Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação — REASE

OPEN ACCESS

doi.org/10.51891/rease.v12i11.31506

DESAFIOS DA GOVERNANÇA NAS EMPRESAS FAMILIARES DO SUMBE, ANGOLA: ESTRATÉGIA PARA ASSEGURAR A CONTINUIDADE E A SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

GOVERNANCE CHALLENGES IN FAMILY BUSINESSES IN SUMBE, ANGOLA: A STRATEGY TO ENSURE BUSINESS CONTINUITY AND SUSTAINABILITY

DESAFÍOS DE LA GOBERNANZA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE SUMBE, ANGOLA: ESTRATEGIA PARA GARANTIZAR LA CONTINUIDAD Y LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

Texeira António Chitumba[1]

RESUMO: Este artigo analisa os principais desafios da governança nas empresas familiares do município do Sumbe, Angola, e propõe uma estratégia integrada orientada para a continuidade intergeracional e a sustentabilidade empresarial. A investigação adotou uma abordagem qualitativa, descritiva e interpretativa, com desenho de estudo de caso. Foram analisadas 16 empresas familiares dos sectores do comércio, agropecuária, pescas e cooperativas agrícolas, recorrendo a entrevistas semiestruturadas, questionários, observação e análise documental. Participaram 16 informantes, entre fundadores, herdeiros, gestores familiares, trabalhadores administrativos e representantes institucionais. Os resultados evidenciam predominância de estruturas informais de gestão, concentração da autoridade, fragilidades no planeamento sucessório, conflitos familiares e baixa profissionalização. Na estrutura de gestão, sete empresas apresentavam funcionamento informal, cinco possuíam estrutura formal e quatro estrutura parcialmente formal. Quanto à sucessão, apenas três empresas possuíam plano formal, cinco dispunham de mecanismos informais e oito não tinham plano. Os conflitos de poder e familiares foram recorrentes e a resolução ocorreu sobretudo por mecanismos informais. A partir do diagnóstico, propõe-se uma estratégia assente em sete eixos: formalização da gestão, planeamento sucessório, profissionalização, mediação de conflitos, transparência financeira, fortalecimento da relação institucional e planeamento estratégico da sustentabilidade. Conclui-se que a institucionalização progressiva da governança, articulada aos valores familiares e às especificidades socioculturais locais, pode reduzir riscos sucessórios, melhorar a estabilidade organizacional e fortalecer a continuidade das empresas familiares do Sumbe.

Palavras-chave: Governança. Empresas familiares. Sucessão. Sustentabilidade.

ABSTRACT: This article analyzes the main governance challenges faced by family businesses in Sumbe, Angola, and proposes an integrated strategy aimed at intergenerational continuity and business sustainability. The study adopted a qualitative, descriptive and interpretive approach through a case-study design. Sixteen family businesses from commerce, agriculture, fisheries and agricultural cooperatives were analyzed using semi-structured interviews, questionnaires, observation and document analysis. Sixteen informants participated, including founders, heirs, family managers, administrative employees and institutional representatives. The findings reveal a predominance of informal management structures, concentration of authority, weaknesses in succession planning, family conflicts and low professionalization. Regarding management structure, seven firms operated informally, five had a formal structure and four had a partially formal structure. With respect to

[1] Doutorando em Direito Económico e Empresarial, na especialidade em Direito Económico, Universidade Internacional Iberoamericana UNINI- México.

succession, only three firms had a formal plan, five relied on informal arrangements and eight had no succession plan. Power and family conflicts were recurrent, and disputes were mainly resolved through informal mechanisms. Based on the diagnosis, an integrated strategy is proposed around seven dimensions: management formalization, succession planning, professionalization, conflict mediation, financial transparency, stronger institutional relations and strategic sustainability planning. The study concludes that progressive governance institutionalization, combined with family values and local sociocultural specificities, may reduce succession risks, improve organizational stability and strengthen the continuity of family businesses in Sumbe.

Keywords: Governance. Family businesses. Succession. Sustainability.

