



Universidades Lusíada

Guedes, Vítor Manuel Fernandes

Dificuldades no processo de sucessão nas empresas familiares na região norte de Portugal

<http://hdl.handle.net/11067/3318>

Metadados

Data de Publicação	2016
Resumo	<p>As empresas familiares são um sistema empreendedor muito complexo de variáveis que evolui muito à medida que existe uma mudança de geração. Pois cada geração visa à criação de novas linhas de pensamentos, desafios e oportunidades de novos negócios. Simultaneamente na mudança podem ser criadas novas sinergias por parte da família em torno do negócio para que esta se possa tornar uma empresa bem-sucedida. A linha de investigação sobre o desempenho das empresas familiares é um ponto-chave da econo...</p> <p>Family enterprises are a very complex entrepreneurial system of variables that evolves greatly with generational transition. Each generation aims at creating new lines of thought, challenges and new business opportunities. At the same time, the change can create new synergies on the part of the family around the business so that it can become a successful company. The line of research on the performance of family businesses is a key issue of the world economy and particularly important for the ...</p>
Palavras Chave	Empresas Familiares, Liderança
Tipo	masterThesis
Revisão de Pares	Não
Coleções	[ULF-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-04-27T14:59:31Z com informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE VILA NOVA DE FAMALICÃO

**Dificuldades no Processo de Sucessão nas Empresas Familiares na
Região Norte de Portugal**

Vítor Manuel Fernandes Guedes

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre

Vila Nova de Famalicão, 2016



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE VILA NOVA DE FAMALICÃO

**Dificuldades no Processo de Sucessão nas Empresas Familiares na
Região Norte de Portugal**

Vítor Manuel Fernandes Guedes

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre

Orientadora: Paula Cristina Lopes Rodrigues

Vila Nova de Famalicão, 2016

*“Nunca tenha certeza de nada, porque a
sabedoria começa com a dúvida”.*
Freud

AGRADECIMENTOS

A execução desta dissertação continua na sequência da minha evolução a nível de conhecimento e cultura e surgindo também como um complemento à minha licenciatura. Sendo de referir que este objectivo seria impossível de se concretizar sem o apoio da minha família por sempre me transmitirem confiança e sempre me apoiaram a continuar e concluir os meus estudos.

O meu profundo agradecimento à minha orientadora Professora Paula Cristina Lopes Rodrigues, porque na sua disponibilidade, ajuda e acompanhamento durante a minha dissertação, sobretudo no apoio quando mais precisei para finalizar a mesma.

Um agradecimento especial às empresas familiares que demonstraram abertura para participar nesta dissertação, respondendo assim ao questionário facultando assim os dados necessários.

Quero ainda agradecer à minha esposa Marlene, a quem devo tudo ao longo desta caminhada académica na qual começamos ainda enquanto namorados e agora como esposa pelo incentivo que me deu na realização de mais uma etapa muito importante para mim.

Por fim quero agradecer a todos, que contribuíram directa ou indirectamente na concretização desta nova etapa, o meu muito obrigado a todos pois sem vocês nada disto era possível.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	IV
ÍNDICE	V
ÍNDICE DE TABELAS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	VII
RESUMO	VIII
ABSTRACT	IX
CAPÍTULO 1 – Introdução.....	1
1.1. - Introdução teórica.....	1
1.2. - Objectivos da investigação	2
1.3. - Estrutura do Estudo Empírico.....	2
CAPÍTULO 2 – Revisão de Literatura.....	4
2.1. - Definição de Empresa Familiar	4
2.2. - Características de Empresa Familiar.....	5
2.3. - Vantagens e Desvantagem da Empresa Familiar	10
2.4. - Ciclo de vida das Empresas Familiares	12
2.5. - O modelo de três círculos da empresa familiar	13
2.6. - Tipos de estrutura de liderança.....	14
2.7. - Interação entre sucessor e antecessor	14
2.8. - Processo da sucessão nas empresas familiares	15
2.9. - Sucessão nas empresas familiares	16
2.10. - Conflitos na Sucessão das Empresas Familiares.....	18
2.11. - Resumo.....	19
CAPÍTULO 3 - Metodologia	21
3.1. - Introdução	21
3.2. - Hipóteses de Estudo	21
3.3. - Metodologia do Estudo	22
3.4. - Amostra do Estudo	22
3.5. - Fonte de dados do Estudo	23
3.6. - Processo de recolha de dados.....	24
3.7. - Resumo	24
CAPÍTULO 4 – Análise e discussão dos resultados	25
4.1. - Apresentação e análise dos resultados.....	25

4.2. -	Dados Dissertação	26
4.2.1. -	Dados relativos à empresa	26
4.2.2. -	A família na empresa	28
4.2.3. -	Caracterização do actual directo/ presidente da empresa familiar	35
4.2.4. -	Considerações finais sobre a sucessão.....	38
4.3. -	Modelo de regressão linear múltipla	41
4.4. -	Discussão dos Resultados.....	44
4.5. -	Resumo.....	50
CAPÍTULO 5 –	Conclusões.....	51
5.1. -	Principais Conclusões	51
5.2. -	Limitações do estudo e futuras linhas de investigação.....	52
CAPITULO 6 –	Referênciação Bibliográfica	54
CAPITULO 7 -	Anexos.....	60

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- As definições de empresas familiares segundo vários autores	9
Tabela 2- As vantagens e desvantagens das empresas familiares	11
Tabela 3- As diferentes hipóteses para o estudo empírico	22
Tabela 4: Ano da constituição das empresas.....	26
Tabela 5: Dados sobre o fundador e forma jurídica da empresa familiar	27
Tabela 6: Actividade e número de colaboradores	27
Tabela 7: Dados sobre o número de pessoas afectas ou não à empresa familiar	28
Tabela 8: Perspectiva dos dados relativamente à participação dos sócios/accionistas	29
Tabela 9: Dados relativos à presença dos filhos no trabalho da empresa	30
Tabela10: Dados relativos à estrutura existente na empresa.....	31
Tabela 11: Dados sobre a situação futura do Presidente da empresa e a geração que se encontra	31
Tabela 12: Números de pessoas que fazem ou não parte da direcção da empresa	32
Tabela 13: Potenciais líderes da empresa, face ao género e à situação familiar	32
Tabela 14: Critérios de escolha no processo de sucessão	33
Tabela 15: Dados sobre o possível aparecimento do sucessor.....	35
Tabela 16: Dados sobre a caracterização dos líderes das empresas	35
Tabela 17: Dados relativos há habilitações literárias sobre o líder	36
Tabela 18: Posição que ocupa, trabalho e liderança sobre o líder da empresa.....	36
Tabela 19: Dados relativo à opção de entrar na empresa.....	37
Tabela 20: Dados face ao despertar sobre o interesse na empresa familiar	37
Tabela 21: As dificuldades referentes ao processo de sucessão.....	38
Tabela 22: Dados referentes à empresa e ao processo de sucessão.....	39
Tabela 23: Dados referentes ao conselho e protocolo familiar	39
Tabela 24: Dados referentes entre a família e a empresa	40
Tabela 25: Coeficiente de correlação e coeficiente de Determinação	42
Tabela 26: Análise ANOVA	42
Tabela 27: Coeficientes Estimados e Significância das Variáveis.....	43
Tabela 28: Resumo do resultado do Modelo Estimado.....	44

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: O modelo de três círculos numa empresa familiar	13
---	----

RESUMO

As empresas familiares são um sistema empreendedor muito complexo de variáveis que evolui muito à medida que existe uma mudança de geração. Pois cada geração visa à criação de novas linhas de pensamentos, desafios e oportunidades de novos negócios. Simultaneamente na mudança podem ser criadas novas sinergias por parte da família em torno do negócio para que esta se possa tornar uma empresa bem-sucedida.

A linha de investigação sobre o desempenho das empresas familiares é um ponto-chave da economia mundial e importante para o mercado económico português, pois este é um dos tipos de organização com maior importância.

As empresas familiares contribuem com uma vasta oferta de emprego e produção nos países onde estão inseridas. Este interesse demonstra a importância que este estudo pretende expor numa análise particular deste tipo de empresas. Estas empresas, onde a propriedade pertence a uma determinada família, têm aliadas matrizes de gestão muito próprias.

Como tal, neste estudo pretende-se analisar o processo de sucessão nas empresas familiares, assunto que tem despertado cada vez mais a atenção de todos os que estudam este tipo de empresas não cotadas em bolsa. Assim a seguinte dissertação, tem como objectivo o estudo da relação da influência da família no desempenho do processo de sucessão das empresas familiares.

As empresas do tipo familiar, muitas vezes estão associadas a relações de dependência nos processos de planeamento da sucessão, desta forma pretende-se identificar e fazer uma reflexão sobre as possíveis consequências que um processo de sucessão, para que este possa contribuir para uma empresa familiar, tendo em conta diversos factores, como a estrutura de funções e de responsabilidades.

A realização deste estudo recorreu ao método de investigação quantitativo, para obtenção de informação com ajuda de um questionário com uma série de questões, no qual foram recolhidas 78 respostas. Os dados foram recolhidos junto dos líderes das empresas que tem responsabilidades sobre as mesmas e sobre a caracterização dessas empresas familiares para que fosse possível recolher o máximo de informação pretendida.

Concluiu-se que o processo de sucessão torna-se fundamental ao nível da planificação e da preparação do sucessor, para que a sucessão seja pacífica garantindo a boa continuidade do negócio.

Palavras-chave: Empresas Familiares, Sucessão, Processo de Sucessão, Liderança, Planeamento da Sucessão

ABSTRACT

Family enterprises are a very complex entrepreneurial system of variables that evolves greatly with generational transition. Each generation aims at creating new lines of thought, challenges and new business opportunities. At the same time, the change can create new synergies on the part of the family around the business so that it can become a successful company.

The line of research on the performance of family businesses is a key issue of the world economy and particularly important for the Portuguese economic market, as this is one of the predominant types of organization.

Family businesses contribute to a wide range of jobs and production in the countries where they operate. This interest demonstrates the importance that this study intends to present in the analysis of this type of company. Family businesses, where the property belongs to a particular family, have allied matrices of very own management.

As such, this study intends to analyze the process of succession in family businesses, a subject that has increasingly attracted the attention of all those studying this type of non-listed companies. Thus the following dissertation aims to study the relationship of family influence in the performance of the family succession process.

Family-owned companies are often associated with dependency relationships in succession planning processes, so it is intended to identify and reflect on the possible consequences that a succession can have, so that it can contribute positively to a family business, taking into account various factors such as the structure of functions and responsibilities.

This study employs a quantitative research approach to obtain information with the aid of a questionnaire with a series of questions, in which 78 responses were collected. The data was collected from business leaders that have a managing responsibility, in order to collect as much information as possible.

It was concluded that the succession process becomes fundamental in the planning and preparation of the successor, so that the succession is peaceful, ensuring a healthy continuity of the business.

Keywords: Family Business, Succession, Succession Process, Leadership, Succession Planning

CAPÍTULO 1 – Introdução

1.1. - Introdução teórica

Quando se fala em Empresas Familiares, muitas pessoas pensam que o negócio ligado a estas é necessariamente de pequena dimensão ou algo tradicional. Mas este tipo de empresas pode ter muita importância e visibilidade em termos económicos, tal e qual, as grandes empresas mundiais, sendo igualmente fundamentais para a economia local pela riqueza que produzem e emprego que geram.

É geralmente aceite que o envolvimento de uma família no negócio é geralmente aceite o que torna a empresa familiar única para Chua et al. (1999). O mesmo autor defende que a literatura continua a ter dificuldade de definir o negócio da família, na qual os componentes do envolvimento familiar tipicamente usados em definições operacionais, nem sempre são confiáveis para distinguir empresas familiares de não-familiares.

Assim, na revisão de literatura estão presentes inúmeras definições para empresa familiar, a fim de enfatizar o conceito das mesmas empresas, dado que muitos autores têm pontos de vista e noções diferentes, o que dificulta a conclusão de uma definição que se possa dizer válida globalmente sobre as empresas familiares.

Em Portugal existem várias empresas familiares e que conseguem ser bons exemplos de sucesso nas actividades que realizam. Estas empresas familiares podem ter diferentes dimensões e estruturas no sector de actividade empresarial e podem muitas vezes ser mais importantes até que uma empresa de grande dimensão nesse sector.

No entanto, as empresas familiares quando comparadas com as empresas idênticas não familiares, são por vezes descritas como uma espécie de sociedade mais fechada, na qual se destaca o aspecto característico comum da família, característica que está presente em todos poderes de actuação da empresa.

Com isto, a estrutura da empresa familiar é partilhada pela atribuição de diferentes graus de cargos ocupados pelos membros da família em questão, sendo este tipo de gestão fortemente influenciado pela relação da família face aos negócios da família, no qual esse controlo passa pela sua propriedade e gestão da sociedade.

1.2. - Objectivos da investigação

Com o seguinte estudo, pretende-se analisar e estudar as diferentes variáveis que podem afectar ou melhorar nas empresas de origem familiar Portuguesas, durante o seu processo de sucessão. Este processo pode passar ou não pela eleição de elementos ligados à família para suceder à liderança da mesma empresa em questão. Assim, o estudo do processo de sucessão tem como objectivo os seguintes pontos:

- Caracterizar as empresas familiares, recolhendo informações das mesmas, visto não existir ainda muita informação relacionada com as empresas familiares.

- Descrever através da informação recolhida nos questionários, a informação relativa à situação e o papel dos elementos familiares dentro da estrutura da empresa familiar.

- Identificar o perfil dos líderes/ directores das empresas familiares, para alcançar um traço do percurso a nível profissional e a visão que estes possuem sobre o negócio que estão a liderar.

- E por fim, alcançar a linha de pensamento dos líderes/ directores, sobre a sucessão e as implicações familiares no processo da mesma sucessão.

1.3. - Estrutura do Estudo Empírico

A fim de atingir os objectivos propostos, a seguinte dissertação encontra-se organizada em seis capítulos distintos. A introdução (capítulo um), tem como finalidade ajudar a compreensão e enquadramento do problema, identificando os objectivos da investigação, este capítulo possui ainda uma breve introdução teórica, os objectivos da investigação e a estrutura do estudo empírico.

Em seguida na revisão de literatura (capítulo dois) são apresentados os conceitos e teoria sobre o processo de sucessão nas empresas familiares, dando principal destaque no enquadramento teórico do objecto de estudo, com diversas definições e abordagens teóricas sobre a sucessão e o processo da mesma, contando ainda com um resumo da revisão de literatura.

No (capítulo 3) é exibida a evolução da investigação das empresas familiares, com ênfase nas primeiras investigações que contribuíram para a sua formação, está descrita a metodologia utilizada, a metodologia e a amostra do seguinte estudo. Este capítulo descrever os procedimentos de selecção da amostra e o método de recolha de dados utilizados na metodologia. Na seguinte investigação, foi elaborado um questionário estruturado, tendo sido

obtidas 78 respostas de actuais dirigentes de empresas familiares consideradas, sendo ainda e ainda referido a fonte de dados do estudo, e todo o processo de recolha de dados. Posteriormente no (capítulo 4) é apresentada a análise e discussão de dados relativos às empresas e a discurso dos resultados obtidos. A análise dos dados e a apresentação dos resultados obtidos são explicados neste capítulo, que começa pela análise descritiva e termina na estimação de um modelo de regressão explicativo.

Por fim é comparado a evidência da natureza de uma empresa familiar face a outras no (capítulo 5), referenciando a presença das empresas familiares no contexto económico nacional, referindo as limitações do estudo e propondo futuras linhas de orientação, este capítulo está dedicado às conclusões da investigação, enfatizando o contributo da dissertação no debate do desempenho na empresa familiar e expõe as limitações da investigação bem como sugerindo pistas para futuras linhas de investigação.

CAPÍTULO 2 – Revisão de Literatura

2.1. - Definição de Empresa Familiar

A definição sobre as pequenas e médias empresas de origem familiar apresenta uma dificuldade para bastantes autores, visto não existir nada em concreto, uma vez que a literatura permanece com dificuldades em encontrar uma definição de empresa familiar (Chua, J. et al.,1999; Harms, 2014).

