abril, do ano de 1995 é designado gerente o seu filho Eduardo Ferreira de Sousa que logo depois, por partilha, passaria a deter a totalidade das quotas.

Atualmente, Eduardo Ferreira de Sousa, partilha a sociedade com as suas 2 filhas, Ana e Sara, cada uma delas com 15% de quota estando os restantes 70% na sua posse.

ESQUEMA SUCESSÓRIO DA FÁBRICA PAUPÉRIO 1874-2020

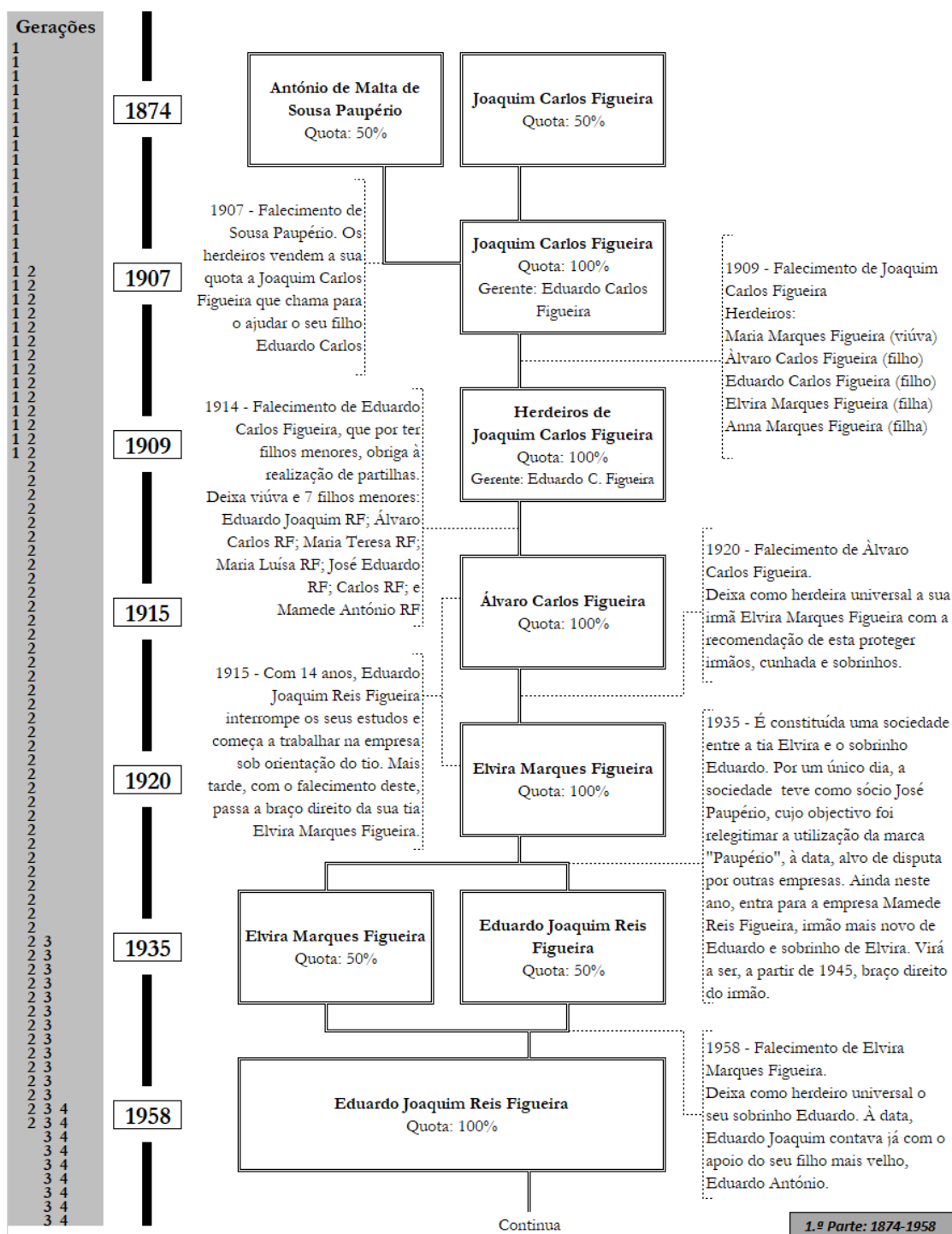
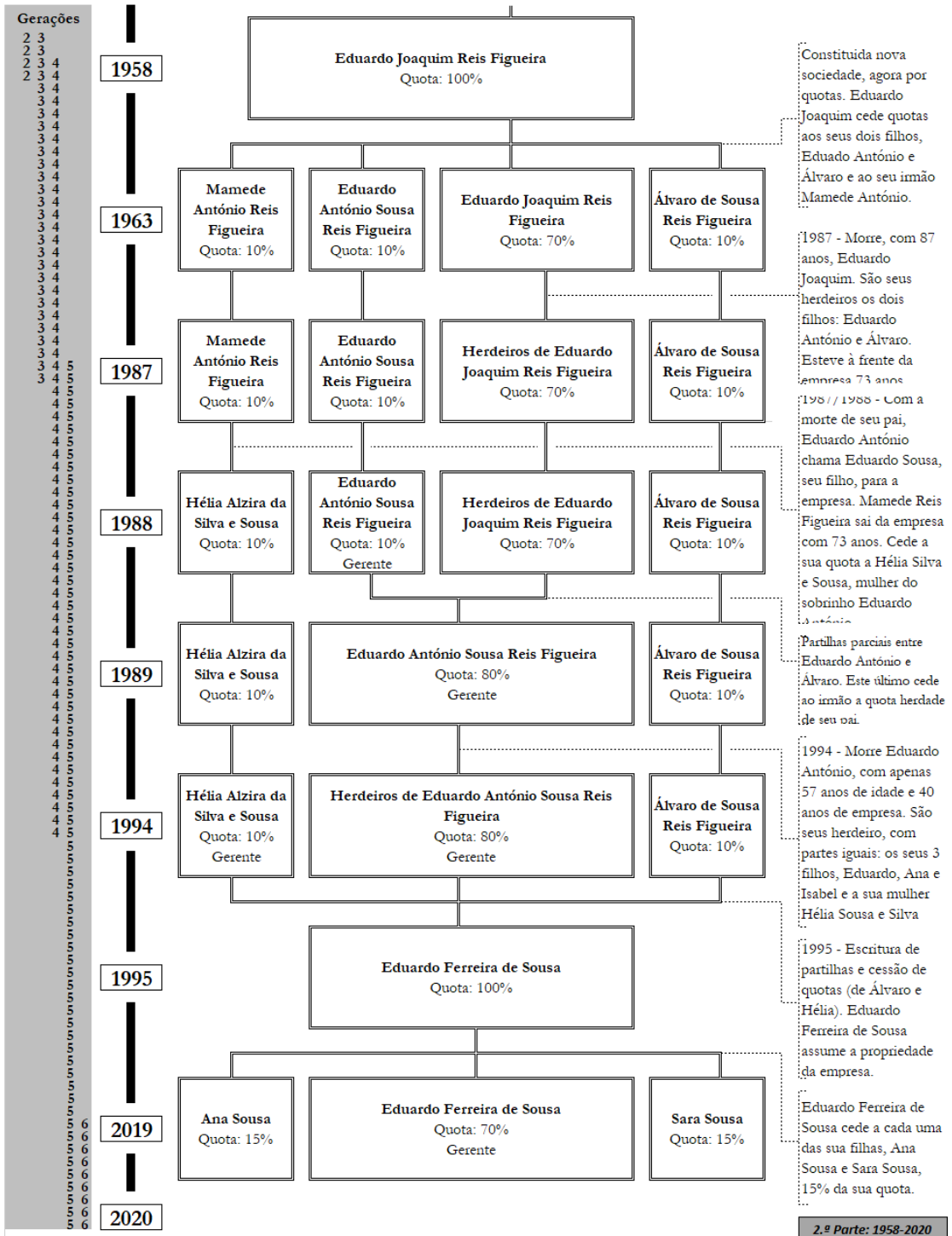


Figura 3 - Esquema do Processo Sucessório da Fábrica Paupério – 1.ª Parte

ESQUEMA SUCESSÓRIO DA FÁBRICA PAUPÉRIO 1874-2020



2.ª Parte: 1958-2020

Figura 4 - Esquema do Processo Sucessório da Fábrica Paupério - 2.ª Parte

3.1.2 Adequação do Estudo de Caso ao Estudo do Processo Sucessório.

A Fábrica Paupério, é uma das mais antigas empresas de Portugal, completando este ano 146 anos de existência. Para essa longevidade muito contribuiu o facto da empresa se manter na mesma família desde a sua fundação. Atualmente, estão presentes na empresa a quinta e sexta geração e a perspectiva dos atuais proprietários é para que a empresa continue na família por muitos e longos anos.

Fruto dessa tradição familiar, que sempre colocou como prioridade a manutenção da empresa na família, torna-se enriquecedor estudar os processos de sucessão ocorridos e a forma como estes contribuíram para esse fim. Embora não fundamentados do ponto de vista académico é perceptível a existência de processos de sucessão planeados e não planeados, bem como a existência de acontecimentos familiares que levaram a um e a outro caso.

Por tudo isto, entende-se que o presente estudo de caso se adequa ao estudo do processo sucessório das empresas familiares.

3.2 Fontes

No presente estudo, a investigação passa pela análise de diversas fontes de informação. Foram analisadas diversas fontes escritas, nomeadamente: o livro dos 140 anos da empresa, que conta a história da mesma e contém bastante informação sobre as sucessões ocorridas; cópias de publicidades realizadas pela empresa e demonstrativas do seu desempenho comunicacional com o exterior; cartas antigas, trocadas com diversos *stakeholders*; contratos celebrados pela empresa; cópias de entrevistas e reportagens de órgão de comunicação social; entre outros. Estes documentos ajudaram a caracterizar o sucesso, ou não, de cada uma das gerações que passou pela Paupério, tentando também perceber qual o impacto de cada um dos processos sucessórios na vida e no desempenho da empresa.

Foram ainda realizadas entrevistas com atuais e antigos proprietários e entrevistas com alguns colaboradores mais antigos que contactaram com mais do que uma geração durante o seu percurso na empresa.

Uma nota final para o facto do investigador e autor deste estudo ser parte integrante do mesmo. Hélio Rebelo é, por casamento com Ana Sousa [uma das proprietárias atuais],

um dos representantes da sexta geração da empresa tendo sido seu diretor geral entre setembro 2009 e julho de 2020. Esta questão obriga-nos a ter presente o conceito de flexibilidade que, naturalmente, deverá ser considerado na análise e tratamento dos dados.

Ainda sobre esta matéria Fernandes *et al.* (2016) define a observação participante como aquele em que o observador faz parte da amostra ou em que o pesquisador faz a pesquisa no seu ambiente natural. Para o autor, nesta situação o observador não é um mero espectador dos factos, visto que se coloca ao nível dos outros elementos humanos que fazem parte da amostra. Tal facto proporciona-lhe as condições necessárias para que tenha sensibilidade de perceber hábitos, atitudes, interesses, relações pessoais e características da vida diária da população estudada. Fernandes *et al.* (2016) refere, ainda, que a observação participante possibilita, ao pesquisador, ter acesso a documentos e outras fontes de evidências que dificilmente uma pessoa estranha teria.

Holland (1999) argumenta que a flexibilidade é uma capacidade humana inalienável e que se deve reconhecer a sua ocorrência, quer em investigadores, quer nos sujeitos objetos de estudo.

3.2.1 Entrevistas

No âmbito deste estudo foram realizadas cinco entrevistas, três delas a membros da família pertencentes à quarta, quinta e sexta geração da família e duas a colaboradores da empresa que contactaram com a terceira, quarta, quinta e sexta geração na empresa. As entrevistas foram semiestruturadas e permitiram respostas abertas. As entrevistas com os colaboradores tiveram por base uma relação de confiança, pré-estabelecida, em que se falou de forma natural e sem qualquer tipo de pressão. Para isso o entrevistador manteve sempre uma muito reduzida intervenção nas respostas (Foddy, 1994).

Todas as entrevistas foram realizadas nas instalações da empresa à exceção da entrevista de Álvaro Reis Figueira que respondeu por escrito. A 10/03/2020 foi realizada a entrevista com José Ferreira de Almeida, ex-encarregado, que trabalhou na Fábrica Paupério mais de 50 anos; a 18/03/2020 com Fernando Teixeira, Técnico Comercial, que trabalha na empresa há 49 anos; a 19/03/2020 com Eduardo Ferreira de Sousa, atual sócio-gerente,

representante da quinta geração; a 19/03/2020 com Ana Sofia Moreira de Sousa, sócia e representante da sexta geração; e a 14/04/2020 foi rececionada a entrevista com Álvaro de Sousa Reis Figueira, ex-proprietário pertencente à quarta geração na empresa e que contactou, com proximidade, a terceira geração.

3.3 Tratamento de dados

Posteriormente, fez-se uma triangulação da informação recolhida por forma a ser possível validar-se a mesma. Esta abordagem tem a vantagem de lidar com questões simples e situações complexas. Para qualquer investigação inicial, um estudo de caso é uma excelente oportunidade para obter uma visão de um caso, permitindo ao investigador a recolha de dados de diversas fontes e posterior convergência para a análise do caso (Baxter e Jack, 2008).

No presente trabalho, e de forma a se conseguir uma maior eficiência na triangulação da informação obtida, utilizou-se o software NVivo® que ajudou a produzir descobertas claramente articuladas e defensáveis, sempre apoiadas na informação selecionada. O NVivo® é um software de apoio à condução de pesquisas qualitativas. A sua utilização tem como principais vantagens a junção do material da pesquisa (entrevistas, documentos, fotos, vídeo, áudio, etc.) num mesmo local e o auxílio na organização dos dados recolhidos, permitindo ao investigador uma grande poupança de tempo na execução dessas tarefas.

No âmbito da utilização desta ferramenta foram criados 4 “nós”, correspondendo cada um deles a uma temática a estudar. Os “nós” são uma espécie de pasta, criadas de acordo com o objetivo do trabalho, para onde são enviadas todas as informações recolhidas dos materiais de pesquisa, que no caso presente foram entrevistas e documentos históricos como fotos, reportagens, cartas, publicidades, etc. Os “nós” definidos foram: a relação empresa/família; o planeamento da sucessão; a integração do sucessor; e o desempenho da empresa. Foram ainda criados 6 “casos” que, da mesma forma que os “nós” reúnem informações com um denominador comum. Para os “casos” foram criados 6 pastas, correspondendo cada uma delas a uma geração. A criação de uma estrutura de “nós” e “casos” ajuda na triangulação da informação recolhida e conseqüentemente favorece a sua análise.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

No presente estudo de caso foram recolhidos diversos materiais de pesquisa dos quais se destacam, pelo seu valor factual, as entrevistas realizadas a três membros da família Figueira, cada um deles representando uma geração, e a dois colaboradores que exerceram funções na Paupério ao longo de cinco dezenas de anos e que contactaram diretamente com diversas gerações. Da sua análise tentaremos compreender a forma como a família Figueira tratou a sucessão ao longo de 146 anos.

4.1 Análise das Informações Obtidas nas Entrevistas e nos Documentos

Pelas entrevistas e documentos analisados, foi possível verificar, de uma forma constante, os conflitos provenientes da sobreposição das três dimensões do modelo de Tagiuri e Davis (1996). De facto, a família, a propriedade e a gestão sempre estiveram ligadas na Fábrica Paupério. A empresa nunca teve uma grande dimensão e a sua gestão e propriedade nunca foi feita por não familiares. A história da Paupério contraria o anunciado por Leiß e Zehrer (2018) que referiam que apenas 50% das empresas familiares transitavam dentro da família e que, nos dias de hoje, a família já não serviria de estabilizador. De facto, na Paupério, a família sempre foi o suporte da empresa e sempre teve na sucessão familiar a sua preocupação maior para garante da longevidade do seu negócio. Como referem Graves e Thomas (2008) as empresas familiares atribuem elevada prioridade à manutenção do controlo da empresa dentro da família. Na Paupério essa preocupação esteve sempre presente e por isso a existência de um membro da geração seguinte nunca foi descorada.

“Trata-se de um caso em que a propriedade da empresa e a propriedade dos edifícios em que ela funciona estiveram sempre, ou sempre que possível, na mão de uma mesma pessoa da Família”; “Um caso em que sucessão na titularidade da empresa se confunde com a sucessão hereditária e em certo modo patriarcal: em princípio de pai para filho, e em princípio para o filho mais velho”; “A empresa funcionou, pelo menos enquanto “sociedade em nome coletivo”, como empresa de capital fechado; e, quando se converteu em sociedade por quotas, estas foram sempre transacionadas dentro da Família”; “A gestão da empresa aparece sempre ligada à propriedade (gestor é sempre o sócio principal, ou todos, se há mais que um; mas, neste caso, em

princípio com poderes iguais), não tendo nunca havido profissionais contratados de fora para gerirem a empresa ou auxiliarem na gestão da mesma.”(Álvaro Reis Figueira).