RESUMEN: Este artículo analiza los principales desafíos de la gobernanza en las empresas familiares del municipio de Sumbe, Angola, y propone una estrategia integrada orientada a la continuidad intergeneracional y la sostenibilidad empresarial. La investigación adoptó un enfoque cualitativo, descriptivo e interpretativo, con diseño de estudio de caso. Se analizaron 16 empresas familiares de los sectores del comercio, agricultura, pesca y cooperativas agrícolas, mediante entrevistas semiestructuradas, cuestionarios, observación y análisis documental. Participaron 16 informantes, entre fundadores, herederos, gestores familiares, trabajadores administrativos y representantes institucionales. Los resultados muestran una predominancia de estructuras informales de gestión, concentración de autoridad, debilidades en la planificación sucesoria, conflictos familiares y baja profesionalización. En cuanto a la estructura de gestión, siete empresas presentaban funcionamiento informal, cinco tenían una estructura formal y cuatro una estructura parcialmente formal. Respecto de la sucesión, solamente tres empresas disponían de un plan formal, cinco contaban con mecanismos informales y ocho no tenían ningún plan. Los conflictos de poder y familiares fueron recurrentes y su resolución ocurrió principalmente mediante mecanismos informales. A partir del diagnóstico, se propone una estrategia basada en siete ejes: formalización de la gestión, planificación sucesoria, profesionalización, mediación de conflictos, transparencia financiera, fortalecimiento de la relación institucional y planificación estratégica de la sostenibilidad. Se concluye que la institucionalización progresiva de la gobernanza, articulada con los valores familiares y las particularidades socioculturales locales, puede reducir los riesgos sucesorios, mejorar la estabilidad organizativa y fortalecer la continuidad de las empresas familiares de Sumbe.

Palabras clave: Gobernanza. Empresas familiares. Sucesión. Sostenibilidad.

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares constituem uma forma organizacional relevante em diferentes economias e assumem particular importância em contextos nos quais pequenos e médios negócios representam parcela significativa da atividade económica. A sua especificidade decorre da sobreposição entre família, propriedade e gestão. Essa sobreposição pode produzir confiança, compromisso e orientação de longo prazo, mas também pode gerar centralização, conflitos, ambiguidade de papéis e dificuldades na transferência da liderança. A governança das empresas familiares, portanto, não pode ser analisada apenas a partir de mecanismos formais de administração; deve considerar também relações familiares, valores, cultura, poder e processos de sucessão.

A literatura demonstra que a governança familiar pode constituir fonte de vantagem competitiva quando consegue combinar os recursos associados à família com estruturas de controlo, profissionalização e orientação estratégica. Ao mesmo tempo, a concentração da propriedade e da autoridade pode criar riscos quando não existem mecanismos de prestação de contas, critérios claros para ocupação de cargos e processos sucessórios previamente definidos (Miller & Le Breton-Miller, 2006; Suess, 2014). O problema torna-se mais complexo em economias emergentes, onde a informalidade empresarial e as limitações institucionais podem reduzir a adoção de práticas de governança.

No contexto angolano, e particularmente fora dos grandes centros urbanos, existe ainda uma lacuna de estudos empíricos sobre como os mecanismos de governança funcionam nas empresas familiares. A investigação que sustenta este artigo foi desenvolvida no município do Sumbe, capital da província do Cuanza Sul, com o propósito de compreender como as empresas familiares locais enfrentam os desafios de continuidade, sucessão, profissionalização e sustentabilidade. A tese de origem identifica como problema central a necessidade de compreender os entraves à implementação de práticas eficazes de governança e os seus efeitos sobre a continuidade empresarial.

A pergunta de investigação foi formulada nos seguintes termos: quais são os principais desafios da governança enfrentados pelas empresas familiares do Sumbe para assegurar a continuidade e a sustentabilidade empresarial? O objetivo geral consistiu em analisar esses desafios com vista à formulação de uma estratégia capaz de apoiar a continuidade empresarial e promover a sustentabilidade económica e social local. O artigo concentra-se nos resultados empíricos e na estratégia decorrente do diagnóstico, reduzindo a extensão da discussão teórica própria da tese.

A relevância do estudo é simultaneamente científica e prática. Do ponto de vista científico, contribui para ampliar a evidência sobre governança familiar em contexto angolano, uma área ainda pouco explorada. Do ponto de vista prático, sistematiza problemas concretos identificados nas empresas investigadas e apresenta uma proposta de intervenção compatível com organizações de menor dimensão e com elevada influência das relações familiares. A estratégia proposta não pretende substituir os valores familiares por modelos burocráticos, mas criar condições para que esses valores possam coexistir com mecanismos de profissionalização, transparência e continuidade.