Assim Chua et al. (1999), concluem uma distinção entre as definições teóricas e operacionais, a definição teórica segundo os autores devem identificar a essência que distingue a empresa familiar de outras empresas, por isso a definição teórica está baseada no comportamento e na essência de uma empresa familiar.

Não existe uma definição que seja universalmente aceite para as empresas familiares, pois a maioria dos países utiliza diferentes conceitos, de acordo com os mais variáveis critérios. Moreira (2009), O mesmo autor refere ainda que os dados estatísticos podem ser diferente de país para país, o que leva a diferenças metodológicas, à separação de bases de produção industrial, de serviço e de produção agrícola, à utilização do conceito de estabelecimentos e de empresas e à utilização de variados critérios de nível de emprego e de volume de vendas.

Contudo, para Salim et al. (2014), as empresas familiares são fundamentais para a sociedade, uma vez que são a base económica de muitos países, a cultura organizacional influencia a gestão destas empresas, estas podem realizar o processo de sucessão de forma harmoniosa mas sempre com cuidado e muita preparação.

Harms (2014) acrescenta que uma consolidação fundada sobre o que exactamente significa empresa familiar ainda não existe. Por outro lado os autores Lucky et al. (2011) argumentam que só a verdadeira sucessão nas empresas familiares pode levar à continuidade dos negócios da família, e apresentam três factores-chave: fundador, sucessor e ambiente que podem comprometer a sucessão da empresa familiar e garantir a continuidade do negócio da família.

Noutra perspectiva, Macedo (2009) define que uma empresa para ser considerada empresa familiar deve ter a sua origem dentro de uma família ou de alguns membros da família que tenham poder para tomar decisões, podendo ou não os seus familiares

participarem na gestão da mesma, referindo ainda que o processo de sucessão da empresa deve ocorrer com um ou mais membros da mesma família.

Para Chaimahawong & Sakulsriprasert (2012) uma empresa familiar pode sobreviver através das diferentes gerações, mas para isso é primordial ter a capacidade de identificar os principais factores que afectam o processo de sucessão. Para os mesmos autores os factores de contexto e factores pessoais são os que têm mais impacto na eficácia do processo de sucessão, quando comparado com outros factores como por exemplo o financeiro e de relacionamento familiar.

Por isso, entende-se que o que realmente define as empresas familiares é o facto da mesma ter na sua constituição, membros familiares, no entanto estes devem ter poder de decisão e participar na sua gestão.

2.2. - Características de Empresa Familiar

As empresas familiares possuem características específicas que diferem muito das não familiares, para os autores Silva et al. (2014) as organizações familiares estão fortemente presentes no contexto mundial, desde micro ou pequenas empresas, surgindo sempre do sonho e esforço dos empreendedores que procuraram construir um negócio lucrativo que perdure pelas gerações futuras.

Segundo a Comissão Europeia (2008), as empresas familiares de pequena dimensão possuem menos de 250 trabalhadores, sendo independentes das grandes empresas, o seu volume de negócios anual ou balanço total anual não deve exceder, respectivamente os 50 milhões e 43 milhões de euros. No entanto a mesma Comissão em 2008, refere que as empresas familiares de pequena dimensão podem-se categorizar em três categorias, distintas microempresas com menos de 10 trabalhadores, pequenas empresas entre 10 e 49 trabalhadores, e médias empresas entre 50 e 249 trabalhadores.

Para os autores Machado-da-Silva & Fonseca (2010) as organizações são administradas com base nos valores tradicionais difundidos pelos seus fundadores, o que faz com que esta tenha uma configuração consistente com os princípios de um sistema de gestão tradicional. Segundo os mesmos autores ao longo do tempo, devido à força de directrizes e circunstâncias diferentes surgiu a necessidade de implementação de novas acções mais modernas que encaixassem com uma filosofia mais profissional, o que exigiu uma reformulação mais formal.

Bernhoeft (1989) aponta que as empresas familiares têm como principais características a forte valorização da confiança mútua, e dos laços afectivos, que influenciam directamente no comportamento, relacionamento e decisões da organização e consideração do passado, o que acaba por superar a exigência da eficácia e da competência.

No entanto os autores Silva et al. (2014) incluem que as empresas familiares enfrentam dificuldades durante a sua sucessão, devido à falta de planeamento da mesma e da não preparação dos seus futuros herdeiros, por isso muitas delas não chegam sequer à segunda ou terceira geração.

Contudo, para Sharma et al. (2009), a falta de vocação num sucessor de confiança para assumir a empresa, pode afectar de forma significativa a ocorrência de todas as actividades relacionadas com o planeamento da sucessão. Embora para os mesmos autores, o planeamento da sucessão, possa ser considerado resultado do impulso do seu sucessor, o que tem implicações negativas no processo.

As empresas familiares podem obter muitas vantagens, embora também existam algumas desvantagens que resultam dessa gestão que as podem levar à falência, como referido pelos autores Nascimento & Teixeira (2014). No entanto os mesmos autores indicam que nas empresas familiares, os principais cargos de gestão ainda pertencem a familiares, mas devido ao seu crescimento, esta necessita de contratar mais gestores e coordenadores de fora da família.

Contrariamente para os autores Chirico & Salvato (2008) a velocidade das mudanças em ambientes competitivos tem levado as empresas familiares a desenvolver processos mais orientados que permitem uma maior adaptação. No mesmo contexto os autores Boyd & Royer (2012) defendem que as empresas familiares com um maior conhecimento estratégico possuem uma maior vantagem competitiva face às restantes.

Maciel et al. (2014) indica o sucessor como aquele que tem um maior interesse no crescimento da empresa, procurando manter um bom relacionamento com o proprietário, uma boa capacitação profissional, aptidão para os negócios e preparação antes de assumir a empresa, para uma sucessão de sucesso. Contudo para os autores Chaimahawong & Sakulsriprasert (2012), o processo de sucessão e o desempenho pós-sucessão estão positivamente relacionados com um alto nível de impacto.

No entanto Machado (2006) ressalva que o empreendedorismo e a sucessão são os aspectos que mais se destacam nas empresas familiares, pela sua importância na sobrevivência das mesmas e pela sua complexidade. Assim, o mesmo autor defende que uma nova dimensão das empresas familiares, não consta apenas no domínio da família patriarcal,

mas na aceitação de relacionamentos múltiplos, que implicam novas repartições de poder nas organizações familiares.

Chaimahawong & Sakulsriprasert (2012) mencionam o contexto empresarial no qual os anos da relação entre a família e o sucessor é um factor positivamente relacionado com o factor pessoal. Os mesmos autores salientaram ainda o factor pessoal pela disposição do sucessor na aceitação e a posição em continuar o negócio da família.

Escosteguy & Gutfreind (2007) referem que as empresas familiares são constituídas por dois sistemas fundamentais e complexos: a empresa e a família, no qual cada sistema possui particularidades, normas, regras e sistemas de funcionamento distintos. No entanto, os mesmos autores apontam que quando os dois sistemas estão unidos na forma de empresas familiares, necessitam de atenção aumentada, pelas dinâmicas particulares que estas empresas possuem.

Para Souza et al. (2014), as empresas familiares e o seu planeamento no processo de sucessão, são destacadas principalmente pelas microempresas familiares, as empresas familiares nascem através da ideia de um fundador, geralmente com espírito de liderança e visão de negócio, o que acaba levando esses empreendimentos a um grande crescimento e expansão. Contudo segundo os mesmos autores o que se verifica após alguns anos nem sempre é uma gestão calma e centralizada.

Para Moreira (2009) as metas que abordam os desafios das empresas familiares no contexto de globalização e o novo papel do Estado perante as mudanças geradas no processo de globalização. Mas o mesmo autor afirma que um novo contexto de globalização crescente tem influenciado os diversos Estados e empresas a adoptar novas fórmulas de política económica/empresarial, devido às características evolutivas da globalização e aos factores económicos e tecnológicos, cada vez mais importantes.

Os autores Blumentritt et al. (2013) reportam que um dos desafios mais significativos para apoiar as empresas familiares é o processo de transmissão de liderança, de uma geração para a outra.

No entanto, Moreira (2009) considera que as empresas familiares não são extensivamente avaliadas como as outras no processo de globalização, aquelas que tem funções importantes neste processo, sobretudo no papel importante que desempenham a nível interempresarial como parceiro, como fornecedor e como parte integrante de uma rede de empresas. Assim, pode-se afirmar que o papel das empresas familiares no processo de globalização tem sido subestimado.

Chaimahawong & Sakulsriprasert (2012) comparam os factores financeiros e os factores de relacionamento intrafamiliares como de menor impacto, indicando ainda que o processo de sucessão e o desempenho pós-sucessão estão positivamente relacionados com um elevado nível de impacto.

Contudo para os autores Oliveira & da Silva (2012) a partilha de valores e interesses pelos familiares proporciona uma sucessão com baixo nível de conflito ou contestação, para os autores o exercício da ponderação e da elaboração consciente da sucessão, reconhecendo os valores e os interesses envolvidos, é fulcral para a sucessão. Para os mesmos autores a conversão dos valores e interesses compartilhados pelos familiares em instrumentos formais, como acordos de accionistas e regulamentos, contribui para a estabilidade e segurança nas relações entre familiares.

Tillmann & Grzybovski (2005) argumentam que a sobrevivência da empresa familiar está ligada ao processo de preparação do herdeiro, não devendo apenas estar relacionada a cursos de nível superior na área da Gestão e na prática profissional na empresa da família. Por isso para os autores a preparação que o herdeiro recebe habilita o mesmo para administrar a empresa, um fato que prevê a sua continuidade, mas não a sua sobrevivência.

Bhardwaj (2014) refere que existe muita diferença em planeamento de sucessão de empresas familiares, visto que as empresas familiares estão normalmente ainda na sua primeira geração, por isso os seus gestores sentem-se ainda seguros, em passar a sucessão aos seus familiares. Para o autor as empresas estão mais focadas na sustentabilidade durante a primeira geração, na segunda geração já se expandem-se mais e na terceira geração diversificam mais.

Memili et al. (2010) reafirmam a teoria da identidade organizacional, como a propriedade da família, o que influencia positivamente o desenvolvimento da imagem da empresa familiar, as altas expectativas da família no líder da empresa promovem uma imagem da empresa familiar, na qual a família contribuí para melhorar o seu desempenho.

Os autores Bennedsen et al. (2006) apontam que as características familiares têm economicamente grandes efeitos sobre a decisão de promover um familiar ou um CEO não relacionado com a empresa. Os mesmos autores mencionam que as estimativas são significativamente maiores e recomendam uma abordagem endogeneizada e variáveis omitidas, algo extremamente importante para a compreensão do impacto das empresas familiares nos resultados das empresas.

Para Mannarino et al. (2011) os resultados das empresas de gestão familiar são menos produtivos do que as empresas geridas por gestores profissionais, mas a diferença entre os dois é pequena.

Contudo para os autores Henssen et al. (2011), a questão da propriedade da empresa familiar, é a família, uma abordagem que ressalta a sua dimensão psicológica, referindo o sentimento de propriedade, como crucial para a nossa compreensão das empresas familiares. Para os mesmos autores os comportamentos de propriedade destacam-se como indicadores-chave no envolvimento familiar.

No entanto vários outros autores defendem outros conceitos sobre empresas familiares, como se pode verificar na seguinte tabela:

Tabela 1- As definições de empresas familiares segundo vários autores

AUTORES	CONCEITO	FOCO
Donnelley (1964)	Uma empresa é considerada familiar se está sob o comando, há pelo menos duas gerações, de uma mesma família.	- Duas gerações da família - Influencia na empresa
Barry (1975)	Quando na prática, é dirigida por uma única família.	- Controle familiar
Tagiuri e Davis (1982)	Quando há na empresa mais de dois membros da família que influenciam a direcção dos negócios por meio de laços de sangue, direito de propriedade ou papéis de gerenciamento.	- Gestão - Propriedade
Dyer Jr. (1983)	Quando as decisões em relação à gestão e propriedade são influenciadas pelas famílias.	- Gerenciamento - Propriedade Familiar
Bernhoeft (1987)	Quando a origem e a história da empresa são vinculadas a uma família ou quando os membros da família são os responsáveis pela administração dos negócios.	- Família - História - Direcção
Lodi (1998)	Quando o fundador ou um sobrenome representam os valores institucionais da empresa.	- Tradições - Valores familiares
Barnes e Hershon	Quando a empresa é controlada por membros da	- Propriedade

(1994)	família.	
Gersick et al. (1997)	É aquela na qual se misturam assuntos relacionados à gestão, propriedade e família.	- Propriedade - Família - Gestão
Chua, Chrisman e Sharma (1999)	Quando na empresa existem membros da mesma família ou de um pequeno grupo de famílias que influenciam na gestão da empresa.	- Controle por Membros
Lanzana e Constanzi (1999)	Quando uma família possui a propriedade do capital e por isso exercem controle sobre a empresa.	- Propriedade Familiar
Danes et al. (2002)	Quando a sucessão familiar é passada de geração para geração resultando em sucesso no empreendimento.	- Autoridade Familiar - Sucessão
Suehiro e Wailerdsak (2004)	Quando os membros de uma família são os responsáveis pela propriedade e controle da empresa.	- Propriedade - Família
Brochauss (2004)	Quando a constante transferência de autoridade na gestão de empresas familiares entre as gerações é uma característica que perdura por vários anos.	- Gerenciamento influenciado pelo fundador.
Uhlaner (2006)	Quando a família que detém a maior parte dos membros da empresa gere a empresa.	- Propriedade - Família - Gestão
Grzybovski (2007)	Quando há a inclusão de membros da família no dia-a-dia da empresa, seja como director, gerente ou proprietário.	- Propriedade - Família - Gestão.

Fonte : Cançado et al (2013) apud Silva, Fisher e Davel (1999) e outros.

2.3. - Vantagens e Desvantagem da Empresa Familiar

Tal como todas os negócios, as empresas familiares têm as suas vantagens e desvantagens a nível estrutural, financeiro e económico. Assim, Gallo (1996) demonstra através de alguns tópicos as possíveis vantagens e desvantagem a ter em conta uma empresa familiar, tal como podemos ver na seguinte tabela:

Tabela 2- As vantagens e desvantagens das empresas familiares

Vantagens	Desvantagens
a) Objectivos e desejos em comum aos membros da empresa e familiares, os objectivos devem ser claros a todos.	a) Dificuldades em separar património da empresa e património pessoal. Muitos empresários erram ao misturarem seus patrimónios.
b) Confiabilidade recíproca entre todos e autoridades reconhecidas, é fundamental que os empregados e familiares reconheçam a autoridade do sucessor.	b) Bloqueio do ambiente externo, este bloqueio refere-se ao isolamento que as empresas familiares têm ao mercado externo.
c) Versatilidade nos processos da empresa, visto que as empresas familiares possuem uma estrutura simples de se identificar, quanto maior e confuso for à estrutura organizacional da empresa, maior será a demora nos processos.	c) A relação entre familiares, o relacionamento de familiares deve ser o melhor possível, visto que uma discórdia entre familiares pode agravar problemas na empresa. Todos os familiares envolvidos na empresa devem participar de todos os assuntos inclusive participarem do processo de sucessão.
d) Valores e cultura da família atribuídos à empresa, os valores e a cultura que foram criados pelo instituidor da empresa ao longo dos anos durante a criação da empresa, podem servir de base para a união da empresa, gerando um vínculo entre o instituidor e os empregados.	d) Falta de profissionalização, a profissionalização é algo que inexistente na maioria das pequenas empresas familiares, às vezes a empresa tem tudo para dar certo no mercado; boa mão-de-obra, bom património, boas relações familiares, mas se equivocam na profissionalização dos processos e funcionários.

Fonte: Gallo (1996)

Em suma, para o autor Donnelley (1976) uma empresa familiar, tem poderes, quase sempre possui a propriedade ou administração da mesma. Uma desvantagem é o desequilíbrio entre os interesses da família e da empresa, e o facto da família não saber criar um senso de responsabilidade com respeito pela mesma. Segundo o mesmo autor existe uma falta de disciplina em relação aos lucros, bem como uma exagerada preocupação com os interesses da

família, o que pode segundo o mesmo impedir o aparecimento de novos mercados ou de boas oportunidades de desenvolvimento.