Um outro fator que é também referenciado como um dos responsáveis pela longevidade da empresa é o facto da família ter tido sempre a opção de colocar a gestão da empresa nas mãos de uma só pessoa. Mesmo nos tempos em que a empresa era detida em copropriedade, sempre foi selecionado um sócio que assumia o topo da gestão e no futuro a propriedade total da empresa.

“[A]quilo que contribuiu maioritariamente para o facto de a empresa ter chegado aos dias de hoje, foi o facto de, ao longo das gerações, ter havido sempre a oportunidade de prevalecer a existência de um sócio maioritário ou até único. Por falecimento dos restantes, ou por passagem maioritária a um descendente, o que é certo é que, na grande maioria do tempo de existência da fábrica, houve sempre um sócio maioritário, um cabeça, que conseguiu gerir a empresa de uma forma mais independente, mais autónoma e para mim esse foi o grande fator de sucesso.” (Ana Sousa).

A importância da sucessão nas empresas familiares é, desde sempre, inquestionável. Ao longo dos 146 anos da Fábrica Paupério essa importância foi bem visível e foi, sobretudo, responsável pela manutenção da empresa no seio da família. Mesmo desconhecendo as conclusões dos académicos e estudiosos destas matérias [em menor quantidade na transição das primeiras gerações], a família sempre teve o cuidado de chamar para junto de si a geração seguinte, revelando dessa forma, mesmo que sem estratégia, a importância que atribuíam à sucessão como fator de continuidade da empresa.

4.1.1 Da primeira à segunda geração: as primeiras sucessões.

A passagem da primeira para a segunda geração da Fábrica Paupério foi marcada, como muitas outras sucessões, pela morte de um dos fundadores. O processo tem início, em 1907, com a morte do fundador António de Malta Sousa Paupério e a decisão do sócio Joaquim Carlos Reis Figueira em adquirir, para si, a totalidade da empresa. Essa decisão, que viria a tornar a empresa numa empresa familiar, foi acompanhada por uma outra decisão importante: a delegação da gestão da empresa no seu filho Eduardo Carlos. A opção pelo segundo filho tinha por base o facto de o filho mais velho ter já uma vida autónoma e afastada

dos negócios da família. Pelo contrário, Eduardo Carlos vivia em Valongo o que lhe permitia apoiar os pais nos negócios da família.

“...falecimento de António de Sousa Malta Paupério, que levou à retirada dos herdeiros do falecido da sociedade, a qual continuou só com o sócio Joaquim Carlos e seus herdeiros, sob a firma “Paupério & Companhia, Sucessor Joaquim Carlos Figueira”; o qual, no entanto, logo de imediato nomeou seu 2º filho, Eduardo Carlos, como seu representante, para gerir a empresa. Não sei por que motivo delegou a gerência, mas admito que por Joaquim Carlos não saber gerir a empresa, ou por estar já velho ou doente para o fazer. E porquê nomear o Eduardo Carlos e não o Álvaro Carlos, que era o seu filho mais velho? Eu não sei, mas admito que o Álvaro Carlos pudesse estar a residir e trabalhar no Porto, e o Eduardo Carlos em Valongo, onde viveria, enquanto solteiro, na companhia dos pais, no andar superior do prédio em cujo rés-do-chão a Fábrica funcionava.” (Álvaro Reis Figueira).

Numa carta, datada de 04/12/1907, e enviada a todos os clientes, fornecedores e amigos, Joaquim Carlos Reis Figueira informa da morte do seu sócio. Diz nessa missiva que de acordo com os herdeiros de António de Souza Malta Paupério a sociedade Paupério & Companhia era dissolvida ficando a seu cargo todo o ativo e passivo da extinta firma, agora sob a razão social de Paupério & Companhia, Sucessor. Aproveitava ainda para informar que tinha passado uma procuração ao seu filho Eduardo Carlos para que este pudesse gerir os negócios de sua casa (anexo 1).

Joaquim Carlos Reis Figueira morre dois anos depois, em 1909. Nessa altura, as partilhas ainda não eram obrigatórias e a empresa mantém-se propriedade de toda a família. A mesma assume uma nova designação e Eduardo Carlos continua como seu único gestor. A designação escolhida para a empresa, Paupério e Companhia - Sucessores, é por si reveladora da importância que a sucessão possui na vida da própria empresa.

“Dois anos volvidos, em 1909, faleceu Joaquim Carlos, continuando a sociedade a ser gerida pelo seu referido filho Eduardo Carlos, passando a usar-se a firma “Paupério & Companhia Sucessores.” (Álvaro Reis Figueira)

Pelos relatos, verifica-se que esta sucessão não teve qualquer processo de planeamento. Eduardo Carlos era o segundo filho e foi sucessor porque à data o filho primogénito não viveria em Valongo. Eduardo Carlos tinha mais duas irmãs, mas estas, em

consonância com os costumes da época, nunca foram opção. Por morar em Valongo e, possivelmente, por já nessa altura estar a dar apoio ao seu pai, Eduardo Carlos foi o sucessor. Esta sucessão dificilmente seria planeada dado que apenas dois anos antes a empresa ainda estava na posse dos sócios fundadores e conseqüentemente podia ter sucessores de duas famílias distintas. Aliás, provavelmente, caso Joaquim Carlos Reis Figueira tivesse falecido primeiro, a empresa teria ficado na família Paupério, cujo nome era o mesmo da marca.

Esta sucessão, que não teve qualquer tipo de planeamento, poderia ter criado grandes problemas à empresa o que, efetivamente, não aconteceu. Confirma-se assim a ideia de Ussman (2004) quando diz ser difícil obter evidência de que a falta de planeamento da sucessão condiciona o êxito da transferência. De facto, Eduardo Carlos já era o gerente da empresa e a família Figueira revia-se na sua forma de administrar a empresa. Nunca, como nesta fase, família, propriedade e gestão foram um só.

Inesperadamente, a gestão de Eduardo Carlos é precocemente interrompida pela sua morte, em 1914. A existência de filhos menores obriga a partilhas e à escolha de um novo sucessor entre os sócios da empresa. A escolha cai sobre Álvaro Carlos, o filho mais velho do fundador e irmão de Eduardo Carlos. Trata-se de uma sucessão não planeada, tendo mesmo sido inesperada ou, como define Ussman (2004), imprevisível. Álvaro Carlos, o filho mais velho do fundador, apesar de não ter anteriormente ficado na empresa, parece agora obrigado a fazê-lo. A morte do seu irmão colocava-o na posição de único proprietário e gestor da empresa. Os resultados desta sucessão eram, também eles, imprevisíveis e o facto de a empresa não possuir qualquer tipo de gestão por parte de colaboradores não ajudava na passagem de testemunho. O sucesso da empresa estava nas mãos de Álvaro Carlos.

“Nova dificuldade surgiu em 1914, quando faleceu Eduardo Carlos. As partilhas por óbito de Eduardo Carlos, obrigatórias por ter herdeiros menores, ocorreram cumuladas com as partilhas por óbito do seu pai, Joaquim Carlos. Nelas foi a empresa adjudicada ao filho mais velho, Álvaro Carlos, que assumiu a gestão da mesma.” (Álvaro Reis Figueira).

Álvaro Carlos passa a liderar a empresa e a família. A ligação de ambos, família e empresa, era de tal forma forte que aquando da partilha ficou registado na escritura a obrigação de Álvaro Carlos tomar conta de toda a família, em particular a família mais

vulnerável. Respondendo a esse desígnio e tendo bem presente a necessidade de planear a sucessão para que os problemas vividos não surgissem novamente, Álvaro Carlos chama para junto de si o seu sobrinho mais velho, Eduardo Joaquim. Esta é possivelmente a grande e única sucessão planeada em toda a história da empresa. Eduardo Joaquim é retirado da escola com o objetivo de se tornar aprendiz e um dia poder gerir a fábrica. Chegava à Paupério a terceira geração.

“Pelo contacto que tive com ele (Eduardo Joaquim RF), às vezes lamentava-se do facto da infância dele não ter corrido normalmente e de ele ter sido obrigado, digamos assim, a tornar-se a aprendiz de gestor muito cedo.” (Eduardo Sousa).

Quadro Resumo da Sucessão - da Primeira à Segunda Geração	
Datas Marcantes	1909 - Morte de Joaquim Carlos Reis Figueira. Não são realizadas partilhas. Eduardo Carlos continua, por vontade da família, a gerir a empresa. 1914 - Morte precoce de Eduardo Carlos. A existência de filhos menores obriga a celebração de partilhas. Álvaro Carlos assume a total propriedade da empresa.
Antecessor	Joaquim Carlos Reis Figueira - sócio fundador (1874-1909).
Sucessor	Eduardo Carlos Reis Figueira (1909-1915) e por falecimento precoce deste, Álvaro Carlos Reis Figueira (1915-1920)
Tipo de Sucessão	Sucessão não planeada e imprevisível.
Causas da Sucessão	Eduardo Carlos assume a gerência da empresa em 1909, mas morre precocemente obrigando o seu irmão mais velho a assumir a propriedade e gestão da empresa.
Integração e Conhecimento do Negócio	Eduardo Carlos foi integrado na empresa muito tarde, já seu pai tinha longa idade. Dois anos depois de entrar na empresa o seu pai morre e este assume, sem grande integração, o comando da empresa. O seu conhecimento do negócio era limitado e não chegou a consolidar-se dado a sua morte precoce. Álvaro Carlos não teve integração pré-sucessão nem estava preparado para gerir a empresa. Os resultados a esperar eram imprevisíveis
Consequências	Considerando a robustez da empresa à data, as consequências destas duas sucessões foram limitadas. A empresa estagnou, mas não há registo de um desempenho negativo.
Outras Observações	Os acontecimentos familiares, de que é exemplo a morte, mudaram o rumo da família, mas também o rumo da empresa. Com a morte de Eduardo Carlos e a falta de preparação de Álvaro Carlos torne-se necessário e vital assegurar um plano de sucessão para garantir o futuro da empresa. Álvaro Carlos era solteiro e os seus sobrinhos eram o futuro da família e da empresa.

Figura 5 – Quadro Resumo da Sucessão – da Primeira à Segunda Geração

4.1.2 Da segunda à terceira geração: a sucessão planeada.

É na passagem da segunda para a terceira geração que se encontra aquela que pode ser considerada a grande sucessão planeada na história da empresa. Quando, em 1914, Eduardo Joaquim fica órfão de pai, o seu tio Álvaro, solteiro e sem descendentes, decide

chamá-lo para junto de si. Álvaro percebia a importância da sucessão e sabia que planeá-la era garantir a longevidade da empresa e, sobretudo, a longevidade da empresa na família.

“Esta foi, sem dúvida, uma sucessão programada, que, feita com tempo e sustentada em bases firmes, teve manifesto êxito.” (Álvaro Reis Figueira)

Álvaro Carlos morre em 1920 e deixa como herdeira universal a sua irmã Elvira. Nessa altura Eduardo Joaquim, com 19 anos, já assumia algumas funções na empresa. A sua preparação era evidente e para isso deve ter contribuído a forma como foi integrado na empresa. O objetivo do seu tio Álvaro era que Eduardo Joaquim ficasse a conhecer o negócio da família, dominasse o mesmo e mais tarde ficasse com a sua gestão. A sua tia Elvira, única proprietária, passa a ter no sobrinho o seu braço direito e mantém o plano de sucessão iniciado pelo seu irmão Álvaro Carlos. Mais uma vez, a sustentabilidade da família foi tida em conta. Álvaro Carlos encarrega a sua irmã da responsabilidade de continuar a ajudar a família.

“Foi então que meu Pai foi trabalhar na Fábrica, suponho que como aprendiz. Até que seis anos decorridos, em 1920 Álvaro Carlos falece. Sucede-lhe, por via testamentária, sua irmã Elvira Marques Figueira, nomeada sua herdeira universal, e a quem cometeu o encargo de ajudar e proteger os seus irmãos e sobrinhos enquanto necessitassem. Meu Pai, agora com uns 19 anos, continuou a trabalhar na Fábrica, agora decerto em outras funções.” (Álvaro Reis Figueira).

“Sei que o Sr. Eduardo Figueira veio para cá novo, com 14 anos e sei que com 18 ou 19 anos já lhe tinha sido delegada a chefia da empresa.” (José Almeida)

O facto da Tia Elvira não assumir a gestão e delegar a mesma no seu sobrinho vem confirmar a teoria de que, à data, as mulheres não seriam preparadas para gerir os negócios da família. Elvira, que aquando da morte do seu pai não foi considerada para sucessora, agora por iniciativa própria reconhece essa falta de preparação. Elvira Marques Figueira assume, de certa forma, o objetivo de preparar o seu sobrinho Eduardo Joaquim para uma futura sucessão. Este, mantendo a tradição familiar de nunca estarem sozinhos na empresa, chama para junto de si o seu irmão mais novo, Mamede Figueira, que passa a partir dessa data a ser o seu braço direito. Como se observa o planeamento desta sucessão teve início com Álvaro Carlos e continua com Elvira Figueira. Mais tarde, como se verificará a seguir, há de ser esta

a cumprir a última etapa da sucessão planeada, ou seja, será responsável pela transmissão do poder para o seu sobrinho Eduardo Joaquim.

“É a todos os títulos evidente que a minha Tia-Avó, Elvira Marques Figueira, que não foi educada para gerir negócios, nem era previsível que o viesse a fazer, nutria um grande afeto e apreço pelo meu Pai. Sei que meu Pai interrompeu os estudos que decorriam com sucesso no Colégio da Formiga, em Ermesinde, e foi trabalhar na Fábrica, sob a direção de seu Tio Álvaro Carlos Figueira, que foi nesta época o grande amparo da Família. Quando faleceu Álvaro Carlos, em 1920, e por disposição testamentária do mesmo, Elvira sucedeu-lhe, como herdeira universal, na propriedade da empresa e dos prédios em que ela funcionava. Meu Pai continuou na empresa.” (Álvaro Reis Figueira).

Eduardo Joaquim torna-se responsável pelo desenvolvimento da Fábrica Paupério. O seu papel de bom gestor consolida-se e é reconhecido por todos, tanto na empresa como na comunidade. Nesta fase, a família confia totalmente em Eduardo Joaquim e este revela grande preparação para conduzir o negócio. Suporta a teoria de Morris *et al.* (1997) que defendem ser essa preparação a chave do sucesso para os negócios familiares. É neste período que se inicia também a construção do capital familiar ou, como definem Hanson *et al.* (2019), o capital de resiliência. De facto, parece estar cumprida a Teoria da Empresa Familiar Sustentável de Danes e Brewton (ano).

Os negócios da empresa continuam a prosperar e em 1931 a Paupério assina um contrato com a empresa Agapito & Lopo, Lda (anexo 2), onde esta última passava a ter a representação exclusiva de todos os produtos da Paupério para a cidade de Lisboa, África Ocidental, África Oriental e Guiné. Trata-se do primeiro processo de internacionalização.

Em 1935 a sua tia Elvira oferece sociedade a Eduardo Joaquim, que passa a deter 50% da empresa. Depois de selecionado como sucessor, Eduardo Joaquim começa a receber a transferência do poder e a consolidar a terceira geração. Dentro e fora da empresa, já todos o reconheciam como o novo líder.

“Em 1935 Elvira associou o meu Pai à empresa. Tinha ele então 34 anos. Elvira não tinha descendentes. O meu Pai, com uns 34 anos, era o mais velho dos sobrinhos e já trabalhava na empresa há uns vinte anos. Esta foi, sem dúvida, uma “sucessão” programada, que, feita com tempo e sustentada em bases firmes, teve manifesto êxito.” (Álvaro Reis Figueira).

Eduardo Joaquim inicia agora um novo período na Paupério, o maior na história da empresa. A sua gestão irá ajudar a empresa a prosperar e a consolidar-se. Face às evidências, poder-se-á dizer que a sucessão planeada pelos seus tios foi bem conseguida. Não só o processo de sucessão obteve sucesso, como as consequências dessa mesma sucessão já estavam a trazer resultados para a empresa e, conseqüentemente, para a família.

Eduardo Joaquim nunca descorou a produção. Embora fosse responsável pela gestão e tivesse o seu irmão no chão-de-fábrica, a sua vontade de melhorar obrigava-o a dominar o fabrico dos produtos. Essa postura é visível na correspondência trocada, de forma mais ou menos secreta, com amigos que trabalhavam noutras empresas do ramo alimentar (anexo 3).

É na década de 30, do século XX, que Eduardo Joaquim consegue o registo da marca Paupério para os seus produtos (anexo 4). Foi um grande marco para a empresa, dado que à data, havia a reivindicação de vários produtores para que a designação “Paupério” pudesse ser atribuída a qualquer biscoito produzido em Valongo. Mais tarde, Eduardo Joaquim traz para a empresa equipamentos novos (embora alguns em segunda mão) o que faz da Paupério a principal empresa biscoiteira portuguesa da década de 50 e 60 do século passado.