O artigo está organizado em cinco blocos principais: enquadramento teórico, método, resultados, discussão e conclusão. A apresentação segue uma lógica compatível com as orientações editoriais da MLS, evitando a numeração dos títulos e priorizando a articulação entre problema, método, evidência empírica, interpretação e implicações.

2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 Governança nas empresas familiares

A governança corporativa pode ser compreendida como um sistema de relações, mecanismos e processos destinados a orientar a organização, supervisionar a gestão e assegurar responsabilidade perante proprietários e demais partes interessadas. Nas empresas familiares, esse sistema apresenta particularidades porque os proprietários podem ser simultaneamente gestores, membros da família e decisores estratégicos. A fronteira entre interesses empresariais e familiares torna-se, assim, menos nítida.

A teoria da agência chama atenção para problemas associados à assimetria de informação, ao controlo e ao alinhamento de interesses. Já a teoria da stewardship destaca situações nas quais os gestores desenvolvem forte identificação com a organização e orientam as decisões para a preservação de objetivos coletivos e de longo prazo (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997). Nas empresas familiares, os dois mecanismos podem coexistir. A confiança familiar pode reduzir determinados custos de controlo, mas a mesma proximidade pode dificultar a responsabilização quando relações afetivas substituem critérios técnicos.

A governança deve, portanto, ser entendida como sistema adaptável. Não existe uma estrutura única adequada a todas as organizações. Empresas familiares de pequena dimensão não necessitam necessariamente de estruturas complexas, mas precisam de regras mínimas sobre funções, decisões, prestação de contas, conflitos e sucessão. Essa perspetiva é particularmente importante para o Sumbe, onde a formalização deve ser gradual e proporcional aos recursos das empresas.

A dimensão dos stakeholders também é relevante. Funcionários, clientes, fornecedores, instituições financeiras, órgãos públicos e comunidade dependem da previsibilidade e credibilidade das empresas. A governança contribui para essa confiança quando estabelece procedimentos claros e reduz a dependência de decisões exclusivamente pessoais (Freeman, 1984).

2.2 Sucessão e continuidade intergeracional

A sucessão constitui um dos principais riscos estratégicos das empresas familiares. A passagem de uma geração para outra envolve simultaneamente autoridade, propriedade, conhecimento, identidade e relações afetivas. Quando o processo não é planeado, a mudança pode ocorrer apenas após doença, afastamento ou morte do fundador, aumentando a probabilidade de conflito e descontinuidade.

Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004) destacam a importância de preparar o sucessor, estruturar a transição e considerar as necessidades da organização e da família. Miller, Steier e Le Breton-Miller (2007) mostram que sucessões mal conduzidas podem provocar perda de desempenho e até falência. A literatura permite compreender, portanto, que a sucessão não deve ser tratada como acontecimento exclusivamente privado. Ela é uma questão de governança porque determina quem exercerá autoridade, como as decisões serão legitimadas e como o conhecimento será preservado.

No contexto estudado, a sucessão aparece também como fenómeno sociocultural. A tese identifica resistência de fundadores em discutir a transferência de poder, preferência por determinados familiares e influência da hierarquia tradicional. Essas características não devem ser avaliadas fora do contexto, mas exigem mecanismos que convertam expectativas familiares em regras previsíveis. Protocolos familiares, critérios objetivos de preparação e instrumentos documentais podem reduzir a incerteza.

A transmissão do conhecimento é igualmente decisiva. Em muitas empresas familiares, conhecimento estratégico permanece concentrado no fundador ou em poucos membros. A conversão de conhecimento tácito em conhecimento organizacional documentado, conforme a abordagem de Nonaka e Takeuchi (1997), reduz a dependência de indivíduos específicos e melhora a preparação dos sucessores.

2.3 Profissionalização, capital humano e inovação

Profissionalização não significa excluir familiares da gestão. Significa estabelecer critérios de competência, responsabilidades, avaliação de desempenho e formação. Uma empresa familiar pode manter a família no centro da propriedade e, simultaneamente, contratar profissionais externos para funções em que competências especializadas sejam necessárias.