O mesmo autor define como vantagens o facto das empresas familiares saberem aproveitar com êxito o relacionamento e a tradição, aliado sempre aos sacrifícios pessoais e a lealdade à família, referindo mesmo que a reputação familiar pode exercer uma influência benéfica no exercício da mesma.

2.4. - Ciclo de vida das Empresas Familiares

A sucessão empresarial é identificada na maioria dos estudos de investigação como um período crítico do ciclo de vida, que a maioria das vezes resulta no fracasso do negócio da família segundo o autor Duh (2015).

Para os autores Tillmann & Grzybovski (2005) a empresa sustenta a sua gestão com base na sua continuidade até ao momento em que o mercado onde a mesma actua esteja saturado. Este ciclo de continuidade é de curto prazo e exige da empresa estratégias inovadora e de modernização ao nível de processos e práticas gerais. Os mesmos autores defendem que o gestor necessita saber identificar o momento no qual a empresa precisa de mudança e estar atentamente preparado para entender o que tem de ser alterado nesse sentido o que pode fortalecer a criação de ideias e promover o desenvolvimento da empresa.

Para Muciimi (2014) a transição e classificação da sucessão está entre as mais importantes tarefas das empresas familiares, uma vez que esta mudança de geração e mudança transformacional tem impacto a longo prazo, por isso tem de ser planeado e reflectido com bastante precedência. Segundo a autora as empresas familiares fazem parte de uma parte saudável da economia, na qual a incapacidade de gerir as mudanças de gerações pode levar ao encerramento das mesmas ou ao enfraquecimento da sua situação económica.

Para Três et al. (2015), os sistemas empresariais familiares são mais complexos, pelos diferente elementos que se interrelacionam durante o ciclo de vida da empresa. Sendo por isso fundamental que os diversos elementos se identifiquem e controlem as fragilidades da organização atempadamente para fazer face às crises económicas evitando o seu declínio.

Segundo Gersick et al. (1997), a sucessão nos negócios familiares acontece quando a empresa está no seu estágio de maturidade ou próximo dele. Durante os períodos de crise, a empresa passa por uma redefinição do posicionamento dos produtos e serviços, geralmente durante a sua fase de maturidade.

Segundo os autores Gersick et al. (1997), a empresa familiar segue um desenvolvimento muito linear, transitando do fundador para uma parceria entre irmãos, e posteriormente para um consórcio entre primos.

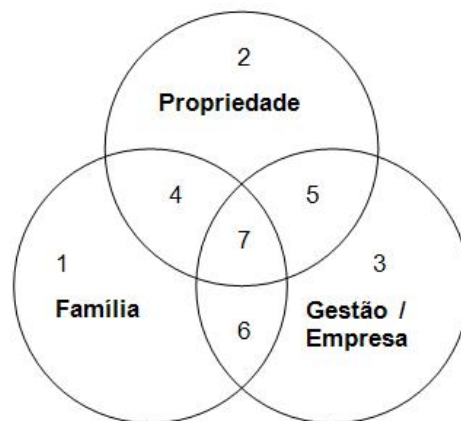
Contudo as famílias possuem um ciclo de vida caracterizado por diversas etapas e tarefas a serem cumpridas, estando este ciclo relacionado com os ciclos familiares e individuais (Tondo, 1999).

Sendo de realçar que, alguns autores, nomeadamente Bracci e Vagnoni (2011) consideram a sucessão como um dos processos mais críticos no ciclo de vida das empresas familiares.

2.5. - O modelo de três círculos da empresa familiar

As empresas familiares possuem problemas únicos que resultam da interdependência entre a família e a empresa ou seja, da relação entre propriedade e direcção o que torna a tomada de decisões mais complexo, segundo Ussman (1994),

Figura 1: O modelo de três círculos numa empresa familiar



Fonte: Gersick et al. (1997)

Os autores Gersick et al. (1997) identificaram um modelo de três círculos que possibilita descrever todo o sistema das empresas familiares com base no ciclo de vida da mesma.

Contudo para os autores Cançado et al. (2013), o modelo tridimensional de desenvolvimento, está baseado em três eixos diferenciados e complementares, propriedade da família e gestão da empresa, o que permite uma análise e a compreensão do ciclo de vida da

organização e do seu processo de sucessão, no entanto os desafios e as soluções desse processo tendem para um conjunto de acções de governação.

Segundo os mesmos autores, a forma familiar das empresas durante a mudança de geração faz com que estas não transfiram o seu poder para profissionais de fora da família, pois assumem a sucessão familiar como a única possível.

2.6. - Tipos de estrutura de liderança

De acordo com o autor Chiavenato (2000), a liderança é imprescindível em qualquer organização humana e é possível, contudo, afirmar que uma grande maioria das definições aponta para a liderança como sendo um processo de influência realizado no seio de um grupo, de forma a levá-lo a atingir determinados objectivos.

Para Richard Daft “O líder simbólico define e usa sinais e símbolos para influenciar a cultura da corporação e conduz actividades diárias para reforçar as visões culturais” (1999, p.56).

Apesar disso Zellweger et al. (2010), defendem que as famílias estão aptas na construção da percepção familiar e na dimensão da identidade organizacional do senso da família que reflecte como a família define e visualiza a empresa, o que pode facilitar no desempenho através da promoção tanto ao nível interno como externo.

No entanto os mesmos autores contestam a forma como as combinações de elementos do envolvimento, essência e identidade da família podem interagir e explicar porque algumas famílias são um factor chave nas empresas, enquanto outras poucos valores acrescentam às suas organizações.

Assim sendo o autor Muniz (2001), evidencia as mudanças ao nível macro, as inovações na gestão interna e as inovações no abastecimento, como factores-chave que permitem essencialmente uma maior flexibilidade e a redução dos custos, num ambiente de crescente incerteza e forte concorrência e devido à globalização económica e financeira.

2.7. - Interação entre sucessor e antecessor

As resistências entre o sucessor e o seu antecessor devem-se à dificuldade por parte do empresário em aceitar o momento adequado para a sucessão, esta dificuldade em encontrar o sucessor no seio da família, em enfrentar potenciais conflitos no seio da família para a realização da sucessão, falta de preparação dos empresários para gerir a sucessão e a

excessiva carga de impostos sobre sucessões e doações são factores que também poderão dificultar a sucessão. Segundo Neves (2001)

Contudo para os autores Neves (2001), a propriedade da família afecta positivamente o desempenho da empresa, este é um dos mecanismos que ajudam a aumentar o desempenho das empresas familiares. Por isso para os autores os gerentes mais jovens tendem a ter um desempenho melhor do que gerentes mais velhos., por serem mais energéticos, visionários indivíduos e tomadores de risco, em comparação com gerentes mais velhos.

A sucessão empresarial torna-se fundamental para as organizações familiares, pois uma grande parte termina devido a problemas de sucessão entre a primeira e terceira geração, muito pela falta de planeamento dessa sucessão, segundo Costa et al. (2015).

O grau de consideração e compreensão entre sucessor e fundador é um factor chave que afecta a sucessão segundo Handler (1992), no entanto o mesmo autor defende que a sucessão espelha as influências, relacionamentos, e a experiência da sucessão de membros da família da próxima geração.

Contudo para o autor Haldin-Herrgard (2011), o conhecimento tácito é visto como algo que nasce com a pessoa onde se inclui algumas características como o talento, a habilidade, o sentimento, entre outras, quase sempre ligadas à personalidade, ao nível das competências de gestão, a inteligência e a prática, o mesmo autor defende ainda que o conhecimento tácito é ensinado através da acção.

2.8. - Processo da sucessão nas empresas familiares

No processo de sucessão a maioria dos empresários não dedica muito tempo nem esforço necessário na preparação adequada da sucessão segundo Neves (2001). Para o mesmo autor essa situação resulta de um fenómeno psicológico associado à necessidade de negação e pode ter consequências muito nefastas para a empresa e para a família.

Para Neves (2001) se os empresários dedicarem mais tempo na preparação do seu sucessor, o período de transição pode ser calmo, sem *stress*, e a organização não sente tanto a ruptura com o passado.

No entanto para Casillas et al. (2007), a gestão de uma empresa requer uma mistura de arte e ciência, intuição e conhecimento de todo processo organizacional, desde o operacional ao financeiro, onde a nova geração pode desenvolver seu talento seguindo a orientação de pessoas mais experientes.

A sucessão em empresas familiares pode levar a uma estagnação, devido à falta de competências e habilidades dos descendentes (Molly et al., 2011).

No processo de sucessão, a experiência é mais cuidadosa porque já é conhecido neste processo a possibilidade de falhar, por isso a consciência desempenha um papel importante no cuidado em realizar a sucessão entre os proprietários segundo Gorgievski et al. (2013).

Os autores Massi et al. (2008) acreditam que a pesquisa sobre a sucessão na gestão é o tema principal no negócio familiar, mas os autores acreditam que é dada pouca atenção na organização dos factores que impedem que a sucessão dentro da família possa ocorrer sem problemas.

No entanto Bruce & Picard (2006) evidência que as ferramentas necessárias para atingir as metas e objectivos do proprietário da empresa, da família e do seu sucessor são classificadas, discutidas e compartilhadas durante as etapas anteriores do plano de sucessão real, mas os mesmos autores apontam que a maior parte dos empresários não possuem uma visão comum com todas as partes interessadas sobre o negócio nem a partilham.

Contudo para Brockhaus (2004), a sucessão das empresas é um momento importante na vida dos negócios familiares e este é um tema que solicita uma observação das partes interessadas e das perspectivas da família, gestão e sistemas de propriedade com vista a compreender as perspectivas dos interessados.

Em suma, um dos grandes desafios nas empresas familiares durante o processo de sucessão, é nas decisões de com maior relevância e impacto para todo o desafio possa estar enlaçado na capacidade do sucessor para a aquisição do conhecimentos e habilidades para que seja a chave do antecessor de forma mais apropriada para se manter e melhorar o desempenho de toda a organização da empresa para Cabrera-Suárez et al. (2001).

Os autores Bruce & Picard (2006) apontam que um dos principais desafios é transformar os riscos em oportunidades para os pequenos empresários, para os funcionários das empresas, e para a economia em geral.

2.9. - Sucessão nas empresas familiares

A sucessão pode ter na sua génese várias razões, como a idade do empresário, ou a impossibilidade do empresário continuar na empresa, por motivos de saúde ou morte, ou quando o estágio de desenvolvimento da empresa exigir uma estrutura diferente. (Neves, 2001).

Apesar disso a sucessão natural é o modelo mais usual na transferência do poder administrativo entre o fundador e a 2ª geração, mas verifica-se igualmente na passagem entre outras gerações (Ussman, 2004).

A discussão da dependência da empresa familiar face ao líder, de uma forma inata conduz à complexidade da sucessão desse mesmo líder. Assim a empresa é vista como uma empresa que está excessivamente sujeita à liderança, sendo visível as fraquezas expostas na resposta ao afastamento da liderança.

Toda a literatura existente sobre este tema, menciona por norma o planeamento da sucessão da liderança na empresa como uma das formas de contornar o problema e resposta em relação à questão apontada à liderança dessa empresa familiar. Assim, é importante e necessário realizar um equilíbrio sobre a problemática da sucessão e todo o processo que envolve a mesma.

Por vezes as empresas optam por não incluir mais membros da família devido a problemas de gestão, o que é favorável porque permite que novos colaboradores tenham a oportunidade de crescer profissionalmente. A maior desvantagem do trabalho de familiares é o comprometimento com que estes ficam face aos restantes membros da família no seu ambiente de trabalho (Nascimento & Teixeira, 2014).

Leone (2005, p. 45) refere que:

"a sucessão familiar acontece quando uma geração abre espaço para que outra assuma o comando".

Maciel et al. (2014) defendem a confiança como um elemento extremamente importante na escolha da sucessão para que a mesma possa ser completa e para que os negócios possam continuar de forma serena. No entanto, os mesmos autores referem a existência de uma grande preocupação na sucessão, na preparação do mesmo para que este seja capaz de controlar o negócio de forma autónoma e eficiente.

Contudo para os autores Silva et al. (2014), torna-se fundamental a existência de um planeamento na sucessão dos futuros herdeiros, para aumentar a qualidade e o tempo de vida das empresas familiares. Os mesmos autores apontam que apesar de algumas empresas não terem feito esse mesmo planeamento de sucessão, preocuparam-se na preparação dos seus herdeiros de modo informal, levando-os para a empresa desde pequenos para se familiarizarem com o negócio e participarem nas suas actividades.

Para os autores Salim et al. (2014), os principais factores na gestão das empresas familiares são os costumes e as crenças dos seus fundadores, estes vão transmitindo à família

os valores, para isso é fundamental que abdicuem de aspectos culturais que não vão de encontro à cultura da empresa.

Cruz & Oliveira (2014) defendem que numa empresa familiar existe uma interacção entre a família e a empresa, sendo esta uma das principais dimensões nas dinâmicas das organizações, sobretudo, do processo sucessão.

Segundo os mesmos autores a inserção precoce do herdeiro-sucessor na dinâmica da empresa motiva a que este se veja como guardião dos valores familiares e o portador de competências reconhecidas pelo exterior.

Costa et al. (2015) defendem a ausência de um planeamento formal de sucessão como uma realidade das empresas familiares, factor que leva a que as maiorias das estratégias decididas sejam tomadas pela visão dos proprietários.

Contrariamente para Costa et al. (2015), a característica forte das empresas familiares durante o processo de sucessão que difere das grandes organizações, é o facto de não terem estratégias delimitadas formal mente e executam um planeamento de forma intuitiva que gera resultados.

Segundo os mesmos autores a ausência de planeamento não é o caminho para o fracasso da sucessão, apesar das empresas enfrentarem dificuldades, que poderiam ser evitadas através do planeamento, mas mesmo assim os seus sucessores conseguem manter a empresa familiar e fazer esta crescer e prosperar.

Para Costa et al. (2015), a relação dos sucessores é modelada pelo respeito, companheirismo e pela transferência de conhecimentos e confiança. Apesar disso poucos são os executivos que dedicam algum tempo à sua saída e à finalização do processo de sucessão, sendo esse o maior obstáculo no sucesso das empresas familiares.

Segundo os mesmos autores a maioria dos antecessores tem a percepção que as suas decisões precisam de ser bem transmitidas aos seus sucessores e até continuam nas empresas como suporte para os mesmos, mas sem intervir directamente.

2.10. - Conflitos na Sucessão das Empresas Familiares

O processo da sucessão empresarial é fundamental para as organizações familiares, pois muitas acabam devido às dificuldades durante o processo de sucessão, principalmente na evolução entre a primeira e a terceira geração (Costa et al., 2015).

Para os autores Borges & Lima (2012), a manifestação de conflitos familiares e de resistências às mudanças levadas a cabo pelos sucessores abre hipótese para a identificação de

situações em que não se verifica a sucessão, direccionando uma reconstrução mais ampla na sucessão empresarial.

Assim para (Brenes, et al., 2011), as empresas familiares conciliam o sistema empresa com o sistema família o que, por vezes, origina algumas fontes de conflitos, tornando as empresas familiares mais complexas.

Para Neves (2001) 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.

A empresa familiar é um terreno fértil para a ocorrência de mal-entendidos e conflitos entre os accionistas, quando estes divergem nos objectivos a alcançar (Gersick et al., 1997)

No entanto Costa et al. (2015) alerta para o facto da falta de preparação dos sucessores e do planeamento dessa sucessão poder originar discórdias em relação à distribuição da herança e perdas financeiras.

Mas o aparecimento de conflitos familiares e de resistências às mudanças executadas pelos sucessores faz com que se abra a hipótese para a identificação de situações em que não se verifica o processo de sucessão levando a uma reconstrução mais abrangente da noção de sucessão (Borges & de Lima, 2012).

Contudo Eddleston et al. (2008) apontam a tomada de decisão e dispersão da propriedade de gerações como algo que afectam o conflito nas empresas familiares.

2.11. - Resumo

Existe uma procura contínua de uma definição, que de uma forma geral aceite e implemente nas empresas familiares, para que esta se possa estabelecer um padrão dos critérios mais influentes, destacando assim toda a influência e a envolvimento de toda a estrutura da família e da empresa, na escolha do seu sucessor.

