



Universidades Lusíada

Coelho, Daniel Osvaldo Barradas

Processo de sucessão em empresas familiares : gestão da transferência de conhecimentos

<http://hdl.handle.net/11067/3319>

Metadados

Data de Publicação	2017
Resumo	A importância estratégica da transferência de conhecimentos nas empresas familiares pode auxiliar na discussão de problemas de sucessão e capacitação de potenciais sucessores - processo chave no desenvolvimento e proteção do conhecimento e garantia de continuidade do negócio familiar. O objetivo deste estudo é analisar como é a gestão da transmissão do conhecimento, no processo de sucessão nas empresas familiares, através da escolha do sucessor, das competências do sucessor e das relações famili...
Palavras Chave	Empresa Familiar, Gestão
Tipo	masterThesis
Revisão de Pares	Não
Coleções	[ULF-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-04-26T03:46:03Z com informação proveniente do Repositório



Universidade Lusíada Norte
Campus de V. N. de Famalicão

Daniel Osvaldo Barradas Coelho

Processo de sucessão em Empresas Familiares
Gestão da transferência de conhecimentos

Dissertação de Mestrado em Gestão

Trabalho realizado sob orientação da
Professora Doutora Paula Cristina Lopes Rodrigues

Fevereiro de 2017

Agradecimentos

Ao meu pai, pelo orgulho que sentiria ao ver-me aqui.

A ti, minha mulher, pelo tempo que deixamos de passar juntos e pelo que deixamos de fazer para que este meu projeto de valorização pessoal pudesse ser concluído, pelo constante incentivo e por tudo o que fizeste para que eu conseguisse terminar.

Aos meus filhos, por todo o apoio, incentivo e ajuda naquelas dúvidas que só quem já por cá passou consegue responder.

A ti, a ti, a ti e a ti, pela motivação, companhia e amizade ao longo destes anos de estudo.

Aos professores, àqueles que me incentivaram neste projeto, pelos conselhos e total confiança em mim demonstrada, que vi como enormes facilitadores deste trabalho.

À professora orientadora, pelos conselhos, apoio, empenho e interesse no acompanhamento deste meu trabalho.

A todos os outros que, de uma forma ou de outra, contribuíram para o sucesso de mais um passo nesta minha realização pessoal.

A todos, o meu obrigado.

Resumo:

A importância estratégica da transferência de conhecimentos nas empresas familiares pode auxiliar na discussão de problemas de sucessão e capacitação de potenciais sucessores - processo chave no desenvolvimento e proteção do conhecimento e garantia de continuidade do negócio familiar. O objetivo deste estudo é analisar como é a gestão da transmissão do conhecimento, no processo de sucessão nas empresas familiares, através da escolha do sucessor, das competências do sucessor e das relações familiares que existem dentro dessas empresas. Utiliza uma metodologia quantitativa, tendo sido recolhidos dados através de um inquérito entre os atuais gestores de Empresas Familiares em Portugal. A amostra obtida foi de 146 inquéritos. As variáveis foram medidas usando uma escala de Likert de 7 pontos. Constatou-se que a escolha do sucessor, a competência do sucessor e as relações familiares são significativas na transferência de conhecimento na sucessão de empresas familiares.

Palavras-chave: Transferência de Conhecimento, Sucessão, Empresa Familiar, Escolha do sucessor, Competências do sucessor, Relações familiares.

Abstract:

The strategic importance of knowledge transfer in family businesses can be of help in the discussion of problems of succession and training of potential successor - key process in the development and protection of knowledge and guarantee of continuity of the family business. The purpose of this study is to analyze how the management of the transmission of knowledge is made in the process of succession in family businesses, through the choice of successor, the competence of the successor and the family relationships existing within those companies. It uses a quantitative methodology, having collected data through a survey among current managers of the Family Businesses in Portugal. The sample obtained was of 146 surveys. The variables were measured using a Likert scale of 7 points. It was found that the choice of successor, the competence of the successor and family relationships are significant in the transfer of knowledge in the succession of family businesses.