A baixa profissionalização pode gerar ciclos de dependência. Se as decisões são concentradas no fundador, os demais membros acumulam pouca experiência estratégica; se não

existem critérios de desempenho, a promoção por parentesco tende a substituir a meritocracia; e, se a empresa não investe em formação, torna-se mais difícil acompanhar alterações tecnológicas e competitivas. A diversidade de conhecimentos pode ampliar a capacidade de inovação e reduzir a tendência à reprodução de práticas tradicionais (Zahra, Neubaum, & Larrañeta, 2007).

A aprendizagem organizacional é especialmente importante durante a sucessão. A saída do fundador não deveria significar perda de informação sobre fornecedores, clientes, finanças, negociação e processos internos. Sistemas simples de registo, reuniões periódicas, descrição de funções e formação intergeracional podem criar memória organizacional.

2.4 Sustentabilidade empresarial

A sustentabilidade empresarial implica capacidade de manter a organização ao longo do tempo, produzir valor e responder às mudanças do ambiente. A perspetiva do triple bottom line de Elkington (1997) permite relacionar desempenho económico, responsabilidade social e dimensão ambiental. Para empresas familiares, a sustentabilidade também possui dimensão intergeracional: o negócio deve ser preservado sem comprometer os recursos e relações que permitem a sua continuidade.

A governança influencia a sustentabilidade porque define como os recursos são controlados, como os conflitos são tratados e como decisões de longo prazo são tomadas. Sem planeamento estratégico, a empresa tende a concentrar-se em necessidades imediatas. Sem transparência financeira, o acesso ao crédito e a confiança de parceiros podem ser prejudicados. Sem sucessão, investimentos de longo prazo ficam vulneráveis a mudanças de liderança.

No Sumbe, a sustentabilidade deve ainda ser entendida como fenómeno ligado ao desenvolvimento local. Empresas familiares estáveis contribuem para emprego, rendimento, circulação económica e redes de fornecedores. Consequentemente, fortalecer a governança não produz apenas efeitos internos; pode gerar benefícios para o ecossistema económico local.

3 MÉTODO

A investigação adotou uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva e interpretativa, com desenho de estudo de caso. A opção metodológica decorreu da natureza do problema, uma vez que a governança em empresas familiares envolve dimensões formais e

informais, perceções dos atores, relações de poder, valores familiares e práticas que nem sempre estão documentadas.

A unidade de análise foi constituída por empresas familiares do município do Sumbe. Foram estudadas 16 empresas pertencentes aos sectores do comércio, agropecuária, pescas e cooperativas agrícolas. A seleção foi intencional, procurando incluir organizações nas quais a família tivesse participação relevante na propriedade e/ou na gestão. A tese informa que a amostra reduzida constitui uma limitação para generalização estatística, mas permite aprofundamento contextual.

Participaram 16 informantes, distribuídos entre cinco fundadores, quatro herdeiros, três gestores familiares, dois trabalhadores administrativos e dois representantes institucionais. A diversidade dos participantes permitiu comparar perspetivas de quem fundou ou possui a empresa, de quem está preparado para assumir funções futuras, de quem exerce gestão e de atores ligados ao ambiente institucional.

A recolha de dados combinou entrevistas semiestruturadas, questionários, observação e análise documental. A utilização de múltiplas fontes permitiu triangulação. As entrevistas foram utilizadas para compreender perceções e experiências; os questionários apoiaram a sistematização de frequências; a observação permitiu confrontar discursos e práticas; e a análise documental procurou identificar o grau de formalização existente.

A análise foi organizada em categorias relacionadas diretamente com o problema: estrutura de governança, tomada de decisão, sucessão, conflitos, mecanismos de resolução, profissionalização, formação, relação com o Estado, continuidade e sustentabilidade. Foram mobilizados procedimentos de análise-síntese, histórico-lógico e indutivo-dedutivo, além de uma leitura jurídico-sociológica.

A investigação reconhece limitações operacionais: disponibilidade dos participantes, dificuldade de acesso a informação sensível, inexistência de documentação formal em algumas empresas e resistência em abordar conflitos familiares. Por essas razões, os resultados devem ser interpretados como evidência contextual das organizações estudadas e não como estimativa estatística de todas as empresas familiares angolanas.