Nas empresas familiares, existe um imenso número de características próprias, estas podem traduzir-se como pontos forte ou fracos. Ou vantagem e desvantagem perante a concorrência de mercado, estas empresas têm um estatuto muito importante e influente na economia de um país, ou seja, na criação de riqueza ou de emprego.

Contudo, este tipo de empresas sofre bastante o problema associado à sucessão nas empresas familiares e muitas vezes com a ausência de um planeamento para a sua

continuidade, este problema continua a ser um apêndice para a gestão das mesmas empresas por terem ainda alguma descuidada na abordagem ao tema da sucessão.

No capítulo seguinte, pretende-se comprovar os critérios associados a todo processo de sucessão para uma a escolha tranquila e mais acertada do futuro líder da empresa familiar com a recolha de dados junto dos inquiridos.

CAPÍTULO 3 - Metodologia

3.1. - Introdução

Na primeira fase deste estudo foi apresentado um enquadramento teórico que serve de suporte a todo o estudo empírico a ser desenvolvido, assim enumeradas as particulares das empresas familiares que possa ter influência no processo de sucessão.

Assim, neste capítulo vai ser referido o tipo de investigação realizada, do estudo do tema da sucessão nas empresas familiares em Portugal. Todavia este tema foi abordado pois pretendeu-se estudar actualmente o impacto da sucessão familiar dentro da estrutura da empresa de origem familiar. Por isso, este estudo contribui para o entendimento das variáveis mais importantes a ter em conta durante o processo de sucessão realizado pelo antecessor, a fim que este consiga escolher o seu sucessor de forma mais correcto e com sucesso na sucessão.

Para o estudo das hipóteses de estudo empírico são expostas no seguinte ponto das hipóteses de estudo, as hipóteses relacionadas com os critérios de escolha de sucessor em relação às dificuldades encontradas no processo de sucessão das empresas familiares.

A importância do tema do estudo empírico leva à criação de uma metodologia tendo em conta um conjunto de procedimentos, com vista a serem atingidos os objectivos da investigação.

Assim, o processo de metodologia começa por caracterizar todo o processo para a recolha de dados através da amostra, em seguida as fontes de recolha de informação já identificadas permitiram a recolha de dados que não estão expostos visto que muitas das empresas familiares não são cotas em bolsa. No entanto, o instrumento utilizado para a recolha de informação para que fosse possível o processo de recolha de dados com recurso a questionários.

3.2. - Hipóteses de Estudo

Neste tópico, o objectivo principal é assegurar a importância da sucessão nas empresas familiares em Portugal e para a compreensão desse mesmo objectivo da questão de pesquisa, foi necessário numa primeira fase recorrer à elaboração de uma revisão de literatura para melhor suportar a questão de pesquisa.

Neste tópicó estará ainda detalhadas todas as condições metodológicas referentes ao tema em questão, algo que foi desenvolvido ao longo do capítulo para melhor formular as hipóteses de investigação relacionadas com o tema.

Tabela 3- As diferentes hipóteses para o estudo empírico

H0	Dificuldades encontradas no processo de sucessão, face às habilitações literárias.
H1	Dificuldades encontradas no processo de sucessão, face ao conhecimento do negócio da empresa.
H2	Dificuldades encontradas no processo de sucessão, face à experiência fora da empresa.
H3	Dificuldades encontradas no processo de sucessão, face ao sucesso profissional.
H4	Dificuldades encontradas no processo de sucessão, face à experiência dentro da empresa.
H5	Dificuldades encontradas no processo de sucessão, face ao género.

3.3. - Metodologia do Estudo

Um trabalho de investigação consiste, na resposta a um problema previamente formulado, através de um conjunto de procedimentos cuja finalidade principal é atingir determinados objectivos.

No entanto, a investigação é essencialmente, a forma de serem questionados determinados acontecimentos, tais como, o que é que se pretende estudar, e como é que o estudo deverá ser orientado, envolvendo uma grande variedade de orientações científicas e métodos para a sua abordagem.

3.4. - Amostra do Estudo

De modo a alcançar as necessárias provas empíricas e testar as hipóteses formuladas foi fundamental uma definição prévia do objecto de estudo em questão, ou seja, qual seria a população sobre qual o estudo empírico iria recair, contudo a escolha da população foi sobre as empresas de origem familiar em Portugal.

Assim, a escolha das empresas familiares portuguesas, o que é conhecida a dificuldade na obtenção de informação individual sobre as empresas não cotadas, constituindo desta forma uma dificuldade acrescida na obtenção da informação pretendida no âmbito do tema em questão.

No caso particular de Portugal na impossibilidade de estudar a população alvo na sua totalidade, opta-se por uma amostra, realizando um inquérito estruturado que realizando um inquérito estruturado que é feito junto aos actuais dirigentes das empresas familiares. Isto dificulta muito a recolha da informação porque o alvo inquirido tem pouca disponibilidade para responder.

Foram utilizados contactos de empresas familiares e alguns foram contactados por correio electrónico, enquanto uma parte foram distribuídos inquéritos e em papel em gabinetes de contabilidade ou associações.

Em Portugal, várias empresas de grande dimensão podem ser consideradas como empresas familiares, no entanto a vasta maioria das mesmas empresas familiares são constituídas por empresas de pequena e média dimensão.

3.5. - Fonte de dados do Estudo

Na forma como foi efectuada a escolha da informação na recolha de dados relativamente às empresas familiares para que fosse possível efectuar o estudo empírico, foi tido em conta que as empresas fossem empresas familiares, não existindo a preocupação da sua localização ou mesmo a sua situação financeira. A recolha teve sempre como base a recolha de informação face à visão do processo de sucessão referente às mesmas empresas.

Assim, a recolha de informação serve para que seja possível alcançar todas as características da empresa familiar, de forma a obter uma caracterização das empresas em que estas já estejam ou que já passaram por algum processo de sucessão.

Deste estudo, com as características do processo de sucessão das empresas familiares e na dificuldade de obtenção de informação por parte das empresas não cotadas na bolsa através dos dados secundários ou o medo da partilha de informação da situação da empresa que se encontra.

No entanto, a informação obtida para o estudo foi recolhida através de inquéritos enviados por correio electrónico com recurso a uma base de dados e a fim de aumentar o número de respostas foi necessário ainda recorrer a gabinetes de contabilidade para ajudarem na distribuição dos questionários em papel pelas empresas familiares.

Contudo foi obtido um número reduzido de respostas por parte das empresas familiares, face as empresas que foram abordadas, muito porque algumas empresas ainda não estão predispostas a responder a este tipo de questionários e não mostram uma grande abertura a inquéritos.

3.6. - Processo de recolha de dados

O estudo assenta numa metodologia do tipo quantitativo e processo de recolha de dados passa pela obtenção de respostas juntos das empresas de origem familiar.

Foram partilhados uma grande quantidade de questionários, que foram enviados através de correio electrónico entre o dia 23 de Março e o dia 18 de Julho de 2016, os contactos efectuados foram retirados da lista de empresas do endereço electrónico do IAPMEI através de escolha aleatória.

Mas como o número de resposta estava reduzido face à expectativa do número de respostas a recolher juntos das empresas familiares, assim nesse mesmo espaço de tempo recorri à ajuda de gabinetes de contabilidade para que ajudassem na obtenção de dados junto das empresas familiares e esses mesmos questionários foram efectuados em papel com a mesma estrutura dos que foram enviados por correio electrónico. Os questionários realizados em papel foram lançados para a plataforma de recolha de dados, que neste caso estava a ser utilizada a Google Docs.

Por fim, dos dados recolhidos foram todos processados, analisados e tratados os dados de modo a que se pudessem ser retiradas as suas exequíveis conclusões.

3.7. - Resumo

Em suma o tema do estudo empírico é defendido por diferentes autores como uma estrutura de investigação mais adaptada, para que seja possível compreender os factos do problema ou ponto em que se encontra o tema. Por isso no capítulo seguinte irá ser apresentada a análise e a discussão dos resultados obtidos, bem como a interpretação dos resultados recolhidos para a investigação, sobre a importância que o processo da sucessão tem nas empresas familiares.

CAPÍTULO 4 – Análise e discussão dos resultados

4.1. - Apresentação e análise dos resultados

O seguinte capítulo é dedicado à exposição da análise e interpretação dos resultados recolhidos para a investigação sobre a importância que o processo da sucessão tem nas empresas familiares, assim procura estudar as hipóteses já previamente formuladas no capítulo anterior e com todo o enquadramento teórico associado ao estudo empírico.

Os resultados aqui apresentados foram obtidos com recurso ao método de questionário que teve um carácter combinando de perguntas fechadas e abertas, de forma a obter a máxima informação por parte dos líderes das empresas familiares. O guião (anexo) da entrevista foi constituído por questões centrais deste estudo e divididas de acordo com os blocos constitutivos.

O primeiro bloco das perguntas que foram elaboradas para o questionário deste estudo visa a obtenção dos dados relativos à empresa, no qual esses dados tem como base o enquadramento da actividade e estrutura da empresa, a recolha de informação foi realizada com recurso às perguntas de escolha múltipla e de escala de likert.

A estrutura do questionário é composta por quatro grupos:

- Dados relativos à empresa
- A família na empresa
- Caracterização do actual director/ presidente da empresa familiar
- Considerações finais sobre a sucessão

O questionário faz referência à participação da família na estrutura da empresa, por isso foi necessário recorrer a perguntas de escolha múltipla para obter um maior feedback por parte do entrevistado. Também foi utilizada uma questão com diferentes escalas para atribuição de importância de critérios utilizados pela empresa na escolha de um sucessor.

No ponto a seguir, já está directamente ligado à caracterização do actual/ presidente da empresa familiar, em que neste ponto torna se importante perceber as características dos actuais líderes das empresas familiar em Portugal, com isso foi elaborada uma série de questões de escolha múltipla para se obter um feedback interessante do prisma da identidade como foi incutida a liderança nos responsáveis das empresas familiares.

Por fim, o último ponto está voltado para as considerações finais sobre a sucessão, e na avaliação da sucessão dos líderes das empresas com a família e a empresa. No qual a informação é recolhida com recurso a vários tipos de perguntas e métodos, como a utilização de escolha múltiplas, como escalas de avaliação e de perguntas “sim ou não”. Com este tipo de perguntas pretendeu-se que todas as dúvidas fossem retiradas com a visão e atitudes de pensamentos dos líderes que tinham sobre a sua actividade profissional.

4.2. - Dados Dissertação

Os dados foram analisados com recurso ao programa de tratamento de dados da Statistical Package for Social Sciences (SPSS), e dessa forma foi efectuada uma análise das 78 respostas obtidas por parte das empresas familiares contactadas para a recolha de informação para a dissertação.

4.2.1. - Dados relativos à empresa

Tabela 4: Ano da constituição das empresas

Ano de constituição da empresa			
	Frequência	Percentagem	Perc. Acumulada
[1951; 1960]	4	5,128%	5,128%
[1961; 1970]	4	5,128%	10,256%
[1971; 1980]	14	17,949%	28,205%
[1981; 1990]	17	21,795%	50%
[1991; 2000]	23	29,487%	79,487%
[2001; 2010]	10	12,821%	92,308%
[2011; 2016]	6	7,692%	100%

Nesta tabela 4, de acordo com os dados apresentados sobre o ano da constituição das empresas familiares, pode-se verificar através das respostas obtidas, que a amostra varia entre os anos 1981 e 2000, verifica-se ainda que 51,282% dessas mesmas respostas correspondem à maioria das empresas analisadas. Nesta fase em Portugal assistiu-se a um grande desenvolvimento e criação de novas empresas familiares, como se pode ainda evidenciar que a partir do ano de 1971 começou a surgir mais empresas familiares em Portugal.

Tabela 5: Dados sobre o fundador e forma jurídica da empresa familiar

Quem foi o fundador de empresa			
	Frequência	Percentagem	Perc. Acumulada
O próprio	37	47,436%	47,436%
Pai/ Mãe	39	50%	97,436%
Sogro	2	2,564%	100%
Forma jurídica da empresa			
	Frequência	Percentagem	Perc. Acumulada
Empresário nome individual	2	2,564%	2,564%
Nome individual	1	1,282%	3,846%
Sociedade Anónima	2	2,564%	6%
Sociedade por Quotas	68	87,179%	94%
Sociedade Unipessoal	5	6,410%	100%

Nesta tabela 5, a fundação das empresas familiares em Portugal é efectuada pelo “próprio dono” e pelo “pai/mãe”, que representam uma maioria das empresas em Portugal de origem familiar 97,436 %.

Quanto à forma jurídica da constituição dessas empresas, pode-se apurar que grande parte dessas empresas é designada por “sociedade por quotas”, o que representa 87,179 %, e também que a “sociedade unipessoal” surge em segundo lugar mas com uma quota bastante reduzida com 6,410 %, relativamente às outras formas jurídicas, estas apenas constituem a restante parte com uma quota 6,410% da amostra recolhida.

Tabela 6: Actividade e número de colaboradores

Qual o sector de actividade onde a empresa se encontra inserida			
	Frequência	Percentagem	Perc. Acumulada
Centro de estudos	2	2,564%	2,564%
Comércio	25	32,051%	34,615%
Construção	2	2,564%	37,179%
Hotelaria	9	11,538%	48,718%
Imobiliária	2	2,564%	51,282%
Indústria	33	42,308%	93,590%
Mediação de Seguros	2	2,564%	96,154%
Seguros	1	1,282%	97,436%
Serviços de Engenharia	2	2,564%	100%
Qual o número de colaboradores da empresa			
	Frequência	Percentagem	Perc. Acumulada

Menos de 30	70	89,744%	89,744%
Entre 31 e 50	6	7,692%	97,436%
Mais de 100	2	2,564%	100%

Na tabela 6, observa-se que o sector de actividade mais usual das empresas familiares são a indústria e o comércio, indústria com 42,308 % e o comércio com 32,051%, estes valores representam o grosso das empresas familiares.

Também, conseguimos com os seguintes dados apurar que as empresas familiares em Portugal são constituídas geralmente no máximo por 30 pessoas, onde esse valor representa 89,744% das respostas obtidas na amostra. São ainda poucas as empresas familiares que conseguem obter um número superior a 30 pessoas.

4.2.2. - A família na empresa

Tabela 7: Dados sobre o número de pessoas afectas ou não à empresa familiar

Número de membros da família a trabalhar na empresa			
	Frequência	Percentagem	Perc. Acumulada
0	4	5,128%	5,128%
1	16	20,513%	25,641%
2	22	28,205%	53,846%
3	10	12,821%	66,667%
4	14	17,949%	84,615%
5	8	10,256%	94,872%
8	4	5,128%	100%

Número de pessoas com cargos de gestão não pertencentes à família			
	Frequência	Percentagem	Perc Acumulada
0	64	82,051%	82,051%
1	10	12,821%	94,872%
2	2	2,564%	97,436%
4	2	2,564%	100%

Número de pessoas com cargos de gestão pertencentes à família			
	Frequência	Percentagem	Perc. Acumulada
0	10	12,821%	12,821%
1	26	33,333%	46,154%
2	29	37,179%	83,333%
3	9	11,538%	94,872%
4	4	5,128%	100%

De acordo com os dados expostos nesta tabela 7, referente ao número de membros da família a trabalhar na empresa, podemos verificar que o mesmo está ligado à gestão da empresa por origem familiar ou não, e à quantidade de pessoas afectas ao cargo de gestão.

Pode-se ainda verificar que o número de membros da família na empresa mais demonstrado é de duas pessoas, o que representa 28,205%.

Verifica-se ainda no ponto relativo às pessoas não integram a gestão da empresa familiar, uma proporção de 82,051%, e em segundo lugar apenas 12,821% com um membro que não pertencente à estrutura da família.

Para concluir esta tabela, pode-se também observar pelos dados recolhidos que em relação ao número de pessoas familiares envolvidas na gestão da empresa familiar, se constata um número muito equilibrado variando entre 1 e 2 pessoas da família, incluídas na gestão da empresa familiar, sendo esse valor de 70,512%. Sendo ainda de referir que apenas 12,821% da amostra não tem qualquer pessoa com ligações familiares na gestão da empresa, ou então isso pode igualmente demonstrar que a empresa ainda está na sua primeira geração e que ainda não dever ter ninguém preparado para assumir o cargo.