Key words: Knowledge Transfer, Succession, Family Business, Choice of the Successor, Skills of the Successor, Family Relations.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo:	v
Abstract:	vii
Índice	ix
Índice de figuras	xi
Índice de tabelas	xiii
Introdução	1
Objetivo do estudo.....	3
Questão para pesquisa	3
Resultados esperados.....	4
Modelo conceitual	5
Capítulo 1 - Revisão de literatura.....	7
1.1 - Empresa familiar	7
1.2 - Sucessão	9
1.3 - Obstáculos ao processo de sucessão em Empresas Familiares	12
1.4 - Facilitadores ao processo de sucessão em Empresas Familiares.....	14
1.5 - Antecessor	15
1.6 - Sucessor.....	16
1.7 - Conhecimento.....	17
1.7.1 - Conhecimento tácito	18
1.7.2 - Conhecimento explícito	20
1.7.3 - Conversão de conhecimento tácito em explícito	21
1.7.4 - Gestão do conhecimento	22
1.7.5 - Integração do conhecimento	24
1.7.6 - Transferência de conhecimentos.....	25
1.8 - Processos	28
1.8.1 - Escolha do sucessor	28
1.8.2 - Competências do sucessor	29
1.8.3 - Família	29
1.8.4 - Gestão da Transferência de Conhecimentos	32
Capítulo 2 - Metodologia.....	35
2.1 - Metodologia.....	35
2.2 - Amostra	36

2.3 - Recolha dos dados	36
2.4 - Escalas de Medida.....	37
Capítulo 3 - Resultados e Discussão	39
3.1 - Dados relativos à empresa.....	39
3.1.1 - Caraterização das Empresas Familiares	39
3.2 - A família na empresa.....	42
3.2.1 - Critérios utilizados na empresa na escolha do sucessor	42
3.2.1.1 - Critério considerado “O mais importante”	45
3.2.2 - Onde deverá ser encontrado o sucessor da empresa.....	46
3.3 - Preocupações do antecessor em relação às várias facetas do processo de sucessão.....	47
3.3.1 - Escolha de um sucessor	48
3.3.1.1 - É muito importante na escolha do sucessor	52
3.3.2 - Competência do sucessor.....	53
3.3.2.1 - É muito importante na competência do sucessor	57
3.3.3 - Família	58
3.3.3.1 - Grau de preocupação.....	63
3.4 - Caraterização do atual Diretor/Presidente da Empresa Familiar	64
3.5 - Análise Fatorial Exploratória e Análise da Fiabilidade dos Constructos.....	69
3.6 - Estimação do Modelo e Teste de Hipóteses.....	73
Capítulo 4 - Conclusão	75
Capítulo 5 - Limitações e sugestões para estudos futuros.....	79
Bibliografia	81
ANEXOS.....	85
Anexo I – Questionário Estruturado.....	87

Índice de figuras

Fig. 1 - Modelo Concetual e Hipóteses	5
Fig. 2 - Gráfico dos dados de “Quem foi o fundador da empresa?”	39
Fig. 3 - Gráfico dos dados de “Forma jurídica da empresa?”	40
Fig. 4 - Gráfico dos dados de “Qual o setor de atividade da empresa?”	40
Fig. 5 - Gráfico dos dados de “Qual o número de colaboradores da empresa?”	41
Fig. 6 - Gráfico dos dados de “Volume de negócios”	41
Fig. 7 - Gráfico dos dados de "Habilitações académicas"	42
Fig. 8 - Gráfico dos dados de “Experiência fora da empresa”	43
Fig. 9 - Gráfico dos dados de "Experiência dentro da empresa"	43
Fig. 10 - Gráfico dos dados de "Conhecimento do negócio da empresa"	44
Fig. 11 - Gráfico dos dados de "Sucesso profissional"	44
Fig. 12 - Gráfico dos dados de "Género"	45
Fig. 13 - Gráfico dos dados de “Síntese: Critério considerado “O mais importante”	46
Fig. 14 - Gráfico dos dados de "Onde deverá ser encontrado o sucessor da empresa?"	47
Fig. 15 - Gráfico dos dados de “Escolher um sucessor”	48
Fig. 16 - Gráfico dos dados de “Preparar e treinar um sucessor”	48
Fig. 17 - Gráfico dos dados de "Afastar membros da família não competentes"	49
Fig. 18 - Gráfico dos dados de "Necessidade de internacionalização"	49
Fig. 19 - Gráfico dos dados de "Selecionar membros da família para assumir a chefia"	50
Fig. 20 - Gráfico dos dados de "Estar familiarizados com todas as facetas da empresa"	50
Fig. 21 - Gráfico dos dados de "Partilha da mesma visão estratégica do antecessor"	51
Fig. 22 - Gráfico dos dados de "Influência da crise económica financeira na escolha"	51
Fig. 23 - Gráfico dos dados de "Escolha do sucessor: é muito importante"	52
Fig. 24 - Gráfico dos dados de “Ter conhecimento profundo do negócio”	53
Fig. 25 - Gráfico dos dados de “Ter capacidade de liderança”	53
Fig. 26 - Gráfico dos dados de “Ter capacidade empreendedora”	54
Fig. 27 - Gráfico dos dados de “Identificar-se com a identidade da empresa”	54
Fig. 28 - Gráfico dos dados de “Trazer inovação e criatividade à organização”	55
Fig. 29 - Gráfico dos dados de “Valorizar a empresa”	55
Fig. 30 - Gráfico dos dados de “Bom relacionamento com os membros da família”	56
Fig. 31 - Gráfico dos dados de “Ter capacidade de envolver todos os trabalhadores”	56
Fig. 32 - Gráfico dos dados de “Competência do sucessor: é muito importante”	57
Fig. 33 - Gráfico dos dados de “Manter o controlo da empresa”	58
Fig. 34 - Gráfico dos dados de “Distribuir o controlo por vários membros da família”	58
Fig. 35 - Gráfico dos dados de “Lidar com rivalidades entre potenciais sucessores”	59
Fig. 36 - Gráfico dos dados de “Problemas familiares interferirem com empresa”	59
Fig. 37 - Gráfico dos dados de “Participação de forma ativa nos processos de decisão”	60
Fig. 38 - Gráfico dos dados de “Garantir o sucesso económico de todos no futuro”	60
Fig. 39 - Gráfico dos dados de “Obj. para melhorar a inclusão de membros na empresa”	61
Fig. 40 - Gráfico dos dados de “Recomp. os membros da família dedicados à empresa”	61
Fig. 41 - Gráfico dos dados de “Todos saibam como se procederá à transf. de poderes”	62
Fig. 42 - Gráfico dos dados de “Família: é muito importante”	63
Fig. 43 - Gráfico dos dados de “Idade”	64
Fig. 44 - Gráfico dos dados de “Género”	65
Fig. 45 - Gráfico dos dados de "Quais as suas habilitações?"	65
Fig. 46 - Gráfico dos dados de "Qual a posição que ocupa na empresa?"	66