A longevidade de Eduardo Joaquim na empresa e sobretudo a forma como este se integrou e liderou o negócio contribuiu muito para o seu sucesso. A Paupério atingia com Eduardo Joaquim o seu melhor período, sendo presença constante na imprensa escrita. Em 1940, a revista “O Século” trazia uma reportagem sobre a Paupério (anexo 5), que é bem elucidativa do estatuto que empresa gozava no panorama nacional: *“A Fábrica Paupério foi fundada em 1874, mantendo com brilho as tradições de bem servir os seus clientes. Distinguindo-se no fabrico de bolachas e biscoitos, aperfeiçoando-o, e conquistando uma franca e invejável situação progressiva. De facto, notável tem sido o desenvolvimento deste grande estabelecimento fabril, que dignifica a indústria portuguesa. Pertence à considerada firma «Paupério & Companhia», prestigiosa razão social que goza da melhor reputação em todo o país, e que em cada dia que passa vê consolidado e ampliado o seu crédito.”*

Para aumentar a sua notoriedade, a empresa marca presença em diversas exposições nacionais e de que é exemplo a exposição anual da Feira Popular do Porto, uma das mais importantes e regulares à data (anexo 6). Toda esta nova aposta era acompanhada com a presença regular de publicidade em diversos meios de comunicação (anexo 7). É também

nesta fase que Eduardo Joaquim consolida e afirma o seu capital social que, tal e qual referido por Steier (2001), veio a verificar-se fundamental para o desenvolvimento económico da empresa.

“A “Paupério & Cia.” teve um grande incremento durante um largo período em que meu Pai a geriu. Esse período, que grosso modo irá de 1930 a meados de 1960, foi realmente de grande expansão. Meu Pai era uma pessoa muito considerada em Valongo. Além de afável e amável para toda a gente, era uma pessoa com muita iniciativa, tanto no campo empresarial como no campo social.” (Álvaro Reis Figueira).

Em 1958, Eduardo Joaquim, por herança, adquire a propriedade total da empresa. Trata-se de uma mexida no campo da propriedade, dado que no campo familiar e da gestão, Eduardo Joaquim já liderava há muito tempo. Mais uma vez, a família percebeu a importância da concentração da propriedade. Elvira Marques Figueira, teve essa premissa em consideração, dado que tinha mais sobrinhos e podia, caso quisesse, distribuir a sua quota. Assim não aconteceu, o que permitiu a Eduardo Joaquim uma grande estabilidade.

É também nesta fase que fica concluído todo o processo de sucessão anteriormente planeado. Com maior ou menor pormenor, este processo foi ao encontro do proposto por Lodi (1987), verificando-se assim o cumprimento das medidas que antecedem o processo formal de transferência do poder e, portanto, o ato sucessório.

“Em 1958 faleceu a Tia Elvira, solteira e sem sucessores, mas com testamento em que nomeava meu Pai como seu herdeiro universal. Meu Pai passou a ser sócio único e único gestor da empresa. A sua sucessão como dono e gestor da empresa foi vista com total naturalidade. A meu ver os fatores de sucesso foram a liderança continuada de meu Pai por um longo período.” (Álvaro Reis Figueira).

“Ele [Eduardo Joaquim] entrou para a empresa e começou a sentir que tinha valido a pena o seu sacrifício, dado que foi consolidando a sua posição. Ele passou de sobrinho dos donos a proprietário completo. Com o falecimento da tia Elvira, ele conseguiu ficar com a totalidade da empresa e dedicou-se de alma e coração à empresa, de tal forma que a empresa teve um crescimento bastante grande.” (Eduardo Sousa).

A terceira geração da família Figueira foi a mais castigada pelos acontecimentos familiares, nomeadamente pela morte. A morte é, sem dúvidas, o acontecimento familiar que mais impacto traz à família e, conseqüentemente, à empresa. Quando se fala de uma morte não se fala apenas de um processo de partilhas, fala-se sobretudo do impacto que a ausência

de quem partiu provoca na família e na forma como esta passa a encarar o futuro: o seu futuro e o futuro daqueles de quem são responsáveis. Quando Joaquim Carlos Reis Figueira morre em 1909, a família decide que a gestão da empresa ficava a cargo do seu segundo filho, Eduardo Carlos ao invés do primogénito Álvaro Carlos. Mas, em 1914, com a morte de Eduardo Carlos, Álvaro é mesmo obrigado a assumir a empresa que anos antes não quis e Eduardo Joaquim, filho de Eduardo e sobrinho de Álvaro, é obrigado a deixar os estudos. Álvaro Carlos morre em 1920 e deixa a empresa à sua irmã solteira Elvira, que delega no sobrinho (Eduardo Joaquim) a gestão da empresa. Como se verifica Eduardo Joaquim foi, nesta fase, a grande “vítima” dos acontecimentos familiares. A morte do seu avô, a morte do seu pai e do seu tio e o facto da sua tia Elvira ser solteira e sem descendentes fazem dele o grande sucessor da família Figueira na empresa.

Quadro Resumo da Sucessão - da Segunda à Terceira Geração	
Datas Marcantes	1914 - Morte de Eduardo Carlos e entrada de Eduardo Joaquim na empresa. 1920 - Morte de Álvaro Carlos. Eduardo Joaquim assume a gestão da empresa. 1935 - Eduardo Joaquim adquire 50% da empresa. 1958 - Eduardo Joaquim herda 50% da empresa e torna-se seu único proprietário.
Antecessor	Álvaro Carlos Reis Figueira (1915-1920) e Elvira Marques Figueira (1920-1935)
Sucessor	Eduardo Joaquim Reis Figueira (1920-1987)
Tipo de Sucessão	Sucessão planeada.
Causas da Sucessão	A morte do antecessor
Integração e Conhecimento do Negócio	Álvaro Carlos, que não tinha descendentes, assumiu como sua prioridade o planeamento da sua sucessão. A integração de Eduardo Joaquim na empresa acontece imediatamente. Este é introduzido na produção e rapidamente desenvolve competências na área.
Consequências	Álvaro percebeu o impacto da morte do seu irmão para a família e para a empresa e não queria que a situação se repetisse e para isso chama para junto de si o seu sobrinho. A sua decisão, mais tarde continuada pela sua irmã, revelou-se essencial para o futuro da empresa.
Outras Observações	Eduardo Joaquim nunca descorou a necessidade de saber mais. A sua integração na empresa foi muito bem orientada pelo seu tio Álvaro, mas o próprio, assim que se viu sozinho, nunca descorou a necessidade de aprender e de saber mais sobre o setor. Essa sua convicção foi muito importante e refletiu-se na sua liderança enquanto gestor e patriarca.

Figura 6 – Quadro Resumo da Sucessão – da Segunda à Terceira Geração

4.1.3 Da terceira à quarta geração: a sucessão natural.

Com a morte de Elvira Figueira, Eduardo Joaquim assume a total propriedade da empresa. De imediato passa a contar com o apoio do seu filho mais velho Eduardo António. A história repetia-se com a chamada de um apoio da geração seguinte.

Em 1963, Eduardo Joaquim, resolve transformar a empresa numa sociedade por quotas e cede a cada um dos seus dois filhos (Álvaro de Sousa Reis Figueira e Eduardo António Reis Figueira) e também ao seu irmão mais novo, Mamede Figueira uma quota de 10%. A quota atribuída a seu irmão, foi uma forma de Eduardo Joaquim o compensar pela dedicação à empresa. Eduardo Joaquim reconhecia o esforço do irmão e sabia que a sua liderança tinha atirado o irmão para um segundo plano. Com esta decisão Eduardo Joaquim aposta na qualidade dos relacionamentos familiares, indo ao encontro do defendido por Hanson (2019) quando cita a Teoria da Empresa Familiar Sustentável e por Steier (2001) quando este afirma que o sucesso do processo de sucessão está diretamente ligado à qualidade dos relacionamentos existentes no seio das empresas familiares.

Começava assim a entrada da quarta geração no capital da empresa. No entanto não se pode ainda falar de um processo de planeamento de sucessão. Eduardo Joaquim não induziu os filhos para o negócio e proporcionou-lhes estudos em outras áreas de interesse.

“Assim, para a nova sociedade entraram: meu Pai (com 70% do capital), meu Irmão, eu e o Tio Mamede (cada um com 10% do capital), todos desde logo nomeados gerentes, para não haver distinções entre eles.” (Álvaro Reis Figueira)

A sucessão nesta geração fica marcada com o facto de um dos potenciais sucessores, Álvaro Figueira, nunca ter colocado como opção ficar com a empresa, assumindo desde logo que seria o seu irmão, caso este quisesse, ou um terceiro se assim não fosse, o sucessor.

“Foi uma sucessão natural. Não havia outra hipótese. O juiz não podia⁵. Mais tarde eles vêm a ser proprietários: o juiz, o irmão e o Sr. Mamede (tio). O Sr. Mamede não era proprietário, mas quando o Sr. Eduardo começou a ter alguma idade, ele começou a pôr as coisas em ordem, tanto o património pessoal como

⁵ Álvaro de Sousa Reis Figueira é juiz desembargador do Tribunal da Relação do Porto e foi nomeado juiz conselheiro do Supremo Tribunal de Justiça. A Constituição Portuguesa estabelece no ponto 3 do artigo 216 que os juizes em exercício estão proibidos de desempenhar qualquer outra função pública ou privada, exceto funções docentes ou de investigação científica de natureza jurídica, não remuneradas.

o património da fábrica. Foi aí que ele transformou a firma unipessoal numa sociedade e meteu os dois filhos e o irmão com 10% cada um. Ele, no fundo, planeou o que vinha a seguir.” (José Almeida)

“A minha nomeação como gerente era apenas formal, para não ficar em desvantagem em relação aos demais sócios, pois que isso não era tradição na Família. Parece começar a desenhar-se aqui (1963) a hipótese de meu Irmão vir a ser, num futuro talvez ainda distante, o “sucessor” de meu Pai na empresa. Em 1970, decidida já por mim a carreira profissional que iria prosseguir (Magistratura), renunciei à gerência, por incompatibilidade, pelo que fiquei totalmente afastado da gestão da empresa.” (Álvaro Reis Figueira)

A sucessão para Eduardo António parecia inevitável, mas não foi feita de forma planeada. Era sobretudo uma sucessão natural considerando a impossibilidade do seu irmão Álvaro e a vontade do seu pai em deixar a Paupério na família. Eduardo António entra para a Paupério por culpa do seu insucesso nos estudos, facto que obrigou o seu pai a tomar a decisão de o chamar para a empresa. Mesmo assim, continua a não existir um plano de sucessão, tanto em termos formais como em termos práticos. A situação em concreto afigura-se semelhante à descrita por Ussman (2004) para a sucessão natural dado que existe um sucessor que sabe que vai ocupar o cargo independentemente do que aconteça. Nesta situação ocorre sempre o perigo de estagnação o que, no caso presente, se verificou mais tarde com a empresa a demonstrar grandes dificuldade de adaptação ao mercado.

“O meu tio Álvaro seguiu o curso de juiz e disse abertamente que não queria fazer parte da gestão da empresa e entregou, digamos assim, a sucessão ao irmão mais velho, ao seu irmão Eduardo António. O meu pai (Eduardo António) veio para cá a meio dos estudos, quer dizer, quando chegou ao 7.º ano foi retirado dos estudos e veio para cá. E pronto, ficou aqui a trabalhar com o meu avô. Ele não queria vir. O meu pai não tinha boas notas e o meu avô decidiu trazê-lo para o negócio da família.” (Eduardo Sousa).

“A sucessão foi natural e o irmão, o juiz Álvaro, não ia estando cá. Eu via-o muito esporadicamente. Ele raramente vinha cá e quando vinha era mais como visita.” (Fernando Teixeira)

“Anos mais tarde, já quando comecei a ver as coisas mais ampliadas vi que um dia, quando o Sr. Eduardo faltasse, o filho Eduardo seria o que iria com a empresa para a frente.” (José Almeida)

“Pessoas em teoria capazes de lhe suceder na gestão da empresa eram três: nosso tio Mamede, meu Irmão e eu (por ordem de idades). Eu era claramente uma hipótese impossível. Não considero forçoso que filho de empresário tenha de ser empresário.” (Álvaro Reis Figueira)

Com a chegada da Eduardo António à empresa houve necessidade de efetuar a sua integração. À data, Eduardo Joaquim era o administrador geral e Mamede Figueira era o diretor de produção. Eduardo António fica a coadjuvar o pai e fica com a responsabilidade da área comercial. Com Eduardo António, a gestão comercial da empresa é melhorada surgindo novas rotas comerciais e novos catálogos (anexo 8), mas a capacidade produtiva torna-se obsoleta e não acompanhava as suas pretensões. Somava-se a isso a instável relação com o seu tio Mamede, possivelmente consequência de este não aceitar que o seu sobrinho ficasse na hierarquia da empresa num posto superior ao seu. Mas essa relação nunca chegou a ser problemática para a empresa, dado que Eduardo Joaquim continuava a ser o único gestor, a quem os dois anteriores, prestavam contas e respeitavam.

“E notava-se que o meu tio Mamede achava que ele era um rapaz novo, inexperiente, que não percebia nada do assunto e que devia estar abaixo dele e não ao nível dele. O meu pai tinha o hábito de chegar tarde e o meu tio Mamede não gostava.” (Eduardo Sousa)

“Ele (Eduardo António) veio trabalhar diretamente com o pai, aqui para o escritório. Vinha aqui para o escritório e o assunto de contabilidade passava diretamente por ele e também geria o pessoal. No fabrico não. Geria também a parte comercial, os vendedores. O Sr. Eduardo António não tinha grande interesse em perceber mais da produção.; era mais o Sr. Mamede.” (Fernando Teixeira)

“Tudo o que estava ligado à produção era com o Sr. Mamede e o maioral, o Sr. Eduardo, era contabilidade, dinheiros e a gestão. Depois veio o sr. Eduardo, o filho. Ele esteve um tempo a trabalhar lá em baixo (produção) e depois veio para o escritório. O Sr. Eduardo (filho) era capaz de aparecer para trabalhar às 11 horas, e o Sr. Mamede não gostava. Dizia-lhe: “caramba, eu vim para aqui às 8h30 e tu só apareces aqui a esta hora”. Às vezes zangavam-se, mas no geral davam-se bem.” (José Almeida)

Como se verifica pelos depoimentos anteriores, a relação de Eduardo António com o seu tio Mamede não era propriamente pacífica e possivelmente vem daí o seu pouco interesse pela produção. Alheio a isso, Eduardo Joaquim tinha, por todo o percurso já realizado, uma preponderância sobre os demais. Mesmo Eduardo António, reconhecido por todos como um inovador, era muitas vezes limitado na sua vontade pelas decisões do seu pai. O facto de Eduardo Joaquim e Eduardo António coexistirem na empresa durante muitos anos poderia, segundo Chaimahawong e Sakulsriprasert (2013), trazer um benefício para a

empresa no sentido de que esta beneficiaria do entendimento mútuo sobre o seu futuro. No entanto, no caso presente, a relação de pai e filho impunha-se à própria relação de empresário e sucessor. A médio e longo prazo este tipo de relação tende a perder benefícios na medida em que contribui para a estagnação do sucessor e para a conservação do saber-fazer do titular que, no caso de Eduardo Joaquim, contava já com perto de 50 anos na empresa.

“Ele (Eduardo António) sugeriu ao meu avô a compra de uma máquina nova para fabrico de sugar wafer porque as que tínhamos eram máquinas com pouca capacidade de produção. Era urgente substituí-las por uma máquina com maior capacidade, mas o meu avô, nessa altura, já não estava muito vocacionado para os investimentos, e então, só o autorizou a comprar uma máquina usada,” (Eduardo Sousa)

“Claro, o pai não deixava. Era o pai que mandava. Uma vez, percebi que podia empacotar letras na máquina de embalar e vim ao escritório falar com o Eduardo (filho) e ele disse-me: “ó pá, eu não sei. Fala aí com o meu pai”, mas ele estava a ouvir a conversa toda. Diz ele: “está bem Zé, está bem”. E eu disse-lhe: “ao sr. Eduardo, mas nós agora temos de pensar nas películas”. Ficou tudo estragado. Ele começou logo a dizer que as películas ficavam muito caras. O Eduardo (filho) não tinha a pujança do pai.” (José Almeida)

Eduardo Joaquim fica na empresa até 1987, ano em que morre. Mas desde 1978 que o seu interesse pela empresa foi diminuindo. A morte de sua mulher foi o início do fim. Eduardo Joaquim continuava a ir, diariamente, à empresa, mas o seu entusiasmo já não era o mesmo. Mais uma vez, a morte de um familiar marcava o percurso de Eduardo Joaquim.