Tabela 8: Perspectiva dos dados relativamente à participação dos sócios/accionistas

Percentagem da empresa que pertence à família			
	Frequência	Percentagem	Perc. Acumulada
< 50%	12	15,385%	15,385%
50% a 99%	17	21,795%	37,179%
100%	49	62,821%	100%
Quantos sócios/accionistas fazem parte da empresa			
	Frequência	Percentagem	Perc. Acumulada
Um	23	29,487%	29,487%
Dois	35	44,872%	74,359%
Três ou mais	18	23,077%	97,436%
Nenhum	2	2,564%	100%
Quem são esses sócios/ accionistas			
	Frequência	Percentagem	Perc. Acumulada
Cônjuge	10	12,821%	12,821%
Empresários não Familiares	10	12,821%	25,641%
Filhos	16	20,513%	46,154%
Outros Familiares	21	26,923%	73,077%
Pais	21	26,923%	100%
Existem diferenças nas quotas de cada membro da família			
	Frequência	Percentagem	Perc. Acumulada
Não	41	52,564%	52,564%
Sim	37	47,436%	100%

Na tabela 8, os dados referem-se à percentagem que detém as famílias, sobre as empresas familiares e do ponto de vista da propriedade da empresa, nesta tabela está representada a percentagem da empresa que é detida pelos membros do grupo familiar, onde a maioria dos inquiridos detém 62,821% da empresa, seguindo-se em segundo lugar onde 21,795% das famílias detém entre 50% e 99%.

Para os resultados obtidos nesta tabela 8 sobre quantos sócios/accionistas fazem parte da composição das empresas familiares, podemos verificar que uma grande parte das empresas possui duas pessoas como sócias/accionistas com 44,872%, seguindo-se com uma pessoa e três pessoas que fazem parte da estrutura como sócios/accionistas de empresas, onde os valores correspondem de uma pessoa com 29,487% e com três pessoas de 23,077%.

Os dados da tabela demonstram ainda que a nível de sócios/accionistas, as empresas possuem dados muito equiparados, pois como se pode verificar, os outros familiares e pais têm o mesmo valor com 26,923% e que o cônjuge e empresários não familiares também obtiveram o mesmo valor de 12,821%.

No entanto, são ainda questionados os líderes das empresas na tentativa de compreender se existe alguma diferença ao nível das quotas de cada membro na gestão da empresa familiar, e surge com valores muito próximos entre o “sim” e o “não”, tendo o não o valor de 52,564% das respostas obtidas na amostra, estando as restantes respostas relacionadas com o sim.

Tabela 9: Dados relativos à presença dos filhos no trabalho da empresa

Os filhos trabalham na empresa			
	Frequência	Percentagem	Perc. Acumulada
Não, nenhum	31	39,744%	39,744%
Sim, todos	15	19,231%	58,974%
Só alguns	32	41,026%	100%

A tabela 9, demonstra que no que respeita à participação dos filhos dos líderes nas empresas familiares, quando questionados se estes estavam a trabalhar nas suas empresas familiares, temos duas situações visíveis, onde “só alguns” tem 41,026% e “não, nenhum” tem 39,744%. Estes dados podem ainda concluir que as duas anteriores situações estão separadas apenas por 1,282%, onde as empresas têm poucos ou nenhum dos filhos a trabalhar na mesma. Por fim pode-se ainda constatar que os restantes 19,231% têm todos os seus filhos a fazer parte integrante do activo nas suas empresas.

Tabela10: Dados relativos à estrutura existente na empresa

Qual a estrutura que existe na empresa			
	Frequência	Percentagem	Perc. Acumulada
Não tem	2	2,564%	2,564%
Consórcio de primos	2	2,564%	5,128%
Controlo pelos 3 sócios	2	2,564%	7,692%
Controlo por um empresário	41	52,564%	60,256%
Cunhado	1	1,282%	61,538%
Filho 40% quota	2	2,564%	64,103%
Parceria entre irmãos	28	35,897%	100%

A tabela 10, quando analisada a estrutura que existe na empresa, salienta-se dois pontos-chave que são o “controlo por um empresário” e a “parceria entre irmãos”, sendo os seus respectivos valores de 52,564% e 35,897%. No entanto pode ainda perceber que a maioria das empresas familiares estão entregues aos irmãos, muito por causa da sucessão anterior e o controlo de outro empresário pelas empresas que estão na primeira geração.

Tabela 11: Dados sobre a situação futura do Presidente da empresa e a geração que se encontra

Prevê-se que nos próximos 10 anos o actual Presidente se vá reformar			
	Frequência	Percentagem	Perc. Acumulada
Não	42	53,846%	53,846%
Sim	36	46,154%	100%

Em que geração da família é que a empresa opera actualmente			
	Frequência	Percentagem	Perc. Acumulada
Primeira	42	53,846%	53,846%
Segunda	36	46,154%	100%

Nesta tabela 11, podemos apurar que em relação à questão sobre reformarem-se os actuais líderes da empresa 53,846% dizem que não se pretendem reformar nos próximos 10 anos.

A partir desta questão podemos apurar os dados representados nesta tabela 11, e confirmar que apenas surgem dois tópicos, que levam a concluir que estas empresas se encontram ainda na primeira, ou na segunda geração da gestão familiar, sendo os seus respectivos valores de 53,846% e de 46,154%.

Tabela 12: Números de pessoas que fazem ou não parte da direcção da empresa

Número de pessoas que fazem parte da Direcção da Empresa - Família			
	Frequência	Percentagem	Perc. Acumulada
1	34	43,590%	43,590%
2	30	38,462%	82,051%
3	8	10,256%	92,308%
4	4	5,128%	97,436%
5	2	2,564%	100%

Número de pessoas que fazem parte da Direcção da Empresa - Não família			
	Frequência	Percentagem	Perc. Acumulada
0	68	87,179%	87,179%
1	6	7,692%	94,872%
2	4	5,128%	100%

Nesta tabela 12, sobre o número de pessoas que fazem parte da direcção da empresa familiar ou não, pode-se constatar que em relação ao número de pessoas da família tem de 82,051% de 1 a 2 pessoas na direcção da empresa. Esse número para mais ou ao igual a 3 pessoas apenas tem 17,948% das respostas. Quanto ao número de pessoas que não fazem parte da direcção da empresa são 87,179% e a restante tem entre 1 e 2 pessoas na direcção da empresa familiar.

Tabela 13: Potenciais líderes da empresa, face ao género e à situação familiar

Número de pessoas que potencialmente poderão vir a assumir a liderança - membro da família/homem			
	Frequência	Percentagem	Perc. Acumulada
0	22	28,205%	28,205%
1	41	52,564%	80,769%
2	13	16,667%	97,436%
3	2	2,564%	100%

Número de pessoas que potencialmente poderão vir a assumir a liderança - membro da família/mulher			
	Frequência	Percentagem	Perc. Acumulada
0	39	50%	50%
1	22	28,205%	78,205%
2	13	16,667%	94,872%
3	4	5,128%	100%

Número de pessoas que potencialmente poderão vir a assumir a liderança – não membro da família/homem			
	Frequência	Percentagem	Perc. Acumulada
0	61	78,205%	78,205%
1	13	16,667%	94,872%
2	4	5,128%	100%

Número de pessoas que potencialmente poderão vir a assumir a liderança – não membro da família/mulher

	Frequência	Porcentagem	Perc. Acumulada
0	68	87,179%	87,179%
1	6	7,692%	94,872%
2	4	5,128%	100%

Nesta tabela 13, são apresentados os dados dos possíveis números de líderes à empresa, estes podem ser homens ou mulheres, podendo surgir dentro ou fora da família quando os líderes são externos à empresa e à família. No primeiro ponto da tabela 13, podemos ainda verificar que a maioria das empresas familiares já tem pelo menos um homem como possível futuro líder da empresa com o valor de 52,564%, no entanto 28,205% refere que ainda não tem nenhuma escolha masculina dentro da família para assumir tal responsabilidade.

Nos dados apresentados podemos ainda verificar que existem mulheres dentro da família preparadas para assumir a liderança da empresa, aparentemente existe um maior equilíbrio na escolha em que 1 ou 2 pessoas podem estar referenciadas como demonstra 44,872%, em segundo metade das empresas não tem pessoas dentro desses critérios para assumir a responsabilidade de liderança da empresa.

A nível externo familiar para virem a assumir a responsabilidade da liderança, pode-se ainda verificar que não existe qualquer pessoa para vir assumir futuramente um papel de destaque na liderança, quer a nível dos homens, quer a nível das mulheres, os valores são muito elevados, pois os homens surgem com 78,205% e as mulheres com 87,179%.

Tabela 14: Critérios de escolha no processo de sucessão

Habilitações literárias			
	Frequência	Porcentagem	Perc. Acumulada
1	8	10,256%	10,256%
2	21	26,923%	37,179%
3	15	19,231%	56,410%
4	15	19,231%	75,641%
5	13	16,667%	92,308%
6	6	7,692%	100%
Conhecimento do negócio da empresa			
	Frequência	Porcentagem	Perc. Acumulada
1	40	51,282%	51,282%
2	18	23,077%	74,359%
3	4	5,128%	79,487%
-	-	-	-

5	6	7,692%	87,179%
6	10	12,821%	100%

Experiência fora da empresa

	Frequência	Porcentagem	Perc. Acumulada
1	4	5,128%	5,128%
2	10	12,821%	17,949%
3	20	25,641%	43,590%
4	22	28,205%	71,795%
5	22	28,205%	100%
-	-	-	-

Sucesso profissional

	Frequência	Porcentagem	Perc. Acumulada
-	-	-	-
2	13	16,667%	16,667%
3	20	25,641%	42,308%
4	32	41,026%	83,333%
5	13	16,667%	100%

Experiência dentro da empresa

	Frequência	Porcentagem	Perc. Acumulada
1	10	12,821%	12,821%
2	16	20,513%	33,333%
3	17	21,795%	55,128%
4	9	11,538%	66,667%
5	22	28,205%	94,872%
6	4	5,128%	100%

Gênero

	Frequência	Porcentagem	Perc. Acumulada
1	16	20,513%	20,513%
-	-	-	-
3	2	2,564%	23,077%
-	-	-	-
5	2	2,564%	25,641%
6	58	74,359%	100%

Nesta tabela 14 estão mencionados alguns critérios, como por exemplo as habilitações literárias, o conhecimento dos negócios da empresa, experiência fora da empresa, entre outros, para a escolha de um futuro sucessor, no qual foi atribuída uma classificação de 1 a 6, e sendo 1 o mais importante e o 6 menos importante.

No que respeita à análise desta tabela 14, verifica-se nos seguintes dados que o critério de conhecimento do negócio da empresa torna-se fundamental para a selecção do seu sucessor com 51,282% de todas as respostas da amostra. O género aparece como o critério menos

importante para a sucessão com 74,359% das respostas, que demonstram que uma grande maioria dos responsáveis das empresas não atribuem muita importância a este critério.

Outro dado de interesse é ainda a falta de expressão face ao critério das habilitações literárias, que surge com uma dispersão de dados por os diferentes pontos de classificação.

Tabela 15: Dados sobre o possível aparecimento do sucessor

Onde deverá ser encontrado o sucessor da empresa			
	Frequência	Percentagem	Perc. Acumulada
Fora da família, mas no actual quadro de colaboradores	8	10,256%	10,256%
No seio da família	26	33,333%	43,590%
No seio da família, mas alguém envolvido na empresa	38	48,718%	92,308%
Onde for	2	2,564%	94,872%
Pretendo vender a empresa	4	5,128%	100%

De acordo com os dados que surgem na tabela 15, a escolha do sucessor terá que surgir no seio da família, mas com uma característica particular que deverá estar dentro da envolvência da situação da empresa, como se pode confirmar com 48,718%. Contrariamente como se observar apenas 5,128% pensam em vender a empresa como forma de continuarem a sua actividade económica.

4.2.3. - Caracterização do actual directo/ presidente da empresa familiar

Tabela 16: Dados sobre a caracterização dos líderes das empresas

Idade			
	Frequência	Percentagem	Perc. Acumulada
<40	10	12,821%	12,821%
41-50	27	34,615%	47,436%
51-60	18	23,077%	70,513%
61-70	18	23,077%	93,590%
>71	5	6,410%	100%

Género			
	Frequência	Percentagem	Perc. Acumulada
Feminino	21	26,923%	26,923%
Masculino	57	73,077%	100%

A tabela 16, apresenta as características referentes aos líderes das empresas familiar e neste caso particular aos questionados, como se pode verificar na faixa etária dos 41 e 50 anos com 34,615%. Pode-se assim apontar com confiança que a maior faixa etária dos líderes

das empresas familiares está situada entre os 51 e 70 anos, amostra que constitui uma grande parte dos inquiridos com 46,154%, isto leva-nos a reflectir que estamos perante duas gerações de líderes de empresas familiares. Verificando ainda que esses mesmos líderes são constituídos maioritariamente pelo sexo masculino com 73,077%, enquanto o sexo feminino apenas está representado por 26,923%.

Tabela 17: Dados relativos há habilitações literárias sobre o líder

Habilitações literárias			
	Frequência	Percentagem	Perc. Acumulada
Ensino básico	4	5,128%	5,128%
Ensino primário	13	16,667%	21,795%
Ensino secundário	22	28,205%	50%
Licenciatura	35	44,872%	94,872%
Mestrado	2	2,564%	97,436%
Doutoramento	2	2,564%	100%

Actualmente, é muito valorizada a parte da formação, é vista como um ponto-chave no sucesso de todas as empresas, como podemos verificar na tabela 17 onde cada vez mais os líderes das empresas familiares estão a caminhar nesse sentido, pois a percentagem de inquiridos com licenciatura é de 44,872%, sendo que em segundo aparece o ensino secundário com 28,205%.

Tabela 18: Posição que ocupa, trabalho e liderança sobre o líder da empresa

Qual a posição que ocupa na empresa			
	Frequência	Percentagem	Perc. Acumulada
Administrador	42	53,846%	53,846%
CEO / Director Geral	16	20,513%	74,359%
CFO / Director Financeiro	3	3,846%	78,205%
Gerente	8	10,256%	88,462%
Sócio	2	2,564%	91,026%
Sócio- Gerente	7	8,974%	100%

Há quanto tempo lidera a empresa			
	Frequência	Percentagem	Perc. Acumulada
1 a 5 anos	10	12,821%	12,821%
6 a 10 anos	10	12,821%	25,641%
11 a 20 anos	24	30,769%	56,410%
> 20 anos	34	43,590%	100%

Há quanto tempo trabalha na empresa			
	Frequência	Percentagem	Perc. Acumulada
1 a 5 anos	6	7,692%	7,692%
6 a 10 anos	6	7,692%	15,385%

11 a 20 anos	21	26,923%	42,308%
> 20 anos	45	57,692%	100%

Na tabela 18, estão expostos os valores apresentados sobre a posição que ocupa a pessoa questionada na empresa, ma qual 53,846% são referentes ao cargo de administrador, em segundo surge o cargo de CEO / Director Geral com 20,513% e os restantes cargos ocupados com 25,641%.

Relativamente ao tempo de liderança nas empresas familiares, como se pode verificar actualmente os seus líderes ocupam o lugar e já estão a liderar a empresa há mais de 20 anos como se pode verificar com 43,590% e em seguida com 30,769% situa-se a faixa etária dos 11 aos 20 anos. Podemos ainda verificar com os seguintes dados que os mesmos líderes das empresas já trabalham na empresa há mais de 20 anos onde surgem com uma diferença no tempo de liderança de 14,102%.

Tabela 19: Dados relativo à opção de entrar na empresa

A opção de entrar para a empresa foi			
	Frequência	Percentagem	Perc. Acumulada
Casamento	1	1,282%	1,282%
Convidado	3	3,846%	5,128%
Incutida desde pequenina/o	13	16,667%	21,795%
Inteiramente minha	61	78,205%	100%

Nesta tabela 19, relativamente à questão da opção de entrar na empresa, podemos verificar que esta surge por interesse da própria pessoa, com 78,205% das respostas, mas 16,667% dos inquiridos referem que foram incutidos desde pequenos a continuar o negócio da empresa familiar.