4 RESULTADOS

4.1 Estrutura de gestão e formalização

Estrutura de gestão	Frequência	Percentagem
Formal	5	31%
Parcialmente formal	4	25%
Informal	7	44%

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os resultados mostram que sete das 16 empresas apresentavam funcionamento informal. Cinco possuíam estrutura formal e quatro apresentavam estrutura parcialmente formal. A predominância da informalidade constitui um dos principais resultados do diagnóstico porque influencia outras dimensões da governança. Quando funções e responsabilidades não estão documentadas, decisões podem depender de relações pessoais e a prestação de contas torna-se mais difícil.

A informalidade não deve ser confundida automaticamente com ausência de capacidade empresarial. Em empresas pequenas, relações de confiança podem facilitar coordenação e reduzir custos administrativos. O problema surge quando a informalidade impede a continuidade. Uma organização excessivamente dependente do fundador pode funcionar enquanto ele está presente, mas tornar-se vulnerável quando ocorre sucessão, expansão ou conflito.

A tese identifica ainda reduzida formalização jurídica, inexistência de mecanismos internos de governança e dependência da autoridade patriarcal, das relações pessoais e da confiança familiar. Do ponto de vista organizacional, a questão central é transformar práticas individuais em procedimentos que possam ser aprendidos, avaliados e transferidos.

4.2 Tomada de decisão e concentração do poder

A concentração do poder foi identificada como característica relevante. Em várias empresas, o fundador ou membro mais velho exerce simultaneamente funções de proprietário, gestor e principal decisor. Esse arranjo pode ser eficiente em situações simples e de curta escala, mas cria dependência e reduz a participação de outros membros.

A concentração também afeta a aprendizagem das novas gerações. Quando os sucessores apenas executam ordens, têm menor oportunidade de desenvolver competências estratégicas. A descentralização gradual, acompanhada de mecanismos de controlo, pode permitir preparação

sem perda de supervisão. Assim, a estratégia proposta não recomenda simplesmente retirar autoridade ao fundador, mas estabelecer delegação progressiva e responsabilidade compartilhada.

A governança participativa pode ainda ampliar a diversidade de perspetivas. A introdução de reuniões de gestão, conselhos consultivos ou comités familiares simples pode criar espaços de decisão que não dependam exclusivamente da autoridade individual. Para empresas pequenas, tais mecanismos podem ser informais na sua dimensão, mas devem possuir funções e regras mínimas claras.

4.3 Sucessão familiar

Situação do plano de sucessão	Frequência
Plano formal	3
Plano informal	5
Sem plano	8

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Apenas três empresas possuíam plano formal de sucessão, cinco utilizavam mecanismos informais e oito não tinham plano. Este resultado confirma a sucessão como um dos principais riscos da continuidade. A ausência de planeamento significa que uma eventual transição pode ser conduzida sob pressão, aumentando a possibilidade de conflitos e decisões baseadas em relações afetivas.

Entre os desafios identificados destacam-se falta de preparação dos herdeiros, conflitos familiares, ausência de regras formais, resistência do fundador e falta de formação técnica. A preferência por familiares próximos e, em alguns casos, por sucessores homens, evidencia influência de padrões tradicionais. A tese interpreta esses fatores também do ponto de vista jurídico-sociológico, destacando a fragilidade documental dos processos sucessórios.

O planeamento sucessório deve, por isso, ser contínuo. A empresa precisa identificar potenciais sucessores, estabelecer critérios de competência, criar oportunidades de aprendizagem e definir como a transferência de autoridade será realizada. O processo deve separar propriedade, liderança e funções executivas quando isso for necessário à sustentabilidade.

Outro ponto importante é o conhecimento. O fundador pode possuir conhecimento sobre relações comerciais e funcionamento interno que não está registado. A preparação

sucessória deve incluir documentação de processos, transmissão orientada de conhecimento e participação gradual do sucessor nas decisões.

4.4 Conflitos e mecanismos de resolução

Tipo de conflito	Frequência
Conflitos de poder	6
Conflitos familiars	5
Conflitos financeiros	3
Conflitos de comunicação	2

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Mecanismo de resolução	Frequência
Conversa informal	9
Decisão do fundador	4
Mediação externa	1
Regras formais	2

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os conflitos de poder foram os mais frequentes, seguidos pelos conflitos familiares. Os conflitos financeiros e de comunicação também foram identificados. A resolução ocorreu principalmente por conversa informal, utilizada em nove casos, enquanto quatro dependeram da decisão do fundador. Apenas um caso recorreu à mediação externa e dois utilizaram regras formais.