“A morte da minha Mãe foi para ele um golpe muito duro. Passei a vê-lo frágil, carenciado de apoio, triste, só (apesar do apoio e carinho que sempre teve de seus Filhos). Continuou a trabalhar diariamente na Paupério, mas não era já o mesmo. Foram anos de muita solidão e tristeza.” (Álvaro Reis Figueira)

Com a morte de Eduardo Joaquim, em 1987, verifica-se a passagem de sucessão na empresa, com Eduardo António a assumir o papel de sucessor. A sucessão estava concretizada, mas a plena integração no negócio da família ainda estava por fazer. A integração de Eduardo António era frágil no que à produção diz respeito e débil no que toca à gestão da empresa onde o domínio do seu pai era demasiado evidente. Vários pensavam que a empresa não se aguentaria por muito tempo. A empresa manteve-se, mas os tempos difíceis já aí estavam.

“O meu tio Mamede já previa um fecho triste, dramático. Previa que a empresa não se ia aguentar. E como nunca gostou do meu pai como gestor, continuou a achar que ele não iria ter capacidade de gerir a empresa e que iria estar condenado à insolvência. E colocou a quota dele à venda.” (Eduardo Sousa)

Um ano depois, Mamede Figueira sai da empresa e cede a sua quota à sua sobrinha Hélia Alzira de Sousa, mulher do seu sobrinho Eduardo António. Mamede Figueira, já tinha uma idade avançada, mas, certamente, a ideia de responder ao seu sobrinho também não lhe agradaria. A posição de Eduardo António consolida-se definitivamente quando, em 1989, adquire os 70% de quota proveniente da herança do seu pai, ficando com 80% da empresa.

“Meu Pai faleceu em 1987. Ia fazer 87 anos. Meu Irmão e meu Tio Mamede continuaram com a empresa, durante cerca de um ano, até que, em 1988, este último decidiu reformar-se, renunciando à gerência e cedendo a sua quota a Hélia Alzira de Sousa, mulher de Eduardo António. Ainda em 1988, mas após a saída de Mamede Figueira da firma, meu Irmão e eu partilhamos entre nós a quota que nosso Pai tinha na sociedade, a qual foi adjudicada na totalidade a meu Irmão. Ficava clara a intenção e projeto que seria meu Irmão a prosseguir na condução da empresa.” (Álvaro Reis Figueira)

Quadro Resumo da Sucessão - da Terceira à Quarta Geração	
Datas Marcantes	1958 - Eduardo Joaquim assume a totalidade da empresa. 1963 - Eduardo Joaquim atribui quota aos seus filhos e a seu irmão. 1987 - Morte de Eduardo Joaquim. Eduardo António assume a gestão da empresa. 1989 - Eduardo António torna-se sócio maioritário ficando com 80% da quota.
Antecessor	Eduardo Joaquim Reis Figueira (1920-1987)
Sucessor	Eduardo António Reis Figueira (1958-1994)
Tipo de Sucessão	Sucessão não planeada, embora natural. Reconhecida pelos diversos <i>stakeholders</i> .
Causas da Sucessão	A morte do antecessor
Integração e Conhecimento do Negócio	O facto de Eduardo Joaquim se manter na liderança da empresa até falecer não permitiu uma correta transferência de poder. Eduardo António esteve sempre à sombra de seu pai e quando assume a liderança da empresa já possui 50 anos.
Consequências	A empresa entra num período de recessão. A falta de domínio dos processos de fabrico criam uma dependência, pouco desejável, dos colaboradores dessa área. O atraso na transferência de poder molda o sucessor ao modelo anterior provocando neste uma sensação de dever de aceitação. Se a empresa estivesse bem não haveria problemas, mas como a empresa já estava em dificuldades tornou-se muito difícil contrariar esse cenário.
Outras Observações	A falta de planeamento desta sucessão prejudicou muito o desempenho da empresa. Eduardo António não conseguiu aproveitar os seus anos de juventude para preparar a empresa para os tempos futuros que viriam a revelar-se difíceis (a globalização trouxe produtos muito mais baratos impossíveis de combater pela Paupério). A liderança de Eduardo Joaquim até ao seu falecimento castrou qualquer possibilidade da empresa se adaptar aos novos tempos.

Figura 7 – Quadro Resumo da Sucessão – da Terceira à Quarta Geração

4.1.4 Da quarta à quinta geração: a sucessão herdada.

Sozinho na empresa, Eduardo António é pressionado pela mulher a chamar o seu filho mais velho, Eduardo Sousa. Seria desta forma que a quinta geração entrava na Paupério. Mais uma vez não se verifica nenhum planeamento formal da sucessão, mas sim uma forma natural de se abrir as portas do negócio à geração seguinte. Essa era a tradição da família.

Eduardo Sousa entra para a empresa em 1988. Eduardo António tinha 3 filhos: Eduardo Sousa, filho de um primeiro relacionamento e Ana e Isabel Figueira, à data menores. Efetivamente, com a morte do seu pai e com a saída do seu tio, Eduardo António encontrava-se sozinho na empresa, situação que não lhe agradava e que nunca tinha acontecido na história da empresa. Nesta altura, Eduardo António sentia-se só e, caso o seu filho não aceitasse vir para a empresa, este admitia a venda da empresa a terceiros. Estávamos perante um potencial fracasso do negócio familiar que, segundo Chaimahawong e Sakulriprasert (2013), levaria Eduardo António a evitar a passagem do mesmo para o um potencial sucessor e, conseqüentemente, a colocar em cima da mesa a hipótese de vender a empresa. Os autores referem ainda a possibilidade dos descendentes não quererem integrar o negócio, situação que há data também se colocava dado que as filhas de Eduardo António eram ainda crianças e Eduardo Sousa não tinha grande ligação a seu pai.

“O meu pai resolve chamar-me, depois da morte do meu avô, e pediu-me que avaliasse a empresa. Ele tinha duas propostas, uma do grupo Triunfo e outra do grupo Celofano, que na altura ofereciam uma quantia irrisória. Ele pergunta-me o que é que eu achava. E eu disse que por aquele valor não devia vender. Se não oferecem mais, e a empresa vale muito mais do que aquilo que oferecem. Portanto, a decisão não era minha, mas eu disse-lhe que por aquele valor eu não vendia. E ele não vendeu e disse-me: “então não vendo com a condição de vires para aqui ajudar-me”. E eu disse: “pronto, eu estou nas finanças, eu venho para cá, vou pedir uma licença ilimitada e venho para cá e vamos andando e vamos evoluindo, tomando medidas de reestruturação, de saneamento financeiro, no sentido de melhorar a prestação da empresa.” (Eduardo Sousa).

“O Sr. Eduardo António queria seguir isto para a frente, mas depois surgiu-lhe uns problemas de saúde. Nessa altura é chamado o filho mais velho, o Sr. Eduardo Sousa. Depois da morte do pai, o Sr. Eduardo António não queria ficar sozinho e por isso chamou o filho.” (Fernando Teixeira)

“O Sr. Eduardo [Sousa] chega à empresa depois morte do seu avô. O pai chamou-o, julgo eu, com pressão da esposa e das irmãs porque estas não queriam que o pai ficasse sozinho.” (José Almeida)

“Eu acredito que ele, quando foi confrontado com o pedido de ajuda do meu avô, veio como forma de missão, para continuar o legado. Acredito que, sabendo que à partida as minhas tias não teriam vocação ou vontade para agarrar a empresa, a opção era ou ele aceitava ajudar o meu avô ou então a empresa ia cair. O meu pai era da área da contabilidade. À partida, dos 3 filhos, era ele quem tinha a formação mais compatível para gerir a empresa.” (Ana Sousa)

Eduardo Sousa vem para a empresa e é integrado no escritório onde começa a auxiliar o pai na gestão da mesma. Eduardo Sousa via as novas funções como uma espécie de missão. A sua vinda não era um objetivo pessoal, mas sim um desígnio familiar.

“Fui uma decisão que a tomei como uma obrigação. Se não houvesse a obrigação eu não vinha. Quando vim, vim porque se não viesse eles vendiam a empresa. O meu tio Álvaro não queria a empresa, o meu tio Mamede já se tinha arrumado da empresa e, portanto, o meu pai não se sentia capaz, de sozinho, de implementar medidas capazes de fazer aguentar a empresa. Ia desistir e vender ao desbarato. Eu entendia que não se devia vender e vim para cá.” (Eduardo Sousa)

Eduardo Sousa permanece na empresa até 1992, ano em que decide sair por entender que as condições acordadas com o seu pai não estariam a ser cumpridas. Para Eduardo Sousa, a sua dedicação à empresa familiar não era correspondida em termos remuneratórios e isso, para si, não era correto. Decide então sair e enveredar por uma carreira profissional fora da empresa. Para Eduardo Sousa a sua ligação à empresa terminava ali.

Mais uma vez, verifica-se a falta de planeamento da sucessão que, a partir desta data, fica em aberto. Eduardo António continuava sozinho, contando apenas com os colaboradores mais diretos, entre eles, José Almeida o encarregado geral.

“Saí porque uma das condições da minha vinda, e larguei um emprego público que me iria proporcionar uma carreira na autoridade tributária, era que o meu vencimento fosse, anualmente, não sendo mais, pelo menos igual aquilo que eu ganharia se estivesse no meu antigo emprego. Foi aceite, mas depois não foi cumprido. Nos primeiros anos, eu compreendi que se tratava do saneamento da empresa, da reestruturação, a liquidez não era muito boa, a rentabilidade da empresa também não. E eu fui compreendendo e fui ficando com o vencimento congelado desde o primeiro ano. Quando, em 92, a minha irmã Isabel vai estudar para

Lisboa e o meu pai para comprar um apartamento em Lisboa fecha o depósito de Lisboa. O depósito foi fechado com um negócio. Não foi de passagem, mas foi de cedência do imóvel ao proprietário pela antecipação do contrato. Era um contrato de arrendamento antigo e, portanto, o proprietário queria reaver o depósito e pagou um determinado valor que foi aplicado na compra do apartamento. Eu nessa altura estava a construir a minha casa e fiquei zangado. Confrontei o meu pai sobre a falha da promessa inicial de atualização do vencimento. Não chegamos a acordo e eu saí.” (Eduardo Sousa)

“Antes da morte do Sr. Eduardo António, o Sr. Eduardo Sousa sai. Deixou-nos um bocado surpreendidos. A gente apercebia de que alguma coisa não estava bem.” (Fernando Teixeira)

“Eu é que comandava a produção., nem ele, nem o pai... às vezes sentávamos aqui a conversar e eu dizia: “O Sr. Eduardo está aqui - porque é que não vai dar uma volta lá em baixo (produção)?” E ele respondia: “não te preocupes – eu sei muito bem o que andas a fazer.” (José Almeida)

Em 1993, Eduardo António adoece subitamente. A gestão da empresa é, temporariamente, realizada pela sua mulher Hélia com o apoio dos colaboradores. Nesta fase todos temiam o fecho da empresa. O sócio gerente estava doente e não se perspectivava sucessor. A gestão da empresa ia sendo feita no dia-a-dia, sem qualquer tipo de estratégia.

“Quem, entretanto, tinha assumido a gestão temporária quando o meu pai adoeceu foi a Hélia (mulher de Eduardo António).” (Eduardo Sousa)

Em 1994 morre Eduardo António e a empresa não tem preparado um sucessor. São seus herdeiros a mulher e seus três filhos. Era necessário encontrar um sucessor. Álvaro Figueira não queria nem podia, Hélia Silva e Sousa não queria, as duas filhas mais novas de Eduardo António também. Eduardo Sousa, que já tinha estado na empresa, era a única opção e era dele a decisão de ser o responsável pela continuidade ou pelo fim da empresa na família. Depois de ponderar e falar com sua mulher, Eduardo Sousa decide ficar com a empresa. A tarefa que tinha pela frente não era fácil, mas a obrigação para com a família assim o exigia.

“[M]eu Irmão, que tentou fazer algumas iniciativas interessantes - entre elas decerto a mais significativa foi levar para a empresa seu Filho Eduardo Ferreira de Sousa - adoeceu gravemente em 1992, esteve hospitalizado, foi operado, voltou para casa, voltou para o hospital, até que em 1994 faleceu. As partilhas celebradas por óbito de meu Irmão e as cessões de quotas, refletem a intenção: o meu Sobrinho foi

perguntado sobre se queria ficar com a Fábrica. Pensou, consultou a família, e respondeu que sim. Estava encontrado o novo “sucessor” na empresa.” (Álvaro Reis Figueira)

“A Hélia [madrasta de Eduardo Sousa] disse que não queria ficar com a empresa, não queria tamanha responsabilidade. Reunimo-nos todos. Eu e os herdeiros do meu pai, portanto, as minhas duas irmãs e a Hélia, que também era herdeira. E também o meu tio que era detentor de 10% da empresa. E eles disseram: “de facto, tu és o único que podes tomar conta disto e levar isto a algum lado. Nós não. Nós não vendemos há sete anos, vendemos agora se tu não quiseres tomar conta disto.” (Eduardo Sousa)

“Ainda ficou fora cerca de um ano. E depois dá-se a morte do pai. Ele volta novamente à empresa. Não sei se foi a Dr.^a Hélia que o chamou ou se foi alguma reunião, por causas das partilhas, e ele teve que realmente vir, para cá para a empresa, e acabou por ficar com empresa.” (Fernando Teixeira)

Como se verifica pelos testemunhos, a continuidade da empresa deve-se, sobretudo, ao desenrolar do processo de partilhas. Ficar com a empresa era, à data, assumir um ativo, mas também um passivo. Nesse sentido, a seleção do sucessor ficou facilitada. Eduardo Sousa assume a liderança da empresa e a difícil tarefa de a reestruturar e levá-la novamente aos tempos de sucesso conseguidos por seu avô. Em 1995 é realizada a escritura de partilhas e Eduardo Sousa fica com 100% da empresa. Os imóveis onde a Fábrica se encontra instalada passam também para a sua posse, assim como outros bens que poderiam ajudar Eduardo Sousa na reestruturação da empresa.

Eduardo Sousa não tinha pela frente tarefa fácil dado que a empresa se encontrava em má situação financeira, o parque industrial em avançado estado de degradação e os imóveis a precisar de obras (anexo 9). A somar a estes problemas havia ainda o excesso de recursos humanos e a chegada dos produtos concorrente provenientes da globalização. De facto, como enunciaram Chaimahawong e Sakulsriprasert (2013) as alterações das condições de mercado podem também alterar as perspetivas futuras da empresa familiar. Para conseguir endireitar a empresa Eduardo Sousa chega a acordo com alguns funcionários. O pagamento das indemnizações aos mesmos leva a empresa a contrair dívidas com o Estado. Eduardo Sousa fica ainda credor das rendas dos imóveis afetos à fábrica.

Foram mais de 10 anos a gerir problemas. A Fábrica Paupério, já centenária, e pertença de sempre da sua família estava constantemente a ser colocada à prova. A

concorrência, sobretudo a proveniente do exterior, expôs ainda mais as suas debilidades. Eduardo Sousa teve necessidade de recorrer, várias vezes, a recursos próprios para acudir a empresa. A confusão de papéis, tão típica nas pequenas empresas familiares, era bem evidente nesta altura. A prioridade Eduardo Sousa, gestor-proprietário-familiar, era salvar a empresa.

“Havia necessidade de reduzir rapidamente o número de efetivos e as indemnizações eram bastante elevadas, para se pagar, e o crédito bancário, naquela altura, era praticamente proibitivo, tinha taxas de juro de 28%. Então, não havendo crédito bancário foi através da contratação de dívida ao estado, à segurança social e ao fisco. E pronto, foi-se pondo o barco a navegar, a tirar água de um lado e do outro, sempre na expectativa de melhores dias e foi uma viagem muito longa, muito difícil até 2008.” (Eduardo Sousa)

“Naquela altura a empresa estava com muitos problemas, estava sobredimensionada ao nível do pessoal, estava com bastantes problemas.” (Ana Sousa)

“O Sr. Eduardo Sousa ficou com a empresa e eu na altura disse para mim que ele tinha ficado com a batata quente. Isto, naquela altura, estava um bocadinho difícil de se gerir, na parte financeiro isto não estava famoso. Já não se estava a pagar bem aos fornecedores. A nível de salários cumpriu, aí não falhou. Aos fornecedores, houve problemas com os fornecedores e muitos já não forneciam.” (Fernando Teixeira)

A ajuda familiar era pouca. As filhas de Eduardo Sousa ainda eram menores e o apoio da sua mulher era pouco já que esta via a empresa como um foco de problemas. Para a mulher de Eduardo Sousa a solução da venda da empresa deveria ser considerada, pois a mesma além de não remunerar os capitais investidos estava constantemente a necessitar de reforço de novos capitais. Eduardo Sousa chega a vender património pessoal para injetar dinheiro na empresa. Acumula com essas injeções o facto da empresa raramente lhe ter pagado rendas por ocupação dos imóveis que são sua pertença. Até à data a empresa não libertava dinheiro, e consumia poupanças da família.