Fig. 47 - Gráfico dos dados de "Há quanto tempo lidera a empresa?"	66
Fig. 48 - Gráfico dos dados de "Há quanto tempo trabalha na empresa?"	67
Fig. 49 - Gráfico dos dados de "A opção de entrar para a empresa foi ..."	67
Fig. 50 - Gráfico dos dados de "Quando a empresa começou a despertar interesse?"	68

Índice de tabelas

Tabela 1 - Escalas de Medida.....	37
Tabela 2 - Análise Fatorial Exploratória	71
Tabela 3 - Resultados do Modelo Estimado.....	74

Introdução

As Empresas Familiares assumem, cada vez mais, um papel determinante quer no panorama económico quer no seu contributo para a criação e manutenção de emprego. São retratadas como organizações emocionalmente comprometidas, caracterizadas por intensas interações entre os seus membros, quer no seio da família, quer nos negócios.

No respeitante ao número de empresas e com a forte componente que é a realidade portuguesa, o relatório da Comissão Europeia de 2009, revela que mais de 60% das empresas europeias são Empresas Familiares, sendo, como refere, a sua presença mais forte na Itália, França, Portugal e Espanha (Commission, 2009).

Uma questão central nas Empresas Familiares relaciona-se, em primeiro lugar, com a escolha de um sucessor e, seguidamente, com a gestão e transmissão do conhecimento adquirido e acumulado à geração seguinte. Já é referido por Breton-Miller and Steier (2004) quando dizem que um dos problemas mais centrais que as Empresas Familiares enfrentam é a capacidade de garantir uma competente liderança da família entre gerações.

Sendo inquestionável a importância das Empresas Familiares é ainda escassa a literatura disponível sobre as mesmas (Wee and Ibrahim, 2012).

Vários estudos enfatizam a importância de planeamento da sucessão, salientando-se o de Handler (1989), que refere a falta de planeamento da sucessão como a principal razão para a alta “mortalidade” de Empresas Familiares, aquilo a que Danco (1982) chama de “eutanasia” da Empresa Familiar (Ibrahim, Soufani, and Lam, 2001, p. 246).

De facto, as evidências das pesquisas apontam para uma baixa taxa de sobrevivência entre Empresas Familiares uma vez que menos de um terço sobrevive até à segunda geração, e apenas 15% sobrevivem à terceira geração, tal como referem Ward (1987) e Beckhard and Dyer (1983). (Cit in Ibrahim, Soufani, and Lam, 2001, p. 246).