A predominância de mecanismos informais apresenta duas faces. Por um lado, a proximidade pode permitir resolução rápida. Por outro, quando não existem regras, a solução depende da autoridade e das relações pessoais. Isso pode reproduzir desigualdades e deixar conflitos latentes. Protocolos familiares, códigos de conduta e procedimentos de mediação podem reduzir esse risco.

A mediação é particularmente relevante porque conflitos familiares possuem componente emocional. A intervenção de uma pessoa externa, aceite pelas partes, pode separar questões pessoais de decisões empresariais. O objetivo não é judicializar a gestão, mas criar mecanismos preventivos para evitar que divergências familiares provoquem paralisação ou divisão da empresa.

4.5 Profissionalização e formação

Indicador	Frequência
Gestores não familiars	4
Sem gestores não familiars	12
Formação regular	3
Formação occasional	5
Sem formação	8

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A profissionalização permanece reduzida. Apenas quatro empresas possuíam gestores não familiares, enquanto 12 não os utilizavam. Quanto à formação, três empresas realizavam formação regular, cinco de forma ocasional e oito não realizavam formação. A evidência indica necessidade de desenvolvimento de competências administrativas e estratégicas.

A resistência à contratação de profissionais externos foi associada à preocupação com perda de controlo, confiança limitada em pessoas de fora da família e restrições financeiras. Contudo, profissionalização pode ser implementada de forma gradual. A contratação externa pode começar por áreas específicas, como contabilidade, consultoria jurídica, gestão financeira, tecnologia ou marketing, sem alterar a propriedade familiar.

A formação dos familiares deve abranger gestão financeira, liderança, planeamento, governança, sucessão e resolução de conflitos. O desenvolvimento de competências é particularmente importante para os herdeiros, que precisam ser preparados com base em critérios objetivos e não apenas no vínculo familiar.

4.6 Relação com instituições

Avaliação da relação com entidades governamentais	Frequência
Boa	4
Regular	7
Má	5

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A relação com entidades governamentais foi classificada como boa por quatro participantes, regular por sete e má por cinco. A tese identifica burocracia, questões fiscais, dificuldade de acesso ao crédito, insuficiência de apoio técnico e fragilidade institucional como fatores relevantes.

A dimensão institucional amplia a discussão da governança. Uma empresa que procura formalizar-se necessita de interação com órgãos públicos, instituições financeiras e entidades de apoio. Se essas relações forem difíceis, a formalização pode ser percebida como custo em vez de benefício. A estratégia deve, portanto, incluir orientação para documentação, regularização e aproximação institucional.

O fortalecimento das relações externas também pode melhorar acesso a informação, formação e financiamento. Para empresas familiares de pequena escala, redes institucionais podem compensar limitações internas de recursos. Essa dimensão é consistente com a literatura sobre ambientes institucionais e governança em mercados emergentes (Klapper & Love, 2004).

4.7 Continuidade e sustentabilidade

A análise dos resultados demonstra que continuidade e sustentabilidade não dependem de uma única variável. A sucessão sem profissionalização pode transferir o problema de uma geração para outra; a formalização sem participação familiar pode produzir resistência; a profissionalização sem regras sucessórias pode não resolver a transferência de autoridade; e o planeamento estratégico sem transparência financeira pode permanecer apenas formal.

A continuidade exige uma arquitetura de governança coerente. Essa arquitetura deve definir quem decide, como decide, quem presta contas, como os conflitos são tratados e como a liderança é transferida. A sustentabilidade requer ainda visão de longo prazo, inovação e capacidade de adaptação. Nesse sentido, a governança deve ser vista como instrumento de resiliência organizacional.

Os resultados também indicam que as empresas familiares do Sumbe possuem potencial de crescimento. A preocupação demonstrada pelos participantes com modernização, sucessão e gestão estratégica constitui oportunidade para implementação progressiva de mecanismos de governança. A mudança não precisa ocorrer de forma abrupta; pode ser construída por etapas.