“A minha mulher estava em pânico com a situação da empresa. Enfim, em vez de lhe levar o vencimento, às vezes ainda tinha de me recorrer das economias familiares para injetar aqui. E ela entendia que isto era um sumidouro de dinheiro e que não iria chegar a bom porto.” (Eduardo Sousa)

“Pela minha mãe nós já não tínhamos a Paupério. Porque naquela altura em que o meu pai dizia que tinha de vender património para pagar as despesas se não a empresa não vai aguentar, a minha mãe dizia “deixa a empresa cair, deixa a empresa cair.” (Ana Sousa)

Eduardo Sousa, ao contrário dos seus antecessores, como sócio gerente não contou com o apoio da família. De facto, a sua mulher nunca concordou com a venda de património pessoal para injeção na empresa e as suas filhas não frequentavam nem tinham por qualquer ligação com a empresa. Durante o período em que geriu a empresa literalmente sozinho, Eduardo Sousa considerou a hipótese da sua venda. Apesar de não ter deixado o seu pai vender, esta solução era, por vezes, a única que parecia fazer sentido. Verifica-se, uma vez mais, a teoria de Chaimahawong e Sakulsriprasert (2013) que defende que quando as empresas estão em dificuldades os seus titulares são tentados a vendê-las por forma a não deixar problemas para os seus descendentes.

“Houve ocasiões, aquelas ocasiões difíceis, que a gente por momentos coloca essa hipótese. E fiz, inclusive, uma tentativa de venda para o grupo que estava a comprar, nessa altura, a Nacional, a Triunfo, uma carta a perguntar-lhes se eles estariam interessados a comprar a marca. Mas não cheguei a enviar a carta, não cheguei a enviar a carta.” (Eduardo Sousa)

“Eu estava lá diariamente e tinha perfeita noção das dificuldades financeiras, das dificuldades judiciais, dos processos, das falências de clientes nossos que nos deixavam dívidas, da nossa incapacidade em suportar todos os custos, da venda de propriedades, por parte do meu pai, para pagar despesas da empresa... Eu tinha conhecimento disso tudo e sempre assisti à resiliência do meu pai para nunca deixar a empresa cair, contrariamente, por exemplo, à vontade da minha mãe. (Ana Sousa)

Eduardo Sousa foi o gerente que mais dificuldades passou à frente da empresa. Para isso muito contribuiu o estado da empresa à data que herdou (que não era bom de todo) e também a sua falta de preparação para o domínio do negócio. De facto, a integração de Eduardo Sousa na empresa não foi a mais adequada, ao ponto de os colaboradores não terem conhecimento da sua entrada. Eduardo Sousa nunca contactou a produção e a sua entrada foi para o escritório. Mais tarde, saiu da empresa sem qualquer tipo de compromisso futuro. Volta após a morte do seu pai e mais uma vez para que a empresa não fosse vendida. Eduardo Sousa fica com a propriedade da empresa sem qualquer tipo de integração. Eduardo Sousa assume a gestão da empresa e José Almeida, o encarregado, continua responsável pela produção, sendo visível a dependência do primeiro pelo segundo.

“Era mais um elemento que entrou que era membro da família. A gente sabia que era filho do Sr. Eduardo António. Não foi dado a conhecer aos colaboradores.” (Fernando Teixeira)

“Ele (Eduardo Sousa) apareceu aí de paraquedas. Ele foi para o escritório e não houve grande integração. O Eduardo [Sousa] não me foi apresentado. Eu, uma vez, entro aqui no escritório, e vejo-o ali a mexer numas coisas, na contabilidade, numas fichas. Eu, normalmente, no fim do dia, vinha registar a produção. Eu vi-o num dia, ao outro dia voltei a vê-lo e foi assim. Ele no princípio só vinha no fim do dia. Ele ainda estava a trabalhar e no final do dia vinha para aqui. Só passado algum tempo, ele deixou as finanças e veio para aqui. Eu sabia porque via. Nunca houve qualquer apresentação.” (José Almeida)

“O Sr. Eduardo (Sousa) veio para cá, mas da produção percebia pouco. E praticamente não percebe, porque ele confiava. Aquilo estava nas minhas mãos e pronto. Depois ele teve um bocado de azar. A empresa estava mais ou menos estabilizada, não havia dívidas, os carros eram novos, só que houve uma queda de vendas e ele começou-se a ver aos papéis.” (José Almeida)

Quadro Resumo da Sucessão - da Terceira à Quarta Geração	
Datas Marcantes	1958 - Eduardo Joaquim assume a totalidade da empresa. 1963 - Eduardo Joaquim atribui quota aos seus filhos e a seu irmão. 1987 - Morte de Eduardo Joaquim. Eduardo António assume a gestão da empresa. 1989 - Eduardo António torna-se sócio maioritário ficando com 80% da quota.
Antecessor	Eduardo Joaquim Reis Figueira (1920-1987)
Sucessor	Eduardo António Reis Figueira (1958-1994)
Tipo de Sucessão	Sucessão não planeada. Reconhecida pelos diversos <i>stakeholders</i> .
Causas da Sucessão	A morte do antecessor
Integração e Conhecimento do Negócio	O facto de Eduardo Joaquim se manter na liderança da empresa até falecer não permitiu uma correta transferência de poder. Eduardo António esteve sempre à sombra de seu pai e quando assume a liderança da empresa já possui 50 anos.
Consequências	A empresa entra num período de recessão. A falta de domínio dos processos de fabrico criam uma dependência, pouco desejável, dos colaboradores dessa área. O atraso na transferência de poder molda o sucessor ao modelo anterior provocando neste uma sensação de dever de aceitação. Se a empresa estivesse bem não haveria problemas, mas como a empresa já estava em dificuldades tornou-se muito difícil contrariar esse cenário.
Outras Observações	A falta de planeamento desta sucessão prejudicou muito o desempenho da empresa. Eduardo António não conseguiu aproveitar os seus anos de juventude para preparar a empresa para os tempos futuros que viriam a revelar-se difíceis (a globalização trouxe produtos muito mais baratos impossíveis de combater pela Paupério). A liderança de Eduardo Joaquim até ao seu falecimento castrou qualquer possibilidade da empresa se adaptar aos novos tempos.

Figura 8 – Quadro Resumo da Sucessão – da Quarta à Quinta Geração

4.1.5 A chegada da sexta geração: e a história repete-se.

Eduardo Sousa segura a empresa sozinho até 2008, ano em que passa a contar com o apoio do namorado da sua filha mais velha, Hélio Rebelo. Engenheiro de formação, este é desafiado pela namorada Ana Sousa a colaborar com a empresa e a ser uma espécie de braço direito do seu pai. Eduardo Sousa deixa de estar sozinho e vê no futuro genro o apoio que nunca teve por parte da família. Este traz consigo uma nova forma de gerir a empresa e inicia um processo de reestruturação que veio a tornar-se vital e fundamental para o crescimento e consolidação da Paupério nos anos seguintes. A Paupério volta a prosperar e a posicionar-se novamente no mercado nacional (anexo 10).

“Na altura, o meu namorado, (agora meu marido) tinha vocação na área da gestão e percebia alguma coisa da matéria, mais do que eu, e eu pedia-lhe algumas dicas sobre processos, organização, gestão, para ver a melhor forma de organizar o armazém e modificar algumas coisas que eu achava que não estavam tão bem. Entretanto, o meu marido sai da empresa onde estava e começa a ajudar-me de uma forma mais presencial, ainda sem compromisso nenhum, mas de uma forma mais presente e afincada. E é quando surge a oportunidade de ficar na empresa a ajudar na gestão. Mesmo na resolução dos processos com as finanças o Hélio foi decisivo. Tivemos de ir ao banco fazer investimento e na altura, se o Hélio não estivesse na empresa, possivelmente o meu pai não teria força. Ele começou a ser o motor, a alavanca da empresa. Dá-se a transferência de poder. Até porque o meu pai percebe... o meu pai é uma pessoa menos pró-ativa, vai mais por arrasto, e o Hélio é mais impulsionador. Basicamente todo o investimento, todas as transformações, a contratação do design, tudo isso, surge com o impulso que o Hélio coloca na empresa. E a família revia-se e revê-se nessa gestão.” (Ana Sousa)

“Em 2007 a coisa começou a melhorar e em 2008, com a chegada do meu genro, comecei a sentir-me mais amparado. Pronto, já não estou só. Já tenho alguém que pensa também. São duas cabeças a pensar, alguém que vai sugerir ideias, que vai avançar com estratégias. Começamos a arriscar, começando por melhorar as instalações, começamos a melhorar o parque industrial com recurso ao QREN. Começamos, com esse apoio, a substituir equipamento obsoleto por equipamento moderno. Começamos a aumentar a nossa influência no mercado, através da curiosidade da imprensa escrita e da televisão. Começamos a aproveitar o surgimento do mercado gourmet, o aumento dos turistas e a partir daí entramos num aumento de produção e num aumento

do volume de negócios considerável, ano após ano, de forma a que em 2013 conseguimos liquidar o remanescente das dívidas ao estado.” (Eduardo Sousa)

“Mas depois de ele assumir a firma apareceu, sem a gente contar, apareceu o genro dele, o Sr. Hélio Rebelo. Eu não conhecia esse senhor. E realmente com tempo fomos apercebendo que estava aqui a pessoa certa para a empresa. Eu comentei cá para mim e para colegas que ele se integrou muito rápido neste setor e as coisas foram para a frente e viu-se melhorias bastante grandes. A empresa estabilizou e houve outra dinâmica em renovar a fábrica, as máquinas novas, novas embalagens, outra projeção para o mercado, outros conhecimentos, foi muito benéfico para a empresa. Lentamente, as pessoas foram acreditando, apareceu nova imagem no mercado, começamos a fazer outras feiras e os clientes acreditaram que a Paupério ainda estava viva. Tudo a mudar, carrinhas novas e as pessoas comentavam: “olha a Paupério”, “ainda existe a Paupério” e pronto, foi com esse dinamismo que foi implantado o Sr. Hélio Rebelo. E hoje toda agente fala na Paupério renovada que é uma empresa antiga e que se deve preservar. A Paupério teve um período bom com o Sr. Eduardo Joaquim Reis Figueira e só agora, passados tantos anos, com o Sr. Hélio Rebelo é que passamos a ter outro momento bom.” (Fernando Teixeira)

Com a chegada do genro à empresa, este começa a liderar a produção, que esteve dezenas de anos nas mãos de José Almeida, antigo encarregado e assume outras áreas como a área comercial, a internacionalização (anexo 11), a certificação, o desenvolvimento de novos produtos, as candidaturas a fundos comunitários responsáveis pela aquisição de vários equipamentos de produção, etc. Ao longo dos últimos anos, o genro consolidou a posição de principal administrador da empresa sendo o seu trabalho reconhecido por todos os colaboradores.

“Mas quando veio o Hélio, com novas ideias, com novas maneiras de ver as coisas, começou a haver uma revolução na forma de encarar a empresa e aí, então, as coisas começaram a mudar. Houve transformação, de facto, total. Na forma de trabalho, na forma de vender, na forma de procurar mercado. As pessoas começaram a perceber, porque houve a implementação de novos métodos, novos processos. As pessoas começaram a perceber que ele tinha tudo na mão e que já não havia a necessidade de ter de pedir para fazer. Isso, no passado, era um entrave. Quando o Hélio veio para cá não se esqueceu da produção. Começou a inserir-se, começou a ver as coisas, começou a comprar equipamentos novos, a modificar processo, etc. e depois foi procurar pessoas novas para me substituir o que era muito importante.” (José Almeida)

A integração da sexta geração aconteceu com uma maior normalidade quando comparada com a anterior. O genro de Eduardo Sousa foi apresentado a todos os colaboradores. A sua colaboração passou, numa fase inicial, por ajudar na produção e estudar todos os processos da empresa. Dominar o negócio era fundamental para a recuperação da empresa. O objetivo era claro: era necessário perceber da produção para, numa fase posterior, ser capaz de elaborar procedimentos, definir funções e definir um plano de investimentos que fosse capaz de viabilizar a empresa. José Almeida, que devido à idade se encontrava de saída da empresa, foi um parceiro muito importante. Numa primeira fase mostrou-se desconfiado, mas depois percebeu a importância da passagem de testemunho e contribuiu para que a mesma acontecesse com muito sucesso. Estavam dados os passos para os novos tempos de crescimento da Paupério.

“O que aconteceu foi que o Hélio foi tomando conhecimento, não só da parte da gestão financeira, mas também da parte da produção, desde o fabrico, ao embalamento, da confeção do pão-de-ló ou do bolo-rei no Natal. Digamos que todos os processos foram estudados para depois serem melhorados e depois houve também necessidade de substituir o encarregado. Basicamente o que acontece é que o Hélio mostra ao pessoal do fabrico e também ao encarregado que não há insubstituíveis e que não há segredos e poções mágicas. Mesmo o próprio encarregado, a uma certa altura, fica muito contente, porque consegue perceber que o objetivo não é substituí-lo para o mandar embora, até porque ele só foi embora quando quis, mas efetivamente ele percebeu a importância da continuidade da empresa, e do fabrico, e portanto, até de uma certa forma, eu acho que ele se sentiu bem em contribuir nas alterações introduzidas. (Ana Sousa)

“Quando o meu genro aqui chegou começou a aperceber-se dos problemas da empresa, começou a perceber que era necessário modernizar equipamentos e modernizar e otimizar procedimentos. E conseguiu o que eu não tinha conseguido anteriormente e que era tirar do encarregado o comando dos procedimentos de forma a que a empresa deixasse de sentir a falta dele, como acontecia até então.” (Eduardo Sousa)

“Acho que foi bem integrado. Antes de vir o genro, as pessoas comentavam que a empresa estava falida. Com o tempo, começamos a dizer que agora temos lá uma pessoa nova, que está a explorar a empresa, a comprar máquinas novas, embalagens novas e que está a pôr coisas diferentes.” (Fernando Teixeira).

Desde 2018 que a Paupério conta também com a colaboração de Sara Sousa, a filha mais nova de Eduardo Sousa. Sara Sousa foi integrada nas lojas da empresa e o objetivo de

Eduardo Sousa é preparar a filha para também ela poder ser uma potencial sucessora. A sua integração nos restantes setores da empresa será um objetivo de curto prazo para Eduardo Sousa, que terá nessa tarefa uma das suas principais funções para os próximos tempos. Eduardo Sousa sabe que da preparação da sua filha dependerá também o sucesso da Paupério

Atualmente, a Paupério continua a consolidar a sua presença no mercado nacional e a investir em alguns mercados internacionais. A empresa continua na posse de Eduardo Sousa, mas este, a exemplo do seu avô, já transferiu para as duas filhas uma quota de 15% para cada. Eduardo mantém-se como sócio-gerente e Sara Sousa, a filha mais nova, como responsável das lojas físicas e online. Hélio Rebelo, por opção própria, sai da empresa em julho de 2020. Para futuro a Paupério terá de preparar uma nova sucessão sendo consensual, entre todos, que a propriedade da empresa deverá ficar na família e a sua quota deverá ficar na sua totalidade ou, pelo menos, numa parte dominante, para o(a) próximo(a) sucessor(a).

“O que vai acontecer, daqui para a frente, nós não sabemos. Até porque há 2 sócias, ou seja, duas potenciais sucessoras, eu e a minha irmã. O Hélio representa naturalmente a minha parte, mas pronto, sou eu e a minha irmã. A nível de preparação, o meu pai ainda não desistiu que a minha irmã se vá preparando e se vá formando para melhor poder contribuir para a gestão da empresa. Não sei se as coisas vão correr bem, se vai ser bem-sucedida, mas neste momento, aquilo que eu acho, é que a pessoa mais bem preparada para dar continuidade à empresa é o meu marido, que representa a minha metade.” (Ana Sousa)

Como se pode verificar pelos comentários dos membros da família, o processo de sucessão está longe de se ter iniciado e a falta de um plano traz algumas consequências imediatas. Hélio Rebelo, que tinha consolidado a sua posição como gestor da empresa, com a sua saída, abdica da posição de eventual sucessor. Ana Sousa, sua esposa e filha mais velha de Eduardo Sousa, desenvolveu uma carreira profissional na área da saúde e a opção de gerir a fábrica, à data, não se coloca. Para ela essa hipótese apenas seria possível por intermédio do seu marido. Sara Sousa é atualmente a sucessora natural. Licenciada em fotografia, não tem grande conhecimento da área produtiva nem experiência em gestão, mas é uma apaixonada pela história da empresa e feroz adepta da sua continuidade no seio da família.

Como se verifica, o conhecimento dos processos sucessórios anteriores não se impõe no presente. A forma romântica em como os processos de sucessão são ainda lidados pelas

pequenas empresas familiares fazem dos membros diretos da família os mais bem posicionados para a sucessão. Para isso, muito contribui a postura dos atuais proprietários, a que não foge à regra Eduardo Sousa, que ao não tomar posições assumem uma fuga ao conflito e empurram para a frente estas questões, procurando assim uma solução espontânea.