Sucessão não é apenas o ato de substituir uma pessoa por outra, mas, como refere Handler (1994), é um processo que começa antes de os herdeiros entrarem no negócio e que culmina com a passagem do bastão da liderança pelo fundador a um sucessor que pode, ou não, ser um membro da família.

“Compreender as causas que impedem a sucessão intrafamiliar é importante pois podem ameaçar a viabilidade da empresa e a harmonia da família, sem mencionar as intenções do incumbente, dos potenciais sucessores e de outras partes interessadas” (De Massis, Chua, and Chrisman, 2008, p. 183).

A sucessão numa Empresa Familiar é uma questão que requer uma análise das perspectivas da família e de como a propriedade da mesma está estruturada. Só assim se podem compreender de forma adequada as diferentes partes interessadas (Handler, 1994). Começando pelo fundador da empresa que, habitualmente, tende a adiar o planeamento da sua sucessão (Lansberg, 1988), (Cit in Handler, 1994), recusando-se a reconhecer quer as suas limitações físicas, próprias da idade, quer o mérito dos seus sucessores que, em sua opinião, nunca estarão prontos para assumir a chefia da empresa que ele criou (Ibrahim et al., 2001).

Pela força contida nas afirmações introdutórias, visa este trabalho tratar a problemática da gestão do conhecimento em Empresas Familiares, bem como da transmissão desse conhecimento para a geração seguinte.

A revisão da literatura permite estabelecer um fundo sobre o estado da arte atual no que respeita à importância da sucessão e da gestão da transferência de conhecimentos nas Empresas Familiares.

As fontes foram selecionadas entre as que examinam e tratam as relações de cariz familiar e social que obstaculizam uma sucessão bem-sucedida e entre as que apresentam condições facilitadoras conducentes a uma sucessão positiva, quer na gestão da empresa quer ainda na transferência de conhecimentos adquiridos e acumulados.

O fator chave na sucessão das empresas é a possibilidade de preservar, integrar e desenvolver o conhecimento existente (Wong and Aspinwall, 2004).

A sucessão do negócio de uma geração para outra pode ser concetualizada como um processo de transferência, integração e criação de conhecimento, que será sempre determinado pelo nível de preparação dos herdeiros, a relação entre a família e os negócios, bem como as atividades de planeamento e controlo.

Para Breton-Miller and Steier (2004), a maioria das Empresas Familiares não é capaz de criar valor após a segunda geração e, portanto, pode não sobreviver.

Os dilemas que vivenciam os filhos-sucedores estão ligados à busca de legitimação, quer pela aprovação por parte dos pais-sucedidos quer pela valorização que lhes reconhecem, assim como ao reconhecimento das suas competências e consequente aprovação dos demais interessados na empresa (Flores Jr. and Crisci, 2012).

Da revisão de literatura, pode-se constatar que, apesar dos inúmeros estudos no domínio da sucessão de Empresas Familiares, continuam a verificar-se elevados insucessos nestes processos, o que traduz a necessidade de se continuar a estudar esta problemática (Lucky, Minai, & Isaiah, 2011).

São assim, levantadas algumas hipóteses que se pretendem validar no caso português, nomeadamente se (1) a escolha do sucessor e o seu envolvimento é importante na gestão da transferência de conhecimentos nas Empresas Familiares, se (2) as competências do sucessor são importantes na gestão da transferência de conhecimentos na sucessão nas Empresas Familiares e se (3) a importância da família influencia a gestão da transferência de conhecimentos na sucessão nas Empresas Familiares.

Objetivo do estudo

O objetivo deste estudo é analisar a forma como é feita a gestão da transferência do conhecimento, tácito e explícito, no processo de sucessão em Empresas Familiares, através da observação das preocupações do antecessor em relação às várias facetas do processo de sucessão, nomeadamente no que refere (1) à escolha do sucessor, (2) às competências do sucessor, (3) às relações familiares e, como resultado, determinar a influência que as variáveis escolhidas têm no processo de gestão da transferência de conhecimentos.

Questão para pesquisa

De acordo com o objetivo do estudo apresentado, constitui a principal questão para pesquisa deste trabalho, saber se o processo de escolha do sucessor, as competências do sucessor e a família são importantes para explicar a gestão da transferência de conhecimento nas Empresas Familiares.

Resultados esperados

Como resultados espera-se determinar a influência que as variáveis utilizadas na pesquisa, - a escolha do sucessor, as competências do sucessor e a importância da família - têm no processo de gestão da transferência de conhecimentos.

Modelo conceitual

Todo o trabalho é desenvolvido tendo em atenção um modelo conceitual proposto (Fig. 1), onde se estabelecem as relações entre as variáveis que serão testadas e validadas com dados empíricos.