4.8 Contribuição científica e posicionamento crítico

Os resultados deste estudo permitem questionar uma leitura excessivamente normativa da governança das empresas familiares. A literatura tende a associar a formalização, a profissionalização e o planeamento sucessório a melhores condições de continuidade; contudo, os dados do Sumbe mostram que a adoção dessas práticas ocorre num ambiente marcado por informalidade, centralização da autoridade, confiança familiar e limitações institucionais. A

contribuição do estudo não consiste, portanto, em afirmar que a informalidade é simplesmente inadequada, mas em demonstrar que a sua eficácia é contingente: ela pode facilitar a coordenação em empresas pequenas, mas torna-se uma vulnerabilidade quando a organização precisa sobreviver à mudança de liderança, ao crescimento ou ao conflito.

A evidência empírica reforça essa interpretação. Sete das 16 empresas apresentavam funcionamento informal, enquanto apenas três possuíam plano formal de sucessão. Esses resultados sugerem que o principal problema não é a existência de relações familiares na gestão, mas a ausência de mecanismos que convertam essas relações em regras previsíveis. A literatura sobre empresas familiares enfatiza a importância de estruturas de governança e de processos sucessórios, mas o caso estudado acrescenta que tais mecanismos precisam ser institucionalizados de forma gradual e culturalmente compatível.

Há também uma tensão entre confiança familiar e profissionalização. Doze empresas não utilizavam gestores não familiares e oito não realizavam formação. Uma interpretação estritamente administrativa poderia atribuir esses resultados à resistência à modernização. Contudo, os dados qualitativos apontam razões mais complexas, como receio de perda de controlo, limitações financeiras e preferência por relações de confiança. A crítica científica que emerge é que modelos de profissionalização importados de contextos com maior disponibilidade de capital e serviços especializados podem não ser diretamente transferíveis. Para o contexto estudado, a profissionalização parece mais plausível como processo híbrido, no qual familiares permanecem em funções estratégicas enquanto competências externas são introduzidas de forma seletiva.

Os mecanismos de resolução de conflitos oferecem outro elemento crítico. Nove casos recorreram à conversa informal e quatro à decisão do fundador, ao passo que apenas dois utilizaram regras formais. A literatura pode interpretar a informalidade como fragilidade de governança; porém, no contexto familiar, a informalidade também pode funcionar como mecanismo de preservação das relações. O problema surge quando a solução depende exclusivamente da autoridade de uma pessoa e não pode ser reproduzida após a sua saída. Assim, o desafio não é substituir o diálogo familiar por burocracia, mas complementar o diálogo com procedimentos mínimos de mediação e responsabilização.

A relação institucional reforça a especificidade contextual. Sete participantes classificaram-na como regular e cinco como má. Esse resultado impede uma explicação centrada exclusivamente nas capacidades internas das empresas. A governança depende também do

ambiente institucional no qual a empresa opera. Consequentemente, políticas de profissionalização e formalização precisam ser acompanhadas por acesso a formação, assistência técnica, financiamento e serviços públicos mais previsíveis. A contribuição do estudo é, neste ponto, aproximar a governança interna da realidade institucional local.

Em síntese, a originalidade do artigo reside na articulação entre governança familiar, sucessão, profissionalização, conflito e ambiente institucional a partir de evidência empírica localizada no Sumbe. O estudo não pretende propor um modelo universal. Propõe, antes, uma estratégia contingencial e progressiva, cuja adequação deverá ser testada em pesquisas posteriores. Essa delimitação é importante porque os dados são qualitativos e provenientes de uma amostra intencional de 16 empresas.

5 DISCUSSÕES E CONCLUSÃO

Os resultados confirmam, no contexto do Sumbe, padrões descritos na literatura internacional sobre empresas familiares. A sobreposição entre família e empresa favorece confiança e compromisso, mas pode também gerar centralização e conflitos. A principal contribuição do estudo é demonstrar como esses mecanismos se manifestam em contexto angolano e como fatores culturais e institucionais interagem com eles.

A informalidade identificada em sete das 16 empresas deve ser interpretada em conexão com a sucessão. Quando quase metade das organizações não possui estrutura formal e metade não possui plano sucessório, a continuidade depende significativamente de pessoas específicas. A resistência à profissionalização também apresenta interpretação ambivalente. A manutenção de familiares em posições de gestão pode proteger identidade e valores, mas quando a competência técnica é subordinada ao parentesco, a empresa pode perder capacidade de adaptação. A solução proposta pela tese — inserção gradual de técnicos externos — é coerente com uma lógica de complementaridade, e não de substituição da família.