Tabela 20: Dados face ao despertar sobre o interesse na empresa familiar

Quando é que a empresa começou a despertar em si algum interesse			
	Frequência	Percentagem	Perc. Acumulada
A empresa nunca me despertou interesse.	2	2,564%	2,564%
aquando da sua criação constituí a empresa	1	1,282%	3,846%
Criei a empresa	2	2,564%	6,410%
Desde a fundação	1	1,282%	7,692%
Desde que decidi montar o meu próprio negócio	2	2,564%	10,256%

Fundador	1	1,282%	11,538%
Fundei a empresa	3	3,846%	15,385%
Pretender ser empreendedor	1	1,282%	16,667%
Quando deixei de estudar e necessitei de arranjar emprego.	2	2,564%	19,231%
Quando era miúdo/a e ouvia falar da empresa lá em casa.	19	24,359%	43,590%
Quando me apercebi que a empresa se estava a desenvolver e que poderia ter ali o meu futuro.	19	24,359%	67,949%
Quando pensei criar uma empresa própria	1	1,282%	69,231%
Quando voltei para Portugal (depois de 27 anos nos EUA) e não dominava a língua suficientemente bem para encontrar emprego ao nível que estava habituada.	22	28,205%	97,436%
Criei o meu próprio emprego	1	1,282%	98,718%
	1	1,282%	100%

De acordo com a tabela 20, aquando do surgimento do interesse do inquirido no negócio da empresa, verifica-se nos dados obtidos que 28,205% referem que perceberam que o negócio se estava a desenvolver e que o futuro passaria por fazer parte da mesma. Contudo, 24,359% referem os dois critérios na resposta, quando estes deixaram de estudar e tiveram a necessidade de arranjar um emprego, ou mesmo quando estes eram crianças e começaram a ouvir o nome da empresa.

4.2.4. - Considerações finais sobre a sucessão

Tabela 21: As dificuldades referentes ao processo de sucessão

Quais as dificuldades encontradas no processo de sucessão?			
	Frequência	Percentagem	Perc. Acumulada
Disputa de poder entre membros da família	13	16,667%	16,667%
Recusa da ideia de morte	7	8,974%	25,641%
Medo de represálias, por potenciais	4	5,128%	30,769%

sucessores			
Imagem negativa da reforma	2	2,564%	33,333%
Perda de estatuto	8	10,256%	43,590%
Quebra de hábitos e rotinas	10	12,821%	56,410%
Encontro da pessoa adequada para o suceder	34	43,590%	100%

Na tabela 21, são apresentadas as principais dificuldades no processo de sucessão, ao que parece os líderes sentem a dificuldade na procura de uma pessoa adequada para os suceder com 43,590% das respostas. Surgindo depois a disputa do poder entre membros da família com 16,667% como a principal dificuldade encontrada no processo de sucessão.

Tabela 22: Dados referentes à empresa e ao processo de sucessão

As mudanças foram necessárias para a empresa continuar competitiva?			
	Frequência	Percentagem	Perc. Acumulada
Não	17	21,795%	21,795%
Sim	61	78,205%	100%
O processo de sucessão trouxe inovação e criatividade à organização?			
	Frequência	Percentagem	Perc. Acumulada
Não	24	30,769%	30,769%
Sim	54	69,231%	100%

Nestes resultados da tabela 22 acima descrita, podemos analisar as mudanças já ocorridas após a sucessão, consegue-se verificar que as empresas sentem uma motivação na continuação da competitividade face ao mercado, com base nos dados recolhidos 78,205% dos inquiridos mencionam essa opinião, o que indica a existência de uma maioria absoluta sobre esse pensamento. No entanto, 69,231% dos inquiridos consideram que o processo de sucessão trouxe mais inovação e criatividade às empresas familiares, contra os 30,769% que não acreditam que o processo de sucessão possa trazer novas ideias para a empresa.

Tabela 23: Dados referentes ao conselho e protocolo familiar

Existe algum conselho de família na empresa?			
	Frequência	Percentagem	Perc. Acumulada
Não	60	76,923%	76,923%
Sim	18	23,077%	100%
Conflitos que surjam na empresa são dirigidos a que tipo de conselho?			

	Frequência	Percentagem	Perc. Acumulada
Conselho de família	52	66,667%	66,667%
Conselho externo	26	33,333%	100%

A empresa possui algum protocolo familiar?

	Frequência	Percentagem	Perc. Acumulada
Não	64	82,051%	82,051%
Sim	14	17,949%	100%

Se sim, o que faz parte desse protocolo?

	Frequência	Percentagem	Perc. Acumulada
Avaliação dos colaboradores	2	2,564%	2,564%
Duração / Manutenção da empresa como familiar	2	2,564%	5,128%
Perspectivas de desenvolvimento estratégico e de gestão de património	4	5,128%	10,256%
Regras de compra e venda de capital	4	5,128%	15,385%
Sistema de valores da empresa	11	14,103%	29,487%
Não tem	55	70,513%	100%

Os dados expostos na tabela 23 demonstram algumas conclusões sobre o tema dos interesses e conflitos nas empresas de origem familiar. Após uma breve análise podemos verificar que, uma maioria das empresas familiares não tem qualquer tipo de conselho familiar visto que 76,923% dos inquiridos o mencionaram. No entanto, caso surjam conflitos na empresa, estes são dirigidos ao conselho familiar segundo os dados obtidos com 66,667% das respostas.

Nesta análise podemos ainda deparar que uma significativa parte dos inquiridos mencionam não existir qualquer tipo de protocolo familiar, com 82,051% dos inquiridos a demonstrarem isso durante os inquéritos.

Em relação, à questão o que faz parte do protocolo familiar, verificou-se que o sistema de valores da empresa foi apontado com 14,103% das respostas, no entanto com 5,128% surgem as regras de compra e venda de capital e as perspectivas de desenvolvimento estratégico e de gestão de património. A indicação de que a empresa não tem qualquer tipo de protocolo familiar tem o valor maioritário com 70,513% face às respostas obtidas.

Tabela 24: Dados referentes entre a família e a empresa

Os problemas familiares interferem com o bom funcionamento da empresa?			
	Frequência	Percentagem	Perc. Acumulada

Nunca	20	25,641%	25,641%
Raramente	39	50,000%	75,641%
Quase Sempre	15	19,231%	94,872%
Sempre	4	5,128%	100%

Em casa o tema empresa é frequentemente abordado

	Frequência	Porcentagem	Perc. Acumulada
Nunca	4	5,128%	5,128%
Raramente	34	43,590%	48,718%
Sim, frequentemente	40	51,282%	100%

Conseguiu sempre separar os assuntos da empresa e os problemas familiares?

	Frequência	Porcentagem	Perc. Acumulada
Nunca	2	2,564%	2,564%
Raramente	47	60,256%	62,821%
Quase sempre	13	16,667%	79,487%
Sempre	16	20,513%	100%

Os resultados desta tabela 24, demonstra que nunca ou raramente os problemas familiares interferem no bom funcionamento da empresa, como se pode verificar em 75,641% das respostas.

Relativamente à questão se o tema da empresa era abordado em casa entre os familiares, os seus líderes não tiveram uma opinião muito consensual, pois 51,282% disseram que sim, que era frequente falarem do tema em casa, mas, no entanto 43,590% mencionaram que raramente o faziam e apenas 5,128% referiram que nunca o fizeram qualquer tipo de abordagem ao tema da empresa em casa.

Pode-se ainda concluir que os assuntos da empresa e os seus problemas familiares são difíceis de se separar, pois 60,256% dos líderes das empresas mencionam que raramente conseguem separar esses assuntos e apenas 20,513% dos líderes das empresas apontam que conseguem separar sempre os problemas familiares dos assuntos das empresas.

4.3. - Modelo de regressão linear múltipla

A utilização do modelo de regressão linear múltipla (MRLM) serve para assumir a existência de uma relação entre uma variável dependente e de variáveis independentes, sendo que estas variáveis independentes são conhecidas por variáveis de predição, uma vez que são utilizadas para explicarem a variação da variável dependente.

O modelo de regressão linear considera como variável dependente “Dificuldades encontradas no processo de sucessão” e variáveis independentes as “habilitações académicas”,

o “conhecimento do negócio da empresa”, a “experiência fora da empresa”, o “sucesso profissional” e a “experiência dentro da empresa”.

Ao estimar o modelo pelo método de mínimos quadrados, os primeiros resultados que se obtiveram dizem respeito aos indicadores para avaliar a qualidade do ajustamento.

Tabela 25: Coeficiente de correlação e coeficiente de Determinação

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,433 ^a	0,187	0,131	2,215

a. Predictors: (Constant), Quais os critérios utilizados pela empresa na escolha do sucessor, Quais os critérios utilizados pela empresa na escolha do sucessor, Quais os critérios utilizados pela empresa na escolha do sucessor, Quais os critérios utilizados pela empresa na escolha do sucessor, Quais os critérios utilizados pela empresa na escolha do sucessor

O coeficiente de correlação $R=0,433$ em que $0,1 \leq R < 0,5$, pelo que é evidente a existência de uma relação positiva mas moderado entre as variáveis em estudo, ou seja, as variáveis tendem a variar no mesmo sentido, o que nos permite constatar que estes cinco preditores influenciam 43,3% do nível de dificuldades encontradas no processo de sucessão.

O R^2 é de 0,187 sendo que em percentagem é de 18,7%, e em percentagem da variação da variável de resposta explicada pela relação com uma ou mais variáveis preditoras, e em que normalmente, quanto maior R^2 , melhor o modelo ajusta os dados, e o valor de R^2 está sempre entre 0 e 100%.

Tabela 26: Análise ANOVA

Model	Sum of Squares	Degrees of Freedom	Mean Square	F	Sig.
1					
Regression	81,492	5	16,298	3,323	,009b
Residual	353,188	72	4,905		
Total	434,679	77			

a. Dependent Variable: Quais as dificuldades encontradas no processo de sucessão

b. Predictors: (Constant), Quais os critérios utilizados pela empresa na escolha do sucesso, Quais os critérios utilizados pela empresa na escolha do sucesso, Quais os critérios utilizados pela empresa na escolha do sucesso, Quais os critérios utilizados pela empresa na escolha do sucesso

Figura : Tabela de análise de variância (ANOVA)

A análise de variância com o teste ANOVA, surge para testar a hipótese de que as médias de duas ou mais populações são iguais, sendo que a análise ANOVA testa a

importância de um ou mais factores comparando as médias das variáveis de resposta em diferentes níveis dos factores.

Obteve-se, ainda com o recurso ao teste ANOVA, podemos verificar que na tabela, com a razão de F é o teste estatístico para descobrir a diferença entre os grupos e quanto maior for esse valor, mais significante serão os resultados, em que a significância indica se o resultado é devido à ocasionalidade ou à variável independente, e neste caso $F=3,323$ e uma significância superior a 0,005, isto significa que o modelo estudado, em todas as variáveis, é pouco significativo, pois a significância indica se a diferença entre os grupos é pouco suficiente grande para ser considerada devido à variável independente, porque, geralmente, o valor de p (Sig.) menor do que 0,05 é considerado estatisticamente significativo, sendo que isso significa que a possibilidade ou probabilidade de a diferença ter sido ao acaso é inferior a 5 de um total de 100.

Tabela 27: Coeficientes Estimados e Significância das Variáveis

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	12,603	5,359		2,352	,021
1 B14_1 (Habilitações literárias)	-,633	,375	-,393	-1,687	,096
B14_2 (Conhecimento do negócio da empresa)	-,043	,384	-,021	-,112	,911
B14_3 (Experiência fora da empresa)	-1,403	,465	-,567	-3,019	,004
B14_4 (Sucesso profissional)	-,186	,385	-,119	-,484	,630
B14_5 (Experiência dentro da empresa)	,043	,152	,037	,286	,776

Das variáveis consideradas como importantes para a dificuldade no processo de sucessão, apenas se mostraram significativas as habilitações académicas e a experiência fora da empresa. Nesse sentido, verifica-se que as habilitações literárias diminuem os problemas na sucessão das empresas familiares, assim como a experiência fora da empresa sendo, contudo, esta última variável mais importante visto a sua influência na variável dependente ser maior. Pode-se ainda concluir que provavelmente as outras variáveis não são consideradas

pelos actuais gestores como causadoras de dificuldades no processo de sucessão das empresas familiares.

Tabela 28: Resumo do resultado do Modelo Estimado

	Hipótese de investigação	Resultado
H1 (Habilitações literárias)	Dificuldades encontradas no processo de sucessão devido às Habilitações literárias	Significativo
H2 (Conhecimento do negócio da empresa)	Dificuldades encontradas no processo de sucessão devido ao Conhecimento do negócio da empresa	Não é significativo
H3 (Experiência fora da empresa)	Dificuldades encontradas no processo de sucessão devido à Experiência fora da empresa	Significativo
H4 (Sucesso profissional)	Dificuldades encontradas no processo de sucessão devido ao Sucesso profissional	Não é significativo
H5 (Experiência dentro da empresa)	Dificuldades encontradas no processo de sucessão devido à Experiência dentro da empresa	Não é significativo

A equação da recta de regressão obtida destes dados é dada pelos seguintes valores:

Dificuldades no processo de Sucessão= 12,603 + (-0,633) B14_1 (Habilitações literárias) + (-0,043) B14_2 (Conhecimento do negócio da empresa) + (-1,403) B14_3 (Experiência fora da empresa) + (-0,186) B14_4 (Sucesso profissional) +0,043 B14_5 (Experiência dentro da empresa)

4.4. - Discussão dos Resultados

As empresas familiares com as suas estruturas já implementadas, levam a que muitas vezes o processo de sucessão não seja facilitado e se torne mesmo um dos maiores desafios da mesma, podendo levar à sua extinção quando mal realizado o processo de sucessão.

Por isso é necessário precisão para se obter um planeamento mais ajustado às circunstâncias, e que seja gerido pela empresa da forma mais correcta.

A nível económico, as empresas familiares possuem uma presença muito forte, que surgem de um desafio de empreendedorismo ou mesmo de uma necessidade familiar.

No seguinte estudo empírico, este ponto é dedicado à análise e discussão dos dados obtidos no tratamento dos dados estatísticos, o objectivo principal é identificar os principais pontos do processo de sucessão nas empresas familiares que foram analisadas, servindo de exemplo para as futuras sucessões.

Apesar, do processo de sucessão ser um tema que ainda demonstra alguma sensibilidade, uma vez que combina uma série de variáveis que transmitem um estímulo contínuo para quem o estuda e que ao mesmo tempo desperta algumas novidades para a sociedade empresarial.

Deste modo, apesar da amostra obtida não ser grande, uma vez que era esperado que a mesma fosse mais alargada, tendo em conta a perspectiva do processo da sucessão e a forma com este era vivenciado pelos responsáveis das empresas familiares, mesmo assim os resultados demonstraram alguns resultados bastante interessantes.

Este capítulo funciona como ponto de discussão de todos os aspectos envolvidos nas questões dos resultados obtidos, em que foram analisados todos os resultados relativos às empresas que aceitaram este desafio para participarem no estudo desta investigação.

Contudo, o processo do estudo empírico torna-se importante, muito porque foi realizada uma recolha de informação no qual se pretendeu analisar cinco pontos essenciais ao longo de todo o questionário, este que foi partilhado em empresas familiares, servindo assim para que fosse possível efectuar uma análise do processo de sucessão existente nas empresas deste género.

Com os resultados recolhidos no primeiro ponto, conseguimos ter uma visão inicial de como se encontram e se descrevem as empresas familiares, pois de acordo com os dados obtidos consegue-se perceber que as empresas da amostra recolhida tinham uma grande parte delas sido fundadas entre 1981 e 2000, constituindo assim 51,3% da amostra total. A nível de quem poderá ter sido o responsável pela sua constituição verificou-se que a maioria das empresas tinha sido fundadas pelo próprio inquirido ou mesmo pelo seu pai/mãe.

Quanto a sua forma jurídica, as empresas familiares da amostra eram constituídas, na sua maioria por sociedades por quotas com 87,179% das respostas obtidas.