“Eu acho que, à semelhança do que aconteceu no passado, as sucessões foram sempre pacíficas. Não houve sucessões conflituosas. Acho, e espero, que a próxima sucessão também seja pacífica. Pelos exemplos do passado, parece que os destinos da empresa têm de ser atribuídos a uma pessoa só. Porque, essa pessoa, o que decidir, para o bem ou para o mal, tem de ser cumprido. No entanto, eu gostaria que a empresa se mantivesse na família. Gostaria de manter as duas sócias na empresa.” (Eduardo Sousa)

Como se verifica, a passagem da quinta para a sexta geração não resultará de um processo de sucessão planeada. Não há, atualmente, na Paupério um plano de sucessão e não é perceptível que a existência do mesmo venha a acontecer. Nesse sentido, poder-se-á dizer que se está perante mais uma sucessão não planeada, podendo, eventualmente, ser natural e reconhecida pelos diversos *stakeholders*.

Quadro Resumo da Sucessão - a Chegada da Sexta Geração	
Datas Marcantes	1995 - Eduardo Sousa adquire a totalidade da empresa. 2008 - Hélio Rebelo entra para a empresa e assume a produção e a área comercial. 2018 - Sara Sousa entra para a empresa e assume as lojas da empresa.
Antecessor	Eduardo Ferreira de Sousa (1987-1992 e desde 1995)
Sucessor	???
Tipo de Sucessão	Não há, atualmente, na Paupério um plano de sucessão e não é perceptível que a existência do mesmo venha a acontecer. Nesse sentido, pode-se dizer que se está perante mais uma sucessão não planeada.
Causas da Sucessão	???
Integração e Conhecimento do Negócio	A integração de Hélio Rebelo acontece pela produção e mais tarde pela área comercial permitindo o domínio de todos os processos de fabrico e venda. Sara Sousa é integrada nas lojas como operadora passando posteriormente para a sua gestão.
Consequências	O não planeamento da sucessão poderá levar a Paupério aos problemas do passado que, entretanto, foram ultrapassados.
Outras Observações	Eduardo mantém-se como sócio-gerente e Sara Sousa, a filha mais nova, como responsável das lojas físicas e online. Para futuro é consensual, entre todos, que a propriedade da empresa deverá ficar na família e a sua quota deverá ficar na sua totalidade ou, pelo menos, numa parte dominante, para o(a) próximo(a) sucessor(a).

Figura 9 – Quadro Resumo da Sucessão – a chegada da Sexta Geração

5. CONCLUSÃO

O processo de sucessão nas empresas familiares, sobretudo as mais pequenas, continua a ser bastante negligenciado. Falta ainda consciencialização, da família e dos empresários, para este problema que é muitas vezes responsável pela degradação do tecido empresarial Português.

Apesar da sua longa idade e dos vários processos de sucessão ocorridos, o caso estudado não foge à regra. No presente momento, a Fábrica Paupério não possui qualquer processo de planeamento da futura sucessão. De facto, este tipo de ausências é muito comum nas pequenas empresas familiares verificando-se, com o presente estudo de caso, que a extensão do seu passado não altera essa circunstância.

O objetivo deste trabalho foi estudar o processo sucessório ao longo dos 146 anos da Fábrica Paupério e perceber, para cada uma das gerações presentes, quais os acontecimentos mais marcantes e que consequências tiveram os mesmos na vida da empresa.

Da análise efetuada pode-se concluir que raramente os proprietários da empresa atribuíram importância ao processo sucessório sendo comum descurar as suas responsabilidades enquanto planeadores desse mesmo processo. A longa história da empresa, que é do conhecimento do atual proprietário, podia condicioná-lo e estimulá-lo a vontade de, ao contrário dos seus antecessores, planear a próxima sucessão. Porém, isso não acontece. Para os pequenos empresários a manutenção da harmonia familiar sobrepõe-se à gestão da empresa e para isso muito contribui uma espécie de fé – *“se as coisas correram bem até aqui, também vão correr bem agora”*. Claramente, assume-se o risco, de forma consciente, de não planear. Foge-se com a mesma consciência a um processo que, na opinião dos proprietários, pode provocar impactos negativos nas relações familiares. De facto, nas pequenas empresas familiares a família é a única entidade a quem o empresário presta contas. Se este acumular a propriedade da empresa com a liderança familiar nem a essa prestação se sente obrigado e assim mantém o conforto de nada ter de decidir. Aplica-se a velha máxima *“eles um dia que se entendam”*.

Foi também possível verificar a importância dos acontecimentos familiares na vida e progressão da empresa, sendo a morte o mais impactante. A relação empresa/família é uma espécie de jogo de *flippers* em que a bola (empresa) toma a velocidade e a direção que a palheta (família) lhe conferir. Os acontecimentos familiares são, sobretudo nas pequenas empresas onde os gestores são normalmente membros da família, multiplicadores ou retardadores da atividade da própria empresa. Como exemplo temos a morte de um proprietário que pode trazer consigo um novo ciclo dinâmico para a empresa consequência da entrada de um novo líder ou, por outro lado, a morte da mulher do proprietário que pode trazer um período menos bom consequência da passividade e do desânimo em que a família mergulha.

Uma outra questão analisada relaciona-se com a importância da integração do potencial sucessor na empresa, ou, caso não tenha existido planeamento, com a forma como este se integra nos pós sucessão. A integração é, nas pequenas empresas, uma fase essencial e de extrema importância para o futuro da empresa. Na Fábrica Paupério, a integração apenas foi plena na terceira geração. Trata-se da única sucessão planeada e que se revestiu de um enorme sucesso. Para isso muito contribuiu a forma como Eduardo Joaquim foi integrado na empresa com apenas 14 anos. O sucesso da sua integração foi essencial para que este estivesse preparado para gerir a empresa apenas cinco anos depois, em consequência da morte do seu tio Álvaro, um acontecimento familiar que condicionou a sucessão e definiu o futuro da empresa. Nas restantes gerações a integração não tem sido a mais aconselhada. A liberdade de escolha dos sucessores e consequentemente a falta de preparação destes para o negócio é normalmente disfarçada com a manutenção da liderança do proprietário. Essa situação, que normalmente se prolonga, faz com que não exista um processo em que um (sucessor) vai entrando e outro (antecessor) vá saindo, mas sim um momento em que um sai e outro entra. Verifica-se que o proprietário lidera até morrer. Este comportamento é acompanhado pela falta de conhecimento do negócio, nomeadamente da produção, por parte do sucessor. Mais uma vez conserva-se a harmonia familiar, na qual o respeito pelos membros mais velhos é inquestionável, mas prejudica-se o potencial desenvolvimento da empresa. O desenvolvimento é também afetado pelo distanciamento entre os sucessores e a produção, o que lhes diminui a sua capacidade de liderança e consequentemente priva a

empresa dos seus anos de juventude, irreverência e dedicação ao negócio. Um bom exemplo disso, e que contrasta com as sucessões anteriores, foi a integração da sexta geração. O facto do atual proprietário ter possibilitado uma boa integração, sobretudo na produção, ao seu genro e, conseqüentemente lhe ter transmitido a liderança da gestão estratégica da empresa, muito contribuiu para o desenvolvimento e para o sucesso em que esta se encontra.

Na história da Paupério apenas se encontra uma sucessão planeada o que ratifica o referido na revisão da literatura, ou seja, que não é certo que uma sucessão não planeada tenha que automaticamente estar condenada ao fracasso. No caso presente da Fábrica Paupério a integração dos potenciais ou novos sucessores, ao longo das várias gerações, não foi, por si só, responsável pela continuidade ou pelo encerramento da empresa, sendo apenas possível afirmar o seu impacto no desempenho da mesma. A história desta empresa confirma que o período de maior crescimento e desenvolvimento da empresa aconteceu na terceira geração, a única que foi planeada.

Por fim, importa referir que é nas empresas familiares, sobretudo as mais pequenas, onde as relações familiares e profissionais mais se confundem, circunstância da qual resultam fraquezas e oportunidades. A família continua a ser o grande problema, mas também a grande vantagem das empresas familiares e para isso muito contribui o capital de resiliência da família proprietária que, nos maus momentos, está disposta a acudir.

Para futuras pesquisas, sugere-se o estudo do *corporate governance*⁶ associado às pequenas e microempresas familiares. O alinhamento das estratégias da família e do negócio parece, muitas vezes, fácil de implementar, mas da teoria à realidade a distância é muito grande. As empresas familiares já perceberam que a profissionalização da gestão é inevitável, mas a sua aplicação continua a ser lenta e complexa. Para isso, muito contribuem os atuais instrumentos de governo das sociedades que têm pouca ou quase nenhuma aplicabilidade a este tipo de empresas. Sugere-se ainda, na medida em que continua a ser a família e os seus

⁶ O *corporate governance* consiste num o sistema de regras e condutas relativo ao exercício da direção e controlo das empresas. Segundo o Código do Governo das Sociedades (2018), o governo societário deve promover e potenciar o desempenho das sociedades, bem como do mercado de capitais, e sedimentar a confiança dos investidores, dos trabalhadores e do público em geral na qualidade e transparência da administração e da fiscalização e no desenvolvimento sustentado das sociedades.

bens pessoais o garante das empresas familiares, o estudo do impacto dos acontecimentos externos no desempenho da empresa. Desta forma, será possível testar se a proteção oferecida pela família é suficientemente forte e mobilizadora na defesa do negócio familiar.

6. BIBLIOGRAFIA

- AEF. (2019). Portal da Associação de Empresas Familiares. Retrieved from <https://empresasfamiliares.pt/>
- Almeida, P. C., Ferreira, L., Martins, A., Oliveira, A., Quinta, M., Coutinho, R., e Carneiro, S. (2011). Livro Branco da Sucessão Empresarial Portuguesa - O Desafio da Sucessão Empresarial em Portugal. In: AEP-Associação Empresarial de Portugal.
- Anderson, R. C., e Reeb, D. M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence From the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328.
- Antunes, J. E. (2008). A Transmissão da Empresa e seu Regime Jurídico.
- Arrègle, J.-L., Durand, R., e Very, P. (2004). Origines du Capital Social et Avantages Concurrentiels des Firmes Familiales. *Revue Management*, 7(2), 13-36.
- Arrègle, J.-L., e Mari, I. (2010). Avantages ou Désavantages des Entreprises Familiales? *Revue Française de Gestion*(1), 87-109.
- Astrachan, J. H., e Shanker, M. C. (2003). "Family Businesses" Contribution to the US Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, 16(3), 211-219.
- Baxter, P., e Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.
- Bocatto, E., Gispert, C., e Rialp, J. (2010). Family-Owned Business Succession: The Influence of Pre-Performance in the Nomination of Family and Nonfamily Members: Evidence From Spanish Firms. *Journal of Small Business Management*, 48(4), 497-523.
- Breton-Miller, I. L., Miller, D., e Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory Practice*, 28(4), 305-328.
- Brun de Pontet, S., Wrosch, C., e Gagne, M. (2007). An Exploration of the Generational Differences in levels of Control Held Among Family Businesses Approaching Succession. *Family Business Review*, 20(4), 337-354.

- Chaimahawong, V., e Sakulsriprasert, A. (2013). Family Business Succession and Post Succession Performance: Evidence From Thai SMEs. *International Journal of Business Management*, 8(2), 19.
- Chrisman, J. J., Steier, L. P., e Chua, J. H. (2008). Toward a Theoretical Basis for Understanding the Dynamics of Strategic Performance in Family Firms. *Entrepreneurship Theory*, 32(6), 935-947.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., e Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Churchill, N. C., e Hatten, K. J. (1997). Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business. *Family Business Review*, 10(1), 53-67.
- Costa, A., e Girão, J. (2018). Diagnóstico: O Metal Portugal e as Empresas Familiares. A Sucessão na Propriedade. A Sucessão na Liderança. In M. e. A. d. P. Associação dos Industriais Metalúrgicos (Ed.).
- Costa, L. S. P., Nunes, S. C., Grzybovski, D., Guimarães, L. d. O., & Assis, P. A. X. (2015). De Pai Para Filho: A Sucessão em Pequenas e Médias Empresas Familiares. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 18(1).
- Davis, J. (2019). The Three-Circle Model of the Family Business System. Retrieved from <https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/>
- Davis, P. S., e Harveston, P. D. (1998). The Influence of Family on the Family Business Succession Process: A Multi-Generational Perspective. *Entrepreneurship Theory Practice*, 22(3), 31-53.
- EFB. Portal da European Family Business. Retrieved from <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/definition>
- Europeu, Parlamento (2015). Empresas Familiares na Europa. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/ALL/?uri=CELEX:52015IP0290>
- Europeia, Comissão (2008). Overview of Family Business Relevant Issues - Country Fiche Portugal.
- Europeia, Comissão (2009). Final Report of the Expert Group - Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies.

- Fernandes, A. M., Dieter, E., de Lima, J. U., Bassani, M. G., Finimundi, T. A., e Tondolo, V. A. G. (2016). Fontes de Evidências em Estudos de Caso Publicados no Enanpad de 2005 a 2014. *Revista Eletrônica de Estratégia de Negócios*, 9(3), 90-117
- Foddy, W. (1994). *Constructing Questions for Interviews and Questionnaires: Theory and Practice in Social Research*: Cambridge University Press.
- Freitas, W. R., e Jabbour, C. J. (2011). Utilizando Estudo de Caso(s) Como Estratégia de Pesquisa Qualitativa: Boas Práticas e Sugestões. *Revista Estudos de Gestão & Debate*, 18(2).
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., e Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*: Harvard Business 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.
- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257-276.
- Hanson, S. K., Hessel, H. M., e Danes, S. M. (2019). Relational Processes in Family Entrepreneurial Culture and Resilience Across Generations. *Journal of Family Business Strategy*, 10(3), 100263.
- Harvey, M., e Evans, R. (1995). Life After Succession in the Family Business: Is it Really the End of Problems? *Family Business Review*, 8(1), 3-16.
- Holland, R. (1999). Reflexivity. *Human Relations*, 52(4), 463-484.
- INE. (2019). *Empresas em Portugal 2017*. INE Retrieved from <https://www.ine.pt>
- Lambrecht, J. (2005). Multigenerational Transition in Family Businesses: A New Explanatory Model. *Family Business Review*, 18(4), 267-282.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*: Harvard Business Review Press.
- Leiß, G., e Zehrer, A. (2018). Intergenerational Communication in Family Firm Succession. *Journal of Family Business Management*.