Os conflitos mostram a importância da governança relacional. A predominância da conversa informal pode refletir confiança e proximidade, mas a decisão do fundador como mecanismo de resolução revela dependência da autoridade. A institucionalização de regras de conflito pode aumentar previsibilidade sem necessariamente eliminar mecanismos informais de diálogo.

A fragilidade institucional apontada pelos participantes reforça a necessidade de compreender a governança como fenómeno multinível. A empresa não atua isoladamente;

depende de regulação, financiamento, serviços públicos, formação e relações de mercado. Assim, políticas de apoio às empresas familiares deveriam combinar capacitação interna com mecanismos externos de assistência técnica e simplificação.

Estudos futuros devem ampliar o número de empresas, comparar municípios e províncias, incorporar abordagens quantitativas e realizar estudos longitudinais para verificar se a implementação da estratégia produz mudanças mensuráveis na continuidade, desempenho e sustentabilidade. Também seria relevante desenvolver um índice de maturidade de governança específico para empresas familiares angolanas.

A investigação demonstra que os principais desafios da governança nas empresas familiares do Sumbe concentram-se na informalidade administrativa, ausência de planeamento sucessório, centralização da tomada de decisão, conflitos familiares, baixa profissionalização e fragilidade da relação institucional. Esses fatores não atuam isoladamente; formam um sistema de vulnerabilidades que pode comprometer a continuidade intergeracional e a sustentabilidade.

O resultado mais crítico refere-se à sucessão. O facto de oito das 16 empresas não possuírem qualquer plano e apenas três possuírem plano formal evidencia que a transição de liderança ainda é predominantemente informal. A falta de preparação dos herdeiros, resistência do fundador e ausência de critérios documentados ampliam a exposição a conflitos e perda de conhecimento.

A profissionalização constitui segundo eixo decisivo. O número reduzido de gestores não familiares e a ausência de formação em metade das empresas mostram que a capacidade de gestão precisa ser fortalecida. A profissionalização proposta não elimina a família; estabelece critérios técnicos e amplia o acesso a competências especializadas.

A resposta proposta pela investigação é uma estratégia integrada, composta por diagnóstico, planeamento, execução e avaliação e organizada em eixos de formalização, sucessão, profissionalização, conflitos, transparência, relação institucional e sustentabilidade. A estratégia é contextualizada e deve ser aplicada de forma gradual.

Do ponto de vista científico, o estudo contribui com evidência empírica localizada sobre governança familiar em Angola e articula dimensões administrativas, jurídicas e sociológicas. Do ponto de vista prático, oferece um referencial que pode apoiar empresários, instituições de formação e entidades públicas. Contudo, por causa da natureza qualitativa e da amostra intencional, os resultados não permitem generalização estatística.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. Family Business Review, 16(3), 211–219.

Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms. Family Business Review, 25(3), 258–279. https://doi.org/10.1177/0894486511435355

Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business. Palgrave.

Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. Entrepreneurship Theory and Practice, 29(3), 249–265.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. Entrepreneurship Theory and Practice, 29(5), 555–575.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. Academy of Management Review, 22(1), 20–47. https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180258

Elkington, J. (1997). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Capstone.

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). Generation to generation: Life cycles of the family business. Harvard Business School Press.

Klapper, L. F., & Love, I. (2004). Corporate governance, investor protection, and performance in emerging markets. Journal of Corporate Finance, 10(5), 703–728.

Lansberg, I. (1999). Succeeding generations: Realizing the dream of families in business. Harvard Business School Press.

Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. Entrepreneurship Theory and Practice, 28(4), 305–328. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance. Family Business Review, 19(1), 73–87.

Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2007). Lost in time: Intergenerational succession, change and failure in family business. Journal of Business Venturing, 22(4), 489–517. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.05.009

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). Criação de conhecimento na empresa. Elsevier.

OECD. (2023). G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/ed750b30-en

Suess, J. (2014). Family governance—Literature review and the development of a conceptual model. Journal of Family Business Strategy, 5(2), 138–155.

Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Larrañeta, B. (2007). Knowledge sharing and the role of family firms in innovation. Entrepreneurship Theory and Practice, 31(4), 581–600.