As empresas da amostra foram ainda analisadas em relação à sua actividade profissional e conclui-se que as áreas do comércio e da indústria dominavam com 74,359% da amostra, relativamente à área de actuação das empresas do estudo empírico. E para concluir este primeiro ponto dos cinco pontos, que foram analisados nos dados, verificou-se ainda que a maioria destas empresas familiares empregavam menos de 30 colaboradores, as restantes empresas tinham mais que 30 colaboradores, representando uma amostra de apenas 10,256%.

No segundo ponto, o qual abordava a relação da família com os negócios das empresas familiares, e o facto de a empresa ter ou não familiares a trabalhar na mesma, conseguiu-se compreender que são poucas as famílias a não terem ninguém a trabalhar com 5,128% das respostas. Ainda mais curioso é o facto de na questão, o número de pessoas da família que trabalham nas empresas terem quantidades semelhantes em relação ao número de pessoas, pois verificou-se que com uma pessoa até quatro pessoas, podemos verificar que os valores respectivamente, 20,513%, 28,205%, 12,821% e 17,949%.

Noutra questão do segundo ponto do questionário, verificou-se que 82,051% das respostas mencionaram não terem pessoas externas à família na gestão das suas empresas, o que demonstra que as empresas familiares ainda têm a sua gestão muito fechada, não existindo uma abertura para pessoas externas à família, que muitas vezes poderiam ser uma mais-valia, no sentido de trazer novas perspectivas e novas visões de gestão.

Quando é questionado novamente sobre as pessoas com ligação à gestão das que fazem parte da família, evidencia-se a existência de dois valores muito semelhantes que é a existência de uma e duas pessoas ligadas à gestão com os respectivos valores de 33,333% e de 37,179%. Ainda na análise a este ponto, referente à situação da percentagem que é detida pelas famílias das empresas familiares, essa percentagem é de 62,821%, foram ainda questionados se estas empresas eram constituídas por sócios ou accionistas, sendo a resposta com maiores valores obtidos a de duas pessoas com 44,872%, mas a maioria das respostas com uma e três ou mais pessoas, obtiveram os valores de 29,487% e de 23,077% sobre as respostas obtidas, o que significa que existe uma revelação das empresas que tem como dois sócios ou accionistas.

Relativamente face aos sócios ou accionistas das empresas familiares, procurou-se perceber quem eram as pessoas que faziam parte da estrutura de sócios ou accionistas das mesmas, verificou-se contudo que existia uma proximidade de valores entre os diferentes critérios, isto porque se verificou dois valores iguais para quatro critérios, surgindo ainda outro valor intermédio entre esses dois valores. Assim, na análise efectuada constatou-se que os pais e outros familiares apareciam com 26,923%, e que os cônjuges e os empresários não familiares detinham 12,821% das respostas, sendo que a restante percentagem pertenciam aos filhos com um valor de 20,513%.

Para concluir este tema, sobre a pertença ou não às empresas familiares e a percentagem que as mesmas detêm, ou mesmo quem pertença à estrutura de sócios ou accionistas, levou também a uma verificação. Onde se pretendeu verificar a existência ou não de diferenças nas quotas detidas por cada membro da família, o qual permitiu concluir que

aproximação entre os valores do “sim” e “não” é muita baixa porque 52,564% dos inquiridos mencionaram que não existia diferenças.

Em relação, à questão da participação dos filhos na empresa familiar, surgiram dois critérios com valores parecidos, estes critérios estão descritos como nenhum dos filhos, e só alguns, a trabalha na empresa, sendo essa diferença de 1,282%, o outro critério refere-se a 19,231% dos filhos que trabalham todos na estrutura da empresa familiar.

A estrutura das empresas analisadas neste estudo, serve como reforço às questões que já foram mencionadas anteriormente, que o controlo da empresa passa por um empresário, isto significa a existência de um líder a comandar todos as decisões da empresa, sendo o valor obtido junto da amostra de 52,564%. Relativamente à parceria entre irmãos esta que surge como o segundo critério mais apontado para a estrutura existente na empresa com 35,897%, no que se pode deduzir que este critério apareça na sequência de alguma sucessão efectuada anteriormente.

Até ao momento, foi analisada toda a informação da família relativamente à empresa e qual a importância e papel determinante que os membros da família têm nas empresas familiares, neste caso concreto da amostra das empresas presentes no estudo. Como tal, no questionário apareceu uma questão abordar se seria previsto o actual presidente da empresa reformar-se nos próximos dez anos, no entanto o “não” surge com 53,846% das respostas, no e o “sim” surge com 46,154% o que leva a pensar que até essa altura poderão aparecer novos processos de sucessão nessas empresas.

Contudo, é questionado em que qual geração se encontra a empresa neste momento, e esta questão tem os valores semelhantes em relação anterior, porque existe 53,846% das empresas que se encontram na primeira geração e na segunda geração estão com 46,154% das empresas familiares, sendo que este valor possa estar ou não relacionado com as possíveis mudanças dos líderes das empresas familiares.

Na análise do número de pessoas que fazem parte da direcção da empresa, sendo que essas pessoas possam ou não pertencer à família, isto permite relatar o facto do número de pessoas da família que tem e pode-se concluir que as empresas têm principalmente uma e duas pessoas porque esse valor de 82,051%. Mas, quando esse número é analisado para as empresas que não tem qualquer pessoas externa à família na direcção da mesma empresa, e esse valor é caracterizado por 87,179% da amostra.

Ao nível das pessoas que possivelmente poderão vir a assumir a liderança sendo estas homens ou mulheres, ou mesmo que sejam da família ou não pertencentes à estrutura familiar nas empresas familiares que foram analisadas, conseguimos verificar que na relação homem,

como sendo da família como possível futuro líder da empresa conseguiu-se apurar com 52,564%, no entanto 28,205% ainda não tem nenhuma escolha masculina dentro da família para assumir tal responsabilidade.

No entanto, a situação das mulheres como sendo da família do líder da empresa familiar, e como possível candidata para assumir a liderança da empresa supostamente existe algum equilíbrio na escolha em que 1 ou 2 pessoas podem estar referenciadas como demonstra 44,872%, mas ao nível externo à família para vir assumir a responsabilidade da liderança, onde a possibilidade é muito diminuta, pois onde se destaca os homens e as mulheres, com os valores muito elevados, os homens aparecem com 78,205% e as mulheres com 87,179%.

A escolha do sucessor, levou à selecção de alguns critérios para fosse possível definir alguns pontos-chave que os líderes das empresas consideram mais importantes durante o processo de sucessão, e verificou-se que os critérios mais influentes são o conhecimento do negócio da empresa torna-se fundamental para a selecção do sucessor com 51,282%, sendo que o género aparece como o critério menos importante para a sucessão pois 74,359% das respostas demonstram que uma grande maioria dos responsáveis das empresas não atribuem muita importância a este critério, no entanto um dos critérios que despertou interesse é a falta de expressão dos valores, face ao critério das habilitações literárias em que surge com uma dispersão de dados por os diferentes pontos de classificação.

Para concluir a discussão deste ponto sobre a relação entre a família e a empresa familiar, o inquirido da empresas familiar, foi colocado a questão onde é que seria encontrado o futuro sucessor da empresa para o processo de sucessão, sendo que essa escolha do sucessor passaria por aparecer no seio da família, mas com uma característica particular que deverá estar dentro da envolvência da situação da empresa pelo que se pode confirmar com 48,718%, em sentido contrário pode se observar que apenas 5,128% pensam em vender a empresa como forma de continuar a actividade económica.

A caracterização do líder da empresa familiar é fundamental para perceber em que situação se encontra a sua situação em relação à empresa, assim pode-se verificar que na faixa etária dos 41 e 50 anos tem 34,615%, podendo-se assim apontar com confiança que a maior faixa etária dos líderes das empresas familiares é de 51 aos 70 anos em que constituem uma grande parte dos inquiridos de 46,154%, o que levar a concluir que estaremos perante duas gerações de líderes de empresas familiares.

No entanto, podemos verificar que esses mesmos líderes são constituídos por uma grande maioria do sexo masculino com 73,077%, enquanto o sexo feminino está representado

por 26,923%. Nos tempos actuais, a formação tem sido um factor de sucesso para muitos líderes conseguirem levar as suas empresas familiares atingir os seus objectivos, sendo assim nesse sentido pois com licenciatura de 44,872%, apesar que ainda como em segundo aparece o ensino secundário com 28,205%.

Os valores apresentados sobre a posição que ocupa a pessoa questionada da empresa são 53,846% referentes ao cargo de administrador, sendo que em segundo surge o cargo de CEO / Director Geral com 20,513% e com os restantes cargo ocupados com 25,641%.

Ao facto do tempo da liderança e no tempo que já trabalham estes líderes nas empresas, porque neste momento os mesmos líderes das empresas com tempo superior a 20 anos surgem com 43,590% e em seguida surge a faixa etária que vai dos 11 anos até aos 20 anos de trabalho nas empresas e esse valor é 30,769%, enquanto líderes da empresa que já estão a trabalhar nas empresas há mais de 20 anos em que esse valor já sobe para os 57,692%.

Em relação à questão anterior, essa questão foi reforçada com a questão actual sobre a opção de entrada na empresa e em que verificou-se que surge por interesse da própria pessoa que obteve 78,205% das respostas, mas 16,667% dos inquiridos dizem que foram incutidos desde pequenos a continuar o negócio da empresa familiar.

Para concluir este ponto, sobre as características dos líderes das empresas familiares, verificamos quando é que a empresa começou a despertar o interesse nesse mesmo líder da empresa, e surge com 28,205% referirem que perceberam que o negócio estava a desenvolver e que o futuro passaria por estar presente na empresa. Ainda assim, aparece dois critérios com 24,359% das respostas obtidas em que tinha como resposta que quando deixaram de estudar e tiveram a necessidade de obter uma empresa e quando eram criança e começaram a ouvir o nome da empresa.

Após a análise e a interpretação dos dados obtidos, para completar a análise recorreu-se ao modelo de regressão linear múltipla com a utilização de duas questões, com as suas respectivas variáveis. O que se pretendia era estudar as dificuldades encontradas no processo de sucessão face às variáveis utilizadas pela empresa na escolha do sucessor.

Assim, no processo da análise dos dados, constatou-se que as variáveis que diminuam as dificuldades para a realização do processo da sucessão, sendo essas as habilitações literárias e a experiência fora da empresa, demonstram uma significância, no entanto as outras variáveis exibiram que não possuíam nenhuma significância para os líderes para a escolha do sucessor, tais como o sucesso profissional, o conhecimento do negócio e a experiência da empresa.

4.5. - Resumo

Após a análise dos dados recolhidos, podemos evidenciar algumas conclusões importantes retiradas nos dados analisados, em defesa da revisão de literatura já analisada que permitiu que se obtivesse algumas deduções consideradas importantes no processo de sucessão.

Assim, o seguinte tema do processo de sucessão das empresas familiares, não tem uma teoria específica sobre as variáveis a serem abordados durante o processo de sucessão, com este estudo foi possível obter algumas dessas mesmas variáveis, evidenciado dessa forma as habilitações literárias e a experiência fora da empresa como os critérios mais apontados no sentido de diminuir as dificuldades para o processo de sucessão e facilitar o sucesso do mesmo.

A escolha das variáveis como os anteriormente descritos, podem vir a ser um forte contributo futuro na questão de sucessão. Servindo como indicação para que ocorra uma sucessão tranquila e sem problemas.

CAPÍTULO 5 – Conclusões

5.1. - Principais Conclusões

O estudo empírico sobre as empresas familiares, reflecte a importância que as mesmas empresas familiares têm sobre a economia local e mundial, independentemente da sua localização, torna-se fundamental a análise da relação que a família tem com a empresa face à visão do poder e da sobrevivência do negócio. Sendo importante o estudo do processo de sucessão e a relação que existe na dificuldade deste processo.

O seguinte estudo empírico pretende contribuir, no sentido de melhorar a compreensão desta lacuna em termos científicos, e a nível bibliográfico sobre os critérios e compreensão ao nível das dificuldades no processo de sucessão.

Contudo, este estudo permitiu estudar as principais dificuldades associadas ao processo de sucessão, e a relação de dificuldade na escolha do sucessor das mesmas, este processo é por isso considerado um ponto-chave no ciclo de vida da empresa, uma vez que a sucessão acontece porque a empresa atinge a fase da maturidade ou chegar perto dessa fase, mas como se pode observar nesta dissertação a maioria das vezes, este processo resulta num fracasso.

É de referir que na maioria dos processos de sucessão familiares, a maioria dos responsáveis não se debruçam o tempo necessário, nem tiram algum tempo de preparação, para planearem adequadamente a situação. Assim, como se verificou se esses responsáveis tivessem tido uma maior dedicação na preparação e planificação do processo, poderiam ter no futuro uma fase de transição mais serena e sem grandes confusões, e a mesma empresa não sentirá a estagnação e não tinha impacto que tem uma mudança mal estudada.

De uma maneira geral, este estudo empírico apresentou conceitos muito próximos dos dados da revisão de literatura já consultada previamente, na qual se pretende enumerar algumas das dificuldades face às empresas familiares.

Porém, uma clarificação sobre o propósito do tema e do seu enquadramento, começa por explicitar a construção e formulação das hipóteses, em as questões de partida e analisar as principais dificuldades encontradas no processo da sucessão em relação aos critérios utilizados pelas empresas na escolha do seu sucessor.

Após a análise dos dados obtidos, foram estabelecidas algumas conclusões acima discutidas, e verificou-se que as hipóteses estudadas, sendo que a habilitações literárias (H1)

e experiência fora da empresa (H3), como as variáveis que tinham significância para que o processo da sucessão não tivesse dificuldade durante a sua transição e que esta ocorresse qualquer dificuldade de maior.

No entanto, outras variáveis não foram consideradas como essenciais ao processo da sucessão, tais como o conhecimento do negócio da empresa (H2), o sucesso profissional (H4) e a experiência dentro da empresa (H5), em que podem ser consideradas não muito influentes ou mesmo com alguma relevância para o estudo.

Para finalizar, entende-se que a importância dos resultados obtidos, é fundamental, e que mesmo sem existir ainda um manual específico de como lidar com o processo de sucessão e as condutas a seguir. No entanto pode-se comprovar que as empresas estão a começar a dar importância a líderes com formação, bem como à aprendizagem de outras experiências, visto que durante a recolha de dados desta dissertação se verificou que os líderes actuais já possuíam mais formação académica, e dessa forma a aprendizagem de novas ideias e a busca de inovação de processos mais eficazes, para que esses mesmos líderes tenham a capacidade de acompanhar a evolução dos mercados das empresas familiares.

Nas reflexões finais deste estudo empírico, evidenciamos o estudo das dificuldades no processo de sucessão na região norte de Portugal, que a relação entre as variáveis de escolha do sucessor e as dificuldades associadas ao processo da sucessão. Estas podem ou não influenciar a escolha do sucessor, no entanto, como ficou evidente ao longo do estudo o seguinte processo é muito demorado e tendo em conta as variáveis que ficaram expressas como importantes e bem como as outras variáveis externas que condicionam toda a envolvência do processo.

5.2. - Limitações do estudo e futuras linhas de investigação

O seguinte estudo empírico, evidência algumas limitações, por um lado a dimensão da amostra foi um pouco reduzida face ao esperado, muito pela falta de abertura por parte deste tipo de empresas. Por outro lado também se denota que algumas empresas não estão ainda muito à vontade na exposição dos seus dados financeiros.

Este estudo pretende ser um forte contributo no processo de sucessão de empresas familiares. Contudo isto não implica que não possam ser feitas futuramente algumas generalizações dos resultados para outras empresas familiares. O estudo empírico permitiu

compreender melhor as características do comportamento dos membros familiares e perceber o papel que cada membro desempenha na empresa.

Para desenvolvimentos futuros, o que se propõem será talvez o envolvimento de alguma informação qualitativa, que permita obter uma visão melhorada sobre o comportamento e atitudes dos intervenientes.

Porque as empresas familiares variam em função da sua antiguidade e da geração envolvida, da orientação familiar, da cultura e valores da mesma por isso em futuros trabalhos de investigação, seria interessante considerar esses factores para melhor definir a tipologia de empresas familiares, ou para identificar configurações específicas.