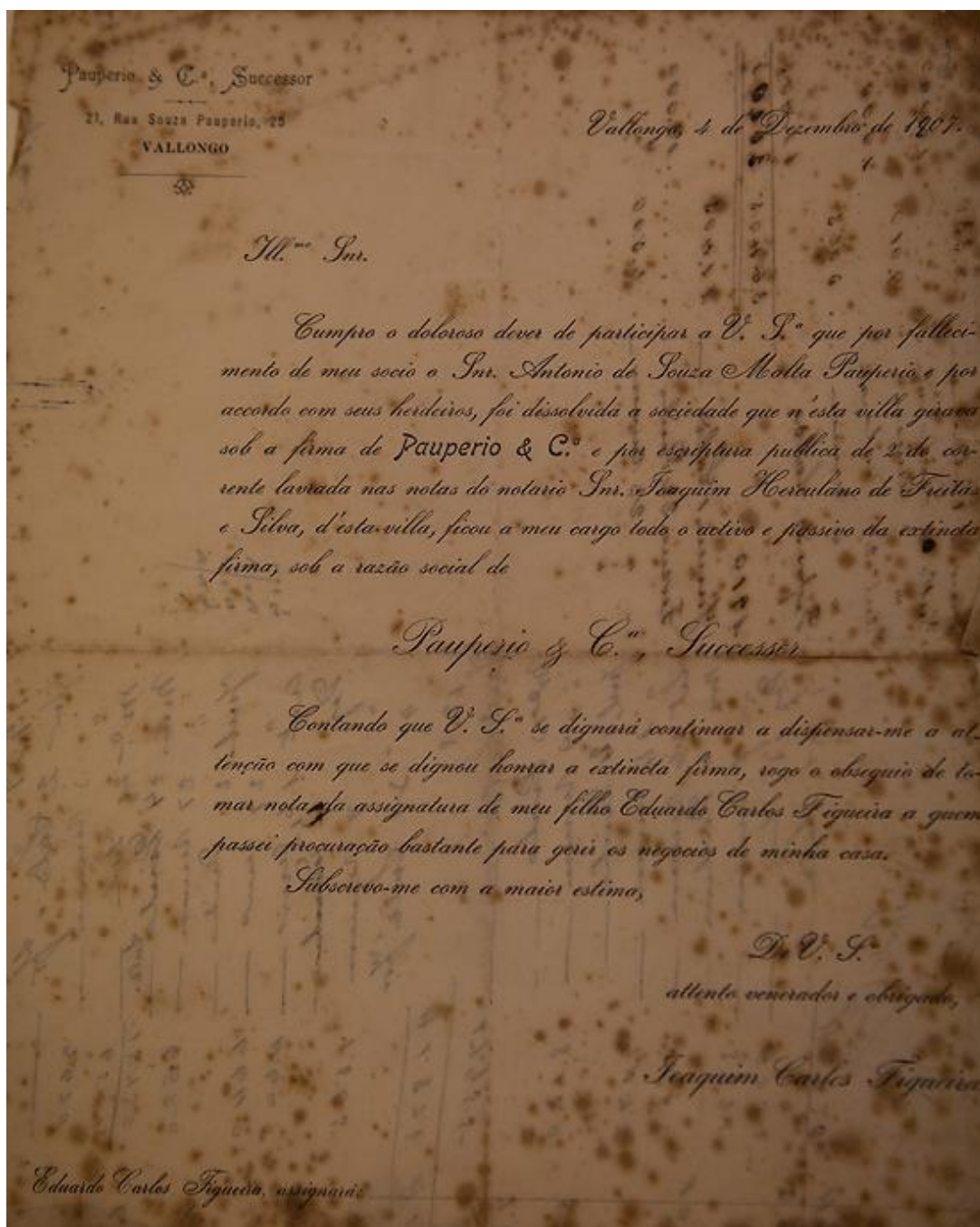
- Lethbridge, E. (1997). Tendências da Empresa Familiar no Mundo. *Revista do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social*.
- Lodi, J. B. (1987). *Sucessão e Conflito na Empresa Familiar*: Livraria Pioneira Editora.
- Monticelli, J. M., Bernardon, R., e Trez, G. (2018). Family as An Institution: The Influence of Institutional Forces in Transgenerational Family Businesses. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. doi:10.1108/IJEER-10-2017-0403
- 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.
- Mota, D., Moreira, P., e Figueira, Á. (2015). *O Nome do Biscoito é Paupério* (L. Paupério - Distribuição Ed.).
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., e Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-47.
- Neves, J. C. (2001). *A Sucessão na Empresa Familiar: A Estrutura de Governo e o Controlo do Capital*. Paper presented at the Conferência de Finanças, Universidade dos Açores.
- Oliveira, J. L., Albuquerque, A. L., e Pereira, R. D. (2012). Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (re)Arranjando o Lugar da Família Multigeracional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 14(43), 176-192.
- Parker, H. (1932). The Independent Worker and the Small Family Business: A Study of Their Importance on Merseyside. *Journal of the Royal Statistical Society*, 95(3), 531-545.
- Phan, P. H., Butler, J. E., e Lee, S.-H. (2005). Corporate Governance and Management Succession in Family Businesses. Paper presented at the Paper Submitted to the First Haniel Entrepreneurship and Management Conference (2005, Berlin, Germany).
- Pimentel, T. D. (2011). O "Estado da Arte" do Desenvolvimento de Modelos de Sucessão em Empresas Familiares. *Revista Inteligência Organizacional*, 1(1), p. 76-96.
- Richards, M., Kammerlander, N., e Zellweger, T. (2019). Listening to the Heart or the Head? Exploring the "Willingness Versus Ability" Succession Dilemma. *Family Business Review*.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., e Chua, J. H. (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35.

- Sharma, P., Chrisman, J. J., e Chua, J. H. (2003). Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results. *Family Business Review*, 16(1), 1-15.
- 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.
- Steier, L. P., e Miller, D. (2010). Pre-and Post-Succession Governance Philosophies in Entrepreneurial Family Firms. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 145-154.
- Tagiuri, R., e Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Ussman, A. M. (2004). *Empresas Familiares* (E. Sílabo Ed.).
- Yin, R. K. (2003). *Applied social research methods series*. 5(1).
- Yin, R. (2001). *Case Study Research: Design and Methods* (second edition). In: London.
- Zilber, S. N., Maccari, E. A., Carneiro Filho, J. V., e Nohara, J. J. (2010). Sucessão em Empresas Familiares e Seus Impactos na Estratégia Empresarial: Estudos de Caso em Empresas do Setor de Fabricantes de Produtos Médicos. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 9(3), 88-111.

ANEXOS

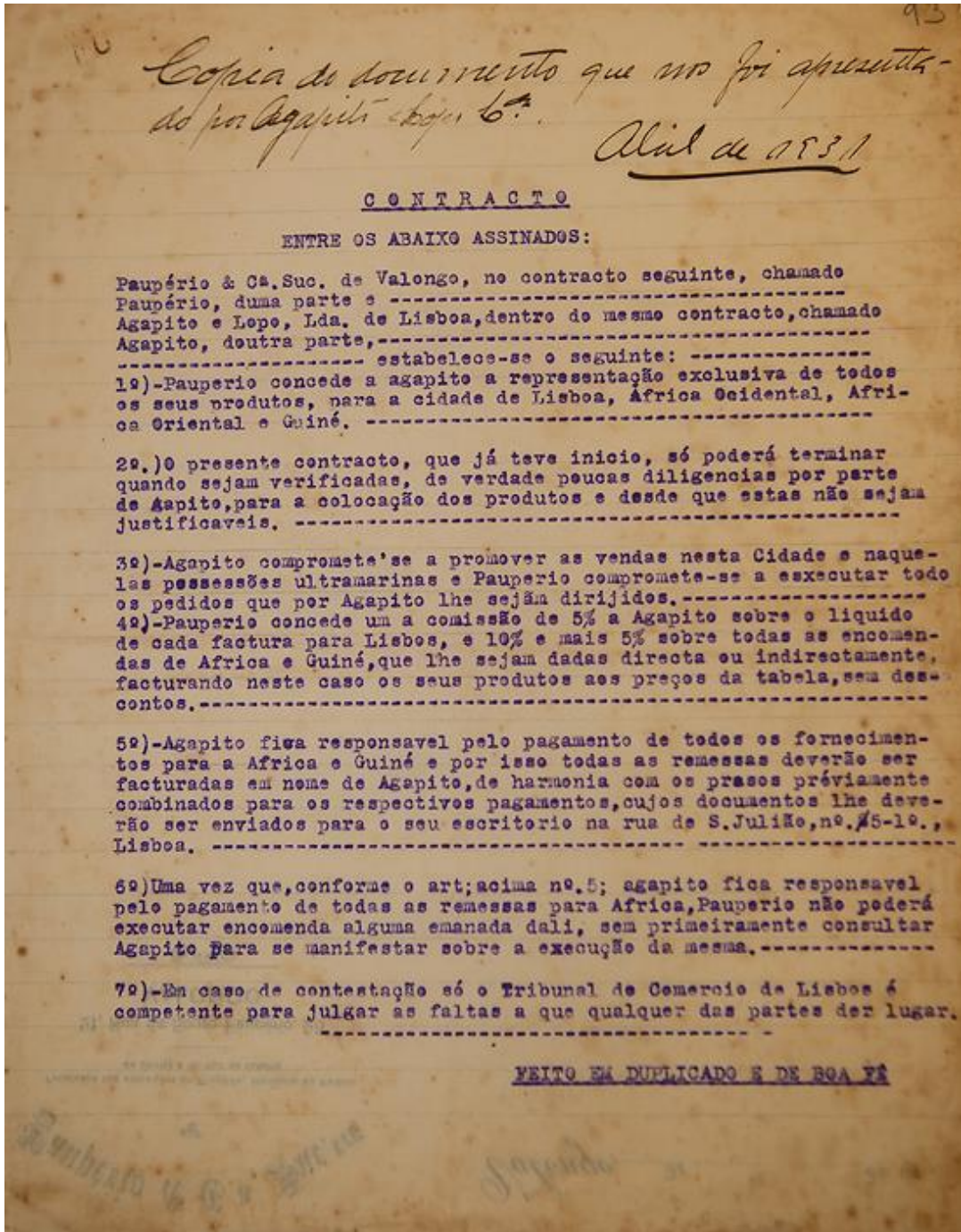
Anexo 1

1907 - Carta de Joaquim Carlos Figueira onde á anunciada a morte do sócio António de Malta Sousa Pauperio e onde é comunicada a aquisição da empresa e a atribuição da sua gerência ao filho Eduardo Carlos Figueira.



Anexo 2

1931 - Contrato celebrado entre a Paupério & Companhia – Sucessor e a empresa Agapito e Lopo, Lda., onde esta última passava a ter a representação exclusiva de todos os produtos da primeira para a cidade de Lisboa, África Ocidental, África Oriental e Guiné.



Anexo 3

1938 - Correspondência trocada entre Eduardo Joaquim Reis Figueira e um amigo onde são perceptíveis as orientações sobre as técnicas de fabrico.

Dezembro - 17-12-1938

Porto.

Exmo Sr. Eduardo Figueiras
meu primeiro de tudo. felicito
a V. Exa por o exito alcançado
pois tenho por fim dizer-lhe que
tenho em conta das suas
orientações, o qual eu fiquei
muito satisfeito quando verifiquei
a amostra, para assim valer
muito. Agora tenho a dizer -
lhe uma vez mais por explicação
o forno não estava forte; o
forno estava bom o que teve
tomar em conta foi a pouca

Anexo 4

1936 – Registo da marca Paupério

MARCA NACIONAL Nº 148193

Síntese do Processo

Nº do Pedido	8075
Data de Apresentação	28-08-1936
Data do Pedido	28-08-1936
Tipo de Modalidade	NÃO APLICÁVEL A ESTA MODALIDADE
Fase Actual	REGISTO CADUCO
Data de Início da Fase	08-10-2009
Data de Fim Previsto	---
Situação de Taxas	FALTA DE PAGAMENTO (REV.)
Data de Início da Sit.	08-10-2009
Data de Fim Previsto da Sit.	---
Taxas Pagas	7
Taxas Devidas	1
Data da Última DIU	24-03-2003
BPI 1ª Publicação	8/1936
Data do Despacho	26-03-1938
BPI do Despacho	3/1938
Data de Início de Vigência	26-03-1938
Data Limite de Vigência	---
Titulares	PAUPÉRIO & Cº, LDA.
Mandatário	MANUEL GOMES MONIZ PEREIRA
Classificação de Nice	30
Processo em Tribunal	NÃO
Tribunal	---
Data de Envio	---

PAUPÉRIO

Tipo de Sinal: VERBAL

Reportagem sobre a Fábrica Paupério na Revista o Século, em 1940.

Fábrica Paupério

As magníficas bolachas e biscoitos que esta empresa produz nas suas amplas instalações, têm largo consumo tanto no País como nas Colónias, onde os seus produtos são muito apreciados, devido ao esmero da sua fabricação

A «Fábrica Paupério» é, no género, uma fábrica que se pode considerar modelar, possuindo maquinismos aperfeiçoados, numerosas operárias, especializadas e uma organização comercial que merece especial referência.

Esta importante fábrica que está situada na rua de Sousa Paupério, 21 a 27, em Valongo, (Tel. Valongo, 16) é dotada com amplas e bem montadas secções, onde a maquinaria, moderna, com que se encontra equipada, satisfaz plenamente uma laboração constante de forma a corresponder ao desenvolvimento do seu volume de vendas.

Na visita que fizemos à «Fábrica Paupério», colhemos a melhor das impressões. As suas instalações estão montadas com a mais rigorosa higiene e, ao percorrermos as suas várias secções de fabrico, pesagem, empacotamento, embalagem, etc., tivemos ocasião de verificar em todas ellas uma limpeza rigorosa e absolutamente perfeita.

A «Fábrica Paupério» foi fundada em 1874, mantendo com brilho as tradições de bem servir os seus clientes. Distinguiu-se no fabrico de Bolachas e Biscoitos, aperfeiçoando-o, e conquistando uma franca e invejável situação progressiva. De facto, nunca tem sido o desenvolvimento deste

grande estabelecimento fabril, que honra e dignifica a indústria portuguesa. Pertence à considerada firma «Paupério & C.», prestigiosa não só no País como em todo o mundo, e que em cada dia que passa, vê consolidado e ampliado o seu crédito.

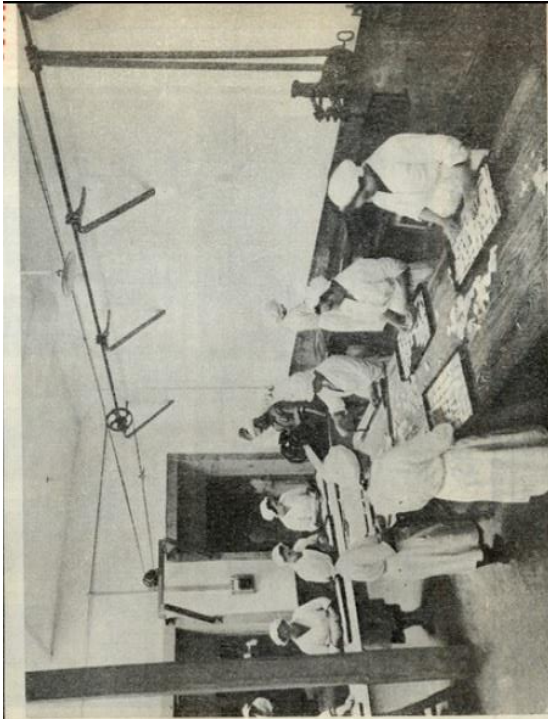
Os produtos da «Fábrica Paupério», pela sua excelente e inimitável qualidade, são muitíssimo apreciados.

Em todas as exposições a que a «Fábrica Paupério» tem concorrido, tem alcançado as mais altas honras, como foi o caso da Exposição Internacional do Rio de Janeiro, e a Exposição Hortícola e Agrícola realizada no Palácio de Cristal do Porto.

Está instalada num bom edifício próprio, de vários e grandes pavimentos, e ocupa uma vasta área. Ao seu serviço tem alguns técnicos da mais alta e reconhecida competência, e os seus produtos são vendidos em Lisboa e Colónias com uma bem organizada rede de agentes. Em Lisboa é sua representante e distribuidora a firma, H. Almeida, Lda., Calçada de S. Francisco, 7, 1.º

Enfim, é sem dúvida uma importante empresa industrial que se encontra no Norte do País, evidenciando um esforço inteligente, pondo à prova os sobeques resultantes do desenvolvimento nacional, e conseguindo assim facilmente atingir em qualidade, a produção nacional com o que se produz nas melhores fábricas estrangeiras de biscoitos e bolachas. É, com prazer que registamos esta esplêndida afirmação de progresso.

La Fabrique Paupério sise Rua Sousa Paupério 21 a 27 a Valongo, est dotée de sections vastes et bien installées ou une machinerie moderne, satisfait pleinement à une laboration constante de façon à répondre au développement toujours croissant de son chiffre



Um pormenor do fabrico

«L'effort». Ses installations sont rigoureusement maintenues et dans ses sections de pesage, paquetage et emballage on note une parfaite et rigoureuse propreté.

La Fabrique Paupério, profit des perfectionnements apportés par les techniques modernes, a obtenu, à toutes les expositions où elle s'est présentée.

The Fabrique Paupério is situated in Rua Paupério, 21 to 27, at Valongo, and has ample and well-equipped departments where workers, making the factory to supply the ever-increasing output demanded, by the development of its sales.

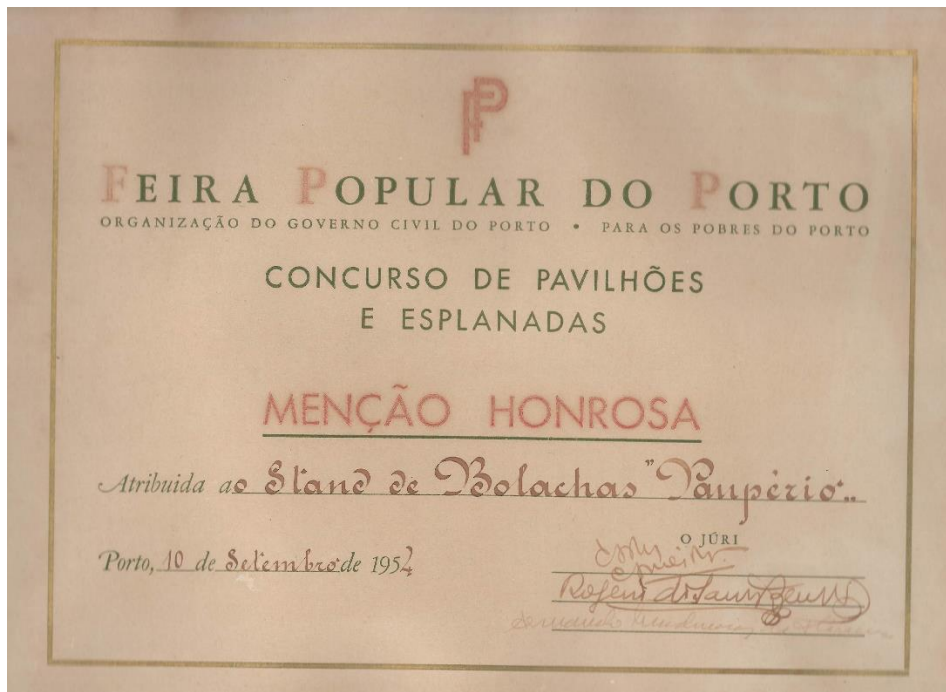
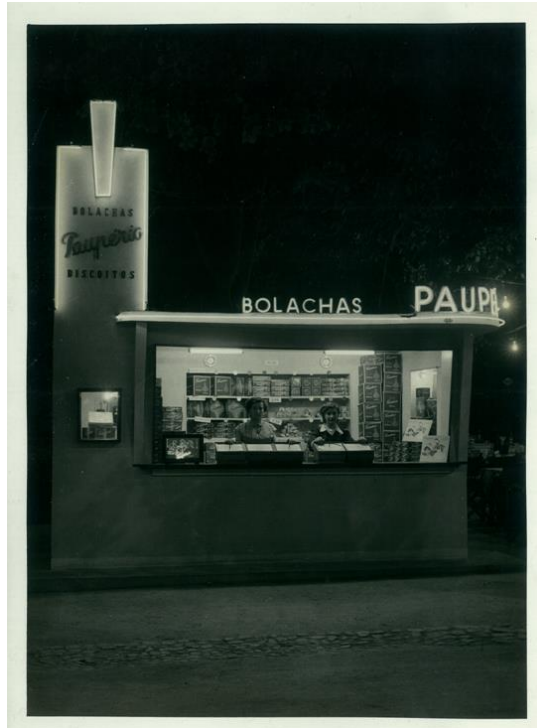
The structure of the whole plant, and in the weighing, packing and other sections, complete cleanliness and perfection have been attained. The Fabrique Paupério produces biscuits.