De igual modo, se o envolvimento familiar é uma condição necessária para que a mesma tenha influência será pertinente transmitir às gerações futuras o desempenho da empresa, algo que por vezes distingue as empresas familiares das restantes organizações.

Em suma pode-se ainda assinalar como limitação o factor temporal, uma vez que este tipo de estudos varia em função do período de tempo o que pode levar a que futuramente o mesmo seja considerado um pouco desactualizado.

CAPITULO 6 – Referência Bibliográfica

Amran, N. A., & Ahmad, A. C. (2010). Family succession and firm performance among Malaysian companies. *International Journal of Business and Social Science*, 1(2).

Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Pérez-González, F., & Wolfenzon, D. (2006). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance (No. w12356). National Bureau of Economic Research.

Bernhoeft, R. (1989) Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência Comprometida. 2. ed. São Paulo: Nobel.

Bharadwaj, S. (2014). Emotional And Family Influences In Succession Planning Of Family Owned Businesses With Respect To Smes (No. 2014-06-13).

Blumentritt, T., Mathews, T., & Marchisio, G. (2013). Game Theory and Family Business Succession An Introduction. *Family Business Review*, 26 (1), 51-67.

Borges, A. F., & de Lima, J. B. (2012). O Processo de Construção da Sucessão Empreendedora em Empresas Familiares: um estudo multicaso. *REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas-ISSN 2316-2058-PREFIXO DOI: 1014211*, 1(1).

Boyd, B., & Royer, S. (2012). The suitability of internal versus external successors: relevant knowledge types in family business succession. *International Journal of Management Practice*, 5 (4), 361-382.

Bracci, E., & Vagnoni, E. (2011). Understanding Small Family Business Succession in a Knowledge Management Perspective. *Knowledge Creation Diffusion Utilization*, IX(1), 7-36.

Brenes, E. R., Madrigal, K., & Requena, B. (2011). Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, 64 (3), 280-285. Elsevier Inc. doi:10.1016/j.jbusres.2009.11.013.

Brockhaus, R. H. (2004). Family business succession: Suggestions for future research. *Family Business Review*, 17(2), 165-177.

Bruce, D., & Picard, D. (2006). Making Succession a Success: Perspectives from Canadian Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 306-309.

Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-46.

Cançado, V. L., de Lima, J. B., de Muylder, C. F., & Castanheira, R. B. (2013). Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 19 (2), 485-516.

Casillas, J. C., Vazquez, A., Diaz, C. (2007) *Gestão da Empresa familiar conceitos, casos e soluções*. São Paulo: Thomsom Learning.

Chaimahawong, V., & Sakulsriprasert, A. (2012). Family business succession and post succession performance: evidence from Thai SMEs. *International Journal of Business and Management*, 8 (2), p19.

Chiavenato, I. (2000). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 6.^a Edição. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chirico, F., & Salvato, C. (2008). Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Family Business Review*, 21(2), 169-181.

Chua, H. J., Chrisman, J. J. e Sharma, P. (1999). "Defining the family business by behavior". *Baylor University. Entrepreneurship theory and practice*, p.19-39.

Comissão Europeia (2008). “Prioridade às PME - A Europa é boa para as PME e as PME são boas para a Europa”. Comissão Europeia: Empresa e Indústria.

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. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 18 (1).

Cruz, A. L. A., & de Oliveira, J. L. (2014). Os Processos de Socialização dos Sucessores em Empresas Familiares: o desafio de construir a transição multigeracional. *Revista de Ciências da Administração*, 236-249.

Dalf, Richard L. (1999). *Organizações: Teoria e Projetos*. São Paulo: Thomson Learning.

de Macedo, José Ferreira (2009) *Sucessão na empresa familiar: teoria e prática*. São Paulo: Nobel.

De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199.

de Souza Maciel, L., de Azevedo, T. S., & Azevedo Filho, E. T. (2014). O processo de sucessão em empresas familiares: um estudo de caso em uma indústria do ramo de cerâmica da baixada campista. *PerspectivasOnLine 2007-2010*, 4 (13).

Donnelley, R. G. (1976). *A empresa familiar*. São Paulo: Abril-Tec. (Biblioteca Harvard de Administração de Empresas).

Duh, M. (2015). Succession Process: A Chance for Rebirth or Failure of a Family Business. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 45.

Eddleston, K. A., Otondo, R. F., & Kellermanns, F. W. (2008). Conflict, Participative Decision-Making, and Generational Ownership Dispersion: A Multilevel Analysis*. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 456-484.

Escosteguy, A. C. D.; Gutfreind, C. F. (2007). (Org.). *Leituras em comunicação, cultura e tecnologia*. Porto Alegre: EDIPUCRS

Gallo, M. A. & Ribeiro, V. S. (1996). *A Gestão das empresas familiares*. Lisboa: Cadernos Iberconsult.

Gersick, K., Davis, J., Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation - Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.

Gorgievski, M.J., Ascalon, M.E. & Stephan, U. (2011). Small business owners' success criteria, a values approach to personal differences. *Journal of Small Business Management*, 49, 207-232.

Haldin-Herrgard, P. T. (2011). *Tacit Knowledge Diffusion in Family Business Succession*. Swedish school of Economics and Business Administration in Vaasa. Downloaded, 3.

Handler, W.C., (1992). Succession experience of the next generation. *Family Business Review*, 5 (3): 283-307.

Harms, H. (2014). Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research. *International Journal of Financial Studies*, 2 (3), 280-314.

Henssen, B., Voordeckers, W., Lambrechts, F., & Koiranen, M. (2011). A different perspective on defining family firms: The ownership construct revisited.

Lucky, E. I., Minai, M. S., & Isaiah, A. O. (2011). A conceptual framework of family business succession: bane of family business continuity. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (18), 106-113.

Machado, H. V. (2006) *Empresas familiares e a formação de sucessoras*. In: Encontro da ANPAD, Salvador.

Machado-da-Silva, C. L., & da Fonseca, V. S. (2010). Estruturação da Estrutura Organizacional: o Caso de uma Empresa Familiar. RAC, Curitiba, Edição Especial 2010, art. 1, 11-32.

Mannarino, L., Pupo, V., & Ricotta, F. (2011). Family involvement in management and firm performance: Evidence from Italy. Università della Calabria, Working Paper, (3).

Memili, E., Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., Zellweger, T. M., & Barnett, T. (2010). The critical path to family firm success through entrepreneurial risk taking and image. *Journal of Family Business Strategy*, 1 (4), 200-209.

Molly, V., Laveren, E., e Deloof, M. (2011). Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance. *Family Business Review*, 23 (2): 131-147.

Moreira, A. (2009).” Desafios das PME num Contexto de Global ização, Percursos & Ideias.” In, percursos & ideias, revista científica do ISCET nº 1, 2ª Série. Porto: Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo: p.43-57.

Muciimi, E. N. (2014). Transitional challenges affecting family-owned businesses: a global view. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 3 (3), 779-787.

Nascimento, A. T. C. N., & Teixeira, J. G. (2014). Empresas familiares: vantagens, desvantagens e o processo de sucessão – estudo de caso na empresa de transportes viação raissa. *REN-Revista da Escola de Negócios*, (1), 33-49.

Neves, J.C. (2001) A Sucessão na Empresa Familiar: a Estrutura de Governo e o Controlo do Capital. Apresentação na conferência de Finanças, Universidade dos Açores 2001-06-11, Açores, Portugal.

Oliveira, L. G. M., & da Silva, G. A. V. (2012). Sucessão em uma empresa familiar: valores, racionalidades e dilemas. *Revista de Administração FACES Journal*, 11 (2).

Salim, G., Barth, M., & de Freitas, E. C. (2014). A influência da cultura organizacional na profissionalização da gestão e no processo sucessório nas empresas familiares. *Revista Ciências Administrativas*, 18 (1).

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16 (1), 1-15.

Silva, C. D. S. G., Basílio, C. F., & Lira, R. A. (2014). Processo sucessório familiar: um estudo realizado em duas empresas de campos dos goytacazes-rj. *Humanas Sociais & Aplicadas*, 4 (11).

Souza, L. O. D., Brito, P. F., & Alvareli, L. V. G. (2014). Empresa familiar e a importância do planejamento para o processo sucessório. *Janus*, 8 (13).

Tillmann, C., & Grzybovski, D. (2005). Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. *Organizações & Sociedade*, 12 (32), 45-61.

Tondo, C. (1999). O ciclo de vida do indivíduo, da família e da empresa familiar. *Revista Inter-relações: Temas em Processos de Grupos*, 2.

Três, D. L., Serra, F. A. R., Pinto, R. F., & Pereira, M. F. (2015). Ciclo de vida organizacional: um estudo de caso em uma empresa familiar. *Revista Ciências Administrativas*, 20 (2).

Ussman, A M. (1994) A Transferência de Geração na Direcção das Empresas Familiares em Portugal, Tese de Doutoramento, UBI-Universidade da Beira Interior.

Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of family business strategy*, 1 (1), 54-63.

CAPITULO 7 - Anexos

Questionário sobre as Dificuldades no Processo de Sucessão nas Empresas Familiares na Região Norte de Portugal

O objectivo principal deste estudo é avaliar a importância da sucessão nas empresas familiares. Este estudo surge no âmbito da elaboração da dissertação de mestrado em Gestão da Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão.

Este questionário está estruturado de uma forma simples para que o seu preenchimento seja o mais breve possível.

Toda a informação recolhida neste questionário é confidencial. Os resultados serão posteriormente disponibilizados através de um relatório, a quem tenha respondido ao questionário e o solicitar.

Dados relativos à empresa

1. Ano de constituição da empresa:
2. Quem foi o fundador de empresa?
 O próprio
 Pai / Mãe
 Avô / Avó
 Outro: _____
3. Forma jurídica da empresa?
 Sociedade Anónima
 Sociedade por Quotas
 Sociedade Unipessoal
 Outro: _____
4. Qual o sector de atividade onde a empresa se encontra inserida?

<input type="checkbox"/> Agricultura	<input type="checkbox"/> Indústria
<input type="checkbox"/> Comércio	<input type="checkbox"/> Hotelaria
<input type="checkbox"/> Energia	<input type="checkbox"/> Outra
<input type="checkbox"/> Transportes	Qual? _____
<input type="checkbox"/> Indústria	_____
<input type="checkbox"/> Hotelaria	
5. Qual o número de colaboradores da empresa?
 Menos de 30
 Entre 31 e 50
 Entre 51 e 100
 Mais de 100

A família na empresa

1. Número de membros da família a trabalhar na empresa:
2. Número de pessoas com cargos de gestão não pertencentes à família:
3. Número de pessoas com cargos de gestão pertencentes à família:
4. Percentagem da empresa que pertence à família: <50% De 50% a 99% 100%
5. Quantos sócios/acionistas fazem parte da empresa?

<input type="checkbox"/> Nenhum	<input type="checkbox"/> Dois
<input type="checkbox"/> Um	<input type="checkbox"/> Três ou mais
6. Quem são esses sócios/acionistas?

<input type="checkbox"/> Cônjuge	<input type="checkbox"/> Pais
<input type="checkbox"/> Filhos	<input type="checkbox"/> Outros familiares
<input type="checkbox"/> Empresários não familiares	
7. Existem diferenças nas quotas de cada membro da família? Sim Não
8. Os filhos trabalham na empresa? Sim, todos Só alguns Não, nenhum
9. Qual a estrutura que existe na empresa?

<input type="checkbox"/> Controlo por um empresário	<input type="checkbox"/> Consórcio de primos
<input type="checkbox"/> Parceria entre irmãos	<input type="checkbox"/> Outra: _____
10. Prevê-se que nos próximos 10 anos o atual Presidente se vá reformar?
Sim Não
11. Em que geração da família é que a empresa opera atualmente?

<input type="checkbox"/> Primeira	<input type="checkbox"/> Quarta
<input type="checkbox"/> Segunda	<input type="checkbox"/> Superior
<input type="checkbox"/> Terceira	
12. Número de pessoas que fazem parte da Direção da empresa:

Membros da família: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Não membros da família: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
---	---
13. Número de pessoas que potencialmente poderão vir a assumir a liderança da empresa nos próximos 10 anos:

Membros da família:	Homens <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Mulheres <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Não membros da família:	Homens <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Mulheres <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
14. Quais os critérios utilizados pela empresa na escolha do sucessor? (Selecione por ordem de importância sendo 1 o mais importante e 6 o menos importante)

<input type="checkbox"/> Habilitações académicas	<input type="checkbox"/> Conhecimento do negócio da empresa
<input type="checkbox"/> Experiência fora da empresa	<input type="checkbox"/> Sucesso profissional
<input type="checkbox"/> Experiência dentro da empresa	<input type="checkbox"/> Género
<input type="checkbox"/> Outro. Qual? _____	
15. Onde deverá ser encontrado o sucessor da empresa?

<input type="checkbox"/> No seio da família	<input type="checkbox"/> Fora da família e fora do atual quadro de colaboradores
<input type="checkbox"/> No seio da família, mas alguém envolvido na empresa	<input type="checkbox"/> Pretendo vender a empresa
<input type="checkbox"/> Fora da família, mas no atual quadro de colaboradores	<input type="checkbox"/> Outro. Onde? _____

Caracterização do atual Diretor/Presidente da empresa familiar

1. Idade:
2. Género: Feminino Masculino
3. Quais as suas habilitações?

<input type="checkbox"/> Ensino primário	<input type="checkbox"/> Licenciatura
<input type="checkbox"/> Ensino básico	<input type="checkbox"/> Mestrado
<input type="checkbox"/> Ensino secundário	<input type="checkbox"/> Doutoramento

4. Qual a posição que ocupa na empresa?
- Administrador CFO / Diretor Financeiro
- CEO / Diretor Geral Outro: _____
5. Há quanto tempo lidera a empresa?
- 1 a 5 anos 11 a 20 anos
- 6 a 10 anos Mais de 20 anos
6. Há quanto tempo trabalha na empresa?
- 1 a 5 anos 11 a 20 anos
- 6 a 10 anos Mais de 20 anos
7. A opção de entrar para a empresa foi...
- Inteiramente minha Incutida desde pequenina/o
- Outro, especifique: _____
8. Quando é que a empresa começou a despertar em si algum interesse?
- Quando era miúdo/a e ouvia falar da empresa lá em casa.
- Quando deixei de estudar e necessitei de arranjar emprego.
- Quando me apercebi que a empresa se estava a desenvolver e que poderia ter ali o meu futuro.
- A empresa nunca me despertou interesse.
- Outro, especifique: _____

Considerações Finais sobre a Sucessão

6. Quais as dificuldades encontradas no processo de sucessão?
(Seleccione por ordem de importância dando o valor 1 para a mais importante e 7 para a menos importante)
- Disputa de poder entre membros da família
- Recusa da ideia de morte
- Medo de represálias, por potenciais sucessores
- Imagem negativa da reforma
- Perda de estatuto
- Quebra de hábitos e rotinas
- Encontro da pessoa adequada para o suceder
- Outras. Quais? _____
7. As mudanças foram necessárias para a empresa continuar competitiva?
- Sim
- Não
8. O processo de sucessão trouxe inovação e criatividade à organização?
- Sim
- Não
9. Existe algum conselho de família na empresa?
- Sim
- Não
10. Conflitos que surjam na empresa são dirigidos a que tipo de conselho?
- Conselho de família
- Conselho externo
6. A empresa possui algum protocolo familiar?
- Sim

Não

7. Se sim, o que faz parte desse protocolo?

Sistema de valores da empresa

Perspectivas de desenvolvimento estratégico e de gestão de património

Duração / Manutenção da empresa como familiar

Admissões

Avaliação dos colaboradores

Remuneração dos colaboradores

Regras de compra e venda de capital

Outros. Quais? _____

8. Os problemas familiares interferem com o bom funcionamento da empresa?

Sempre

Quase sempre

Raramente

Nunca

9. Em casa, o tema “empresa” é frequentemente abordado?

Sim, frequentemente

Raramente

Nunca

10. Conseguiu sempre separar os assuntos da empresa e os problemas familiares?

Sempre

Quase sempre

Raramente

Nunca