Um canto da secção de empacotamento

Anexo 6

1954 – Foto e Diploma do Stand da Fábrica Paupério na Feira Popular do Porto - Palácio de Cristal



Anexo 7

Conjunto de publicidades à Fábrica Paupério (1934-1956)

**BISCOUTOS
E
BOLACHAS**

▼

PAUPÉRIO & C.ª, SUC.ªS

VALONGO

21, Rua de Sousa Paupério, 25
Telefone 16 – VALONGO

CASA FUNDADA EM 1874

**Principais exportadores para as
Colónias e Brasil.**

■

Premiados nas Exposições Internacio-
nais de Filadelfia de 1876, Rio de
Janeiro 1879, Hortícola Agrícola do
Palácio de Cristal do Pôrto em 1879.

Fábrica Paupério

PAUPERIO & C.^a

21, Rua de Souza Paupério, 25
Telef., Valongo-18 **VALONGO**

Biscoitos — Bolachas

Premiada nas Exposições Internacionais de Filadélfia, Rio de Janeiro e Hortícola Agrícola do Palácio de Cristal do Porto

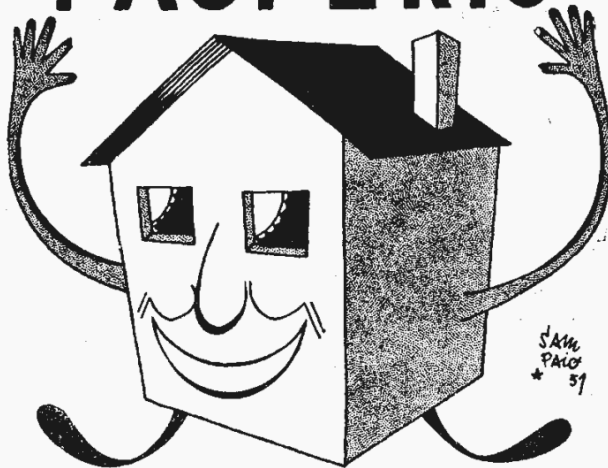


62 anos de existência. Higiênicas e modernas instalações. Produtos de 1.^a qualidade espalhados por todo o País, Ilhas e Ultramar. Premiados em tôdas as Exposições a que concorreu



AS BOLACHAS E BISCOITOS

PAUPÉRIO



SAM
PAIC
51

SÃO A ALEGRIA DUMA CASA

BOLACHAS BISCOITOS



À VENDA NAS BOAS CASAS

— 96 —

REGRAS DE ETIQUETA



O problema de *pôr bem a mesa* preocupa todas as boas donas de casa, quando têm convidados.

A decoração da mesa depende das flo-reiras ou castiçais que se possuem e do gosto de cada um.

Se a sua floreira for alta as flores irão prejudicar a visibilidade dos convidados. Possuindo uma salva ou um cestinho de prata, sem asa, com um pouco de fundo, facilmente improvisará um lindo cesto de mesa:

Tape o fundo da salva com folhas e depois disponha as flores em cima o mais artisticamente possível.

Cada conviva deverá possuir um espaço de pelo menos trinta centímetros e, ao entrar na sala, cada lugar deve apresentar o aspecto da figura.

Se houver somente uma criada a servir pode, para simplificar o serviço, colocar os lavabos na mesa como a figura indica. No caso de haver pessoal suficiente os lavabos só devem ser postos na mesa na altura de servir a sobremesa ou, se houver mariscos, quando estes forem servidos.



RECEITA DE COZINHA

BARQUINHAS DE BATATAS

Assam-se 6 batatas no forno.

Cortam-se ao meio no sentido do comprimento, descascam-se com cuidado e cavam-se um pouco no centro, dando-lhes a forma de barquinhas.

As partes retiradas junta-se-lhe queijo e natas q. b., amassando-se tudo muito bem.

Adiciona-se-lhe presunto picado q. b. e recheiam-se as barquinhas de batata. Polvilham-se com queijo ralado e levam-se ao forno a dourar por alguns minutos.



(Gentilmente enviada pela Ex.^{ma} Sr.^a D. Aurora dos Anjos Fernandes — Braga)

A um penitente, ajoelhado aos pés do confessor e depois de persignar-se e de rezar a confissão, perguntou o padre:

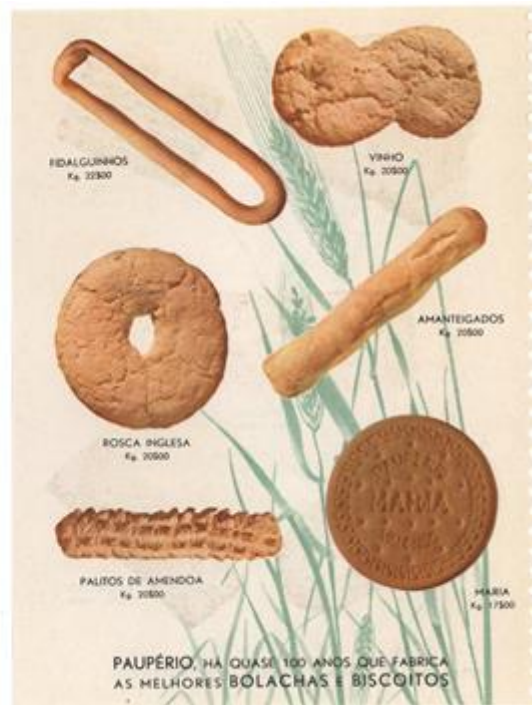
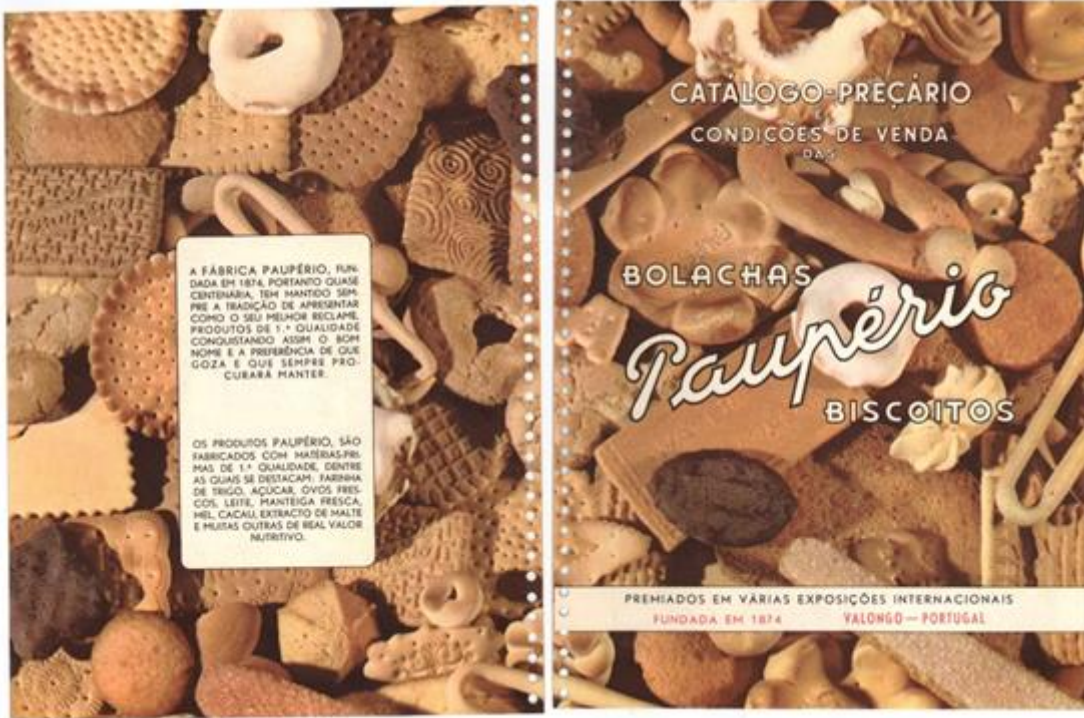
— Vem com fé e arrependimento?

— Não, senhor padre, venho sózinho!

Na agitada vida moderna, as preocupações matam. Evite, pois, pelo menos, aquelas que estão na sua mão, confiando o seu dinheiro a **PINTO DE MAGALHÃES, L.da (BANQUEIROS)**.

Anexo 8

1970 - Catálogo da Fábrica Paupério – anos 70



Anexo 9

2009 – Fotos do antes e depois das obras de beneficiação das instalações da Paupério



**RECEITAS
PARA ECONOMIZAR**



Este é o novo livro de Joana Roque, *Cozinhar, Partilhar e Celebrar*. São trezentas receitas práticas, fáceis e que não pesam no orçamento familiar. Joana é autora dos blogues *As Minhas Receitas* e *A Economia Cá de Casa*.

**LAMPREIA
NA PÓVOA**

Na próxima sexta-feira, dia 30, o chef Herminio Costa vai ter lampreia no restaurante Egoísta no Casino da Póvoa de Varzim. No menu haverá empada e sopa, de lampreia, a mesma de escabeche, o inevitável arroz à minhota e, para acabar, tarte de peras em vinho tinto e gelado de baunilha em biscoito de especiarias.

**UMA DESPENSA
NA PRAÇA, EM VISEU**

Nilton Nunes é ilustrador, mas seguiu outra sua paixão: abriu uma mercearia de truz, em Viseu (Rua do Comércio, 95), com vinhos, queijos, chás, compotas e azeites.

**CHAMPANHERIA
DA BAIXA**

No Largo de Montpellier abriu a Champanheria da Baixa, o primeiro bar de champanhe da cidade do Porto. Bruno Gomes e Rui Botelho ficaram apaixonados pelo espaço da loja de 1850 e servem vinho a copo, chás e doces e, claro, espumantes e champanses do mundo inteiro. Também há petiscos.

1847
É A DATA DESTA
RECEITA



FÁBRICA ANTIGA, NOVA LOJA

A conhecida Paupério, uma das últimas fábricas de bolachas e biscoitos de Valongo, abriu uma nova loja em Ermesinde no início deste mês. A empresa criada em 1874 é já uma das resistentes em Valongo que se dedicam ao fabrico de bolachas e biscoitos. Esta sempre foi terra ligada à indústria da panificação, sendo conhecida pela regueifa e biscoitos que, na altura, eram levadas a pé pelas paadeiras e de porta a porta, desde o século XVIII. Foram muitas as empresas ali estabelecidas, mas poucas tiveram um sucesso como o da Paupério. A empresa surgiu da sociedade entre António de Sousa Malta Paupério e Joaquim Carlos Figueira, e a então Paupério & Companhia foi-se mantendo e é atualmente administrada pela quinta geração familiar da família Figueira. As receitas são mantidas como manda a tradição desde que foram criadas as bolachas da marca. O livro de receitas original está à guarda do Arquivo Municipal de Valongo.

Nos anos de ouro, a Paupério teve sucursais no Porto e em Lisboa, passando além-fronteiras, nos anos 1940 e 50, para as províncias ultramarinas, e até África do Sul. Com 138 anos de história, a Paupério abre agora a nova loja que fica na Rua José Joaquim Ribeiro, em Ermesinde.



As embalagens mantêm-se tradicionais



1,7 milhões

Este foi o número de exemplares vendidos do livro *Em 30 Minutos com Jamie Oliver* (Civilização). O sucesso justifica o novo desafio – receitas em 15 minutos – um livro que chega no Outono e mais uma série de televisão. A ideia é mostrar que é possível fazer refeições «do zero» no mesmo tempo que demora a aquecer uma refeição pronta.

Anexo 11

2019 – Cartaz publicitário usado pela Paupério na feira Gourmet Selection – Paris

LE BISCUIT IDÉAL, POUR UNE OCCASION SPÉCIALE.

Un Biscuit vaut mille mots!

Paupério
VALONGO
Biscuits e Biscotas

LA PLUS ANCIENNE BISCUITERIE
DU PORTUGAL

Anexo 12

2020 – Reportagem sobre a Paupério na Revista Time Out

As Serras do Porto



FÁBRICA PAUPÉRIO

NA ZONA HISTÓRICA de Valongo, onde as ruas são estreitas, as casas altas e a estrada em basalto, a Fábrica Paupério não passa despercebida. As grandes letras vermelhas na fachada anunciam a marca centenária, e o aroma doce que emana lá de dentro é indicativo de que há biscoitos acabados de sair do forno.

Hélio Rebelo, que representa a sexta geração da família Figueira à frente da marca, guia-nos pela zona de produção. “A Paupério foi fundada em 1874 por António de Malta Sousa Paupério e Joaquim Carlos Reis Figueira, mas em 1907, quando o sócio Paupério morreu, os familiares abdicaram das quotas e a empresa passou a ser gerida pela família Figueira. Ou seja, desde 1907 não há Paupérios na empresa”, esclarece.

De touca na cabeça, observamos onde se faz até uma tonelada de massa todos os dias. O número de bolachas não é exacto, mas Hélio dá uma ajuda: “cada bolacha pode pesar entre 4 e 8 gramas, por isso, podemos ter milhares e milhares por dia”.

E precisamente com a massa que se inicia o processo. Duas amassadeiras (cada uma com capacidade para 150 quilos) e um mixer (“uma espécie de amassadeira fechada”, onde cabem até 180 quilos) trabalham continuamente as massas. Segue-se, depois, a moldagem das bolachas. A massa é cortada em porções mais pequenas, são esticadas e passam ainda por um soprador para ficarem mais secas. Finalmente, são laminadas com a forma pretendida. No dia da nossa



visita faziam-se bolachas de água e sal, redondas e com o nome da marca inscrito, com a ajuda de uma máquina com um tapete rolante que as encaminha para as diferentes etapas. “Isto funciona como um circuito fechado. As bolachas entram e saem automaticamente sem que ninguém tenha de carregar tabuleiros”, explica o também director-geral. Com a forma certa, as bolachas seguem para o forno e saem já cozidas, circulando durante mais 10 minutos para que possam arrefecer.

“Os nossos biscoitos são sempre embalados no próprio dia em que são produzidos, depois de arrefecidos”, diz, assim que chegamos à zona de embalagem. Sem luvas, os funcionários encarregam-se de colocar as bolachas nas embalagens. “Optamos por não usar luvas porque, embora transmitam uma sensação de limpeza, muitas vezes acabam por ser um foco contaminador”, esclarece.

A Paupério emprega actualmente 30 pessoas: 18 trabalham na fábrica e 12 nas lojas e na parte comercial. Com 146 anos, a marca tem ainda muito para dar. Entre as novidades para os próximos tempos estão a adopção de embalagens biodegradáveis e a criação de uma loja online. Mas há mais. Em 2021 vai nascer um espaço museológico na fábrica, onde vão ser expostas as máquinas antigas, usadas na produção até 2015.

No mesmo ano, a marca de biscoitos quer reforçar a sua presença no Porto. “O regresso do Mercado do Bolhão pode ser uma boa oportunidade. Estamos atentos à abertura do concurso. A nossa ideia é ter uma banca de biscoitos com venda a granel”, remata o empresário de 39 anos.

Há visitas guiadas gratuitas às 10.00, todas as primeiras quintas-feiras de cada mês. → Rua de Sousa Paupério, 71. 22 422 7500. Seg-Sex 09.00-13.00/ 14.00-19.00, Sáb 09.00-13.00/ 14.00-17.00.

FACULDADE DE ECONOMIA