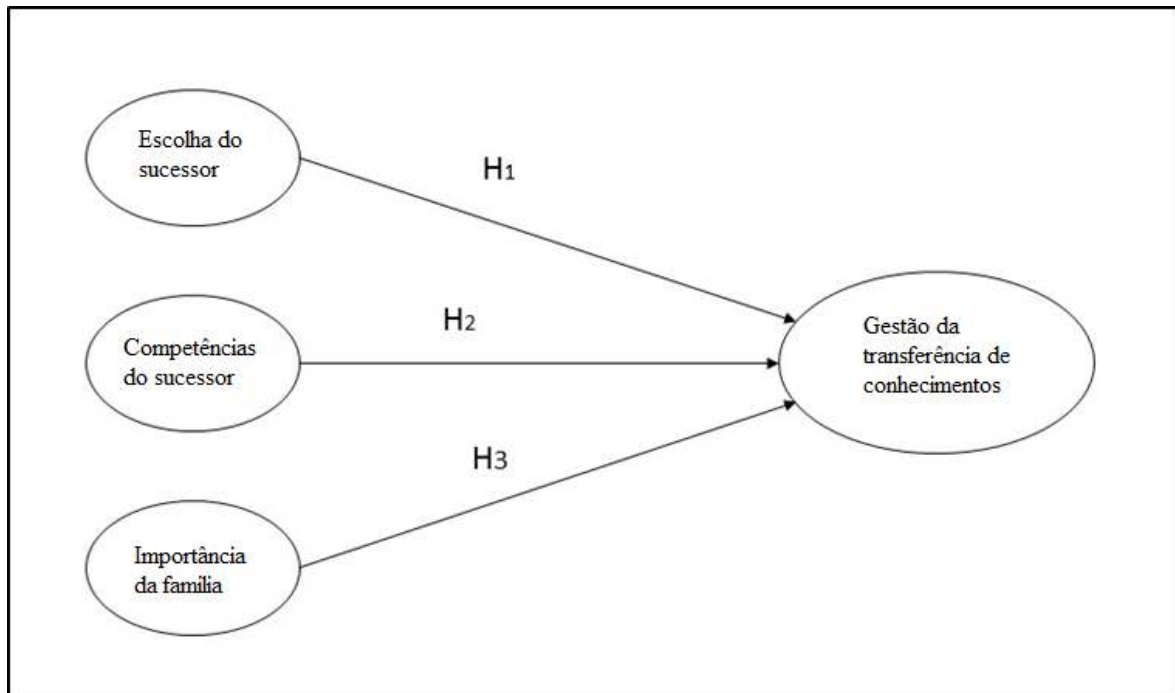


Fig. 1 - Modelo Conceitual e Hipóteses

Capítulo 1 - Revisão de literatura

1.1 - Empresa familiar

A grande importância das Empresas Familiares, tanto a nível nacional como internacional, pode ser comprovada pela penetração desse tipo de organização na sociedade e na economia, pois, como referem Buang, Ganefri, and Sidek (2013), mais de 90 por cento das empresas que existem são Empresas Familiares.

Em Portugal, não havendo uma definição oficial para Empresas Familiares, vem a APEF – Associação Portuguesa de Empresas Familiares¹, apresentar a sua própria definição dizendo: "São Empresas Familiares aquelas em que uma Família detém o controlo, em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa". Há estimativas de que esta definição cobre cerca de 70-80% das empresas portuguesas e de mais do que 60% do PIB e de 50% da força de trabalho (Coimbra, 2008).

Para Lorna (2011), (Cit in Lucky et al., 2011, p. 108), Empresa Familiar é aquela que será passada à geração seguinte da família para gerir e controlar, enquanto para Churchill and Hatten (1987), (Cit in Lucky et al., 2011, p. 108), é um negócio que o fundador, por antecipação, prevê que será passado à geração seguinte.

Chua et al. (1999), (Cit in De Massis et al., 2008, p. 192), definem Empresa Familiar como um negócio governado e/ou gerido com a intenção de moldar e prosseguir a visão do negócio realizado por uma coligação dominante controlada por membros da mesma família ou de um pequeno número de famílias de uma forma potencialmente sustentável, através das gerações da família ou famílias.

Também Flores Jr. and Crisci (2012) referem que os dados apontam para que entre 65% e 80% das empresas no mundo e pelo menos 80% das empresas brasileiras legalmente constituídas, possam ser classificadas como familiares, ou seja, têm membros de uma mesma família no seu controlo acionista e, na maioria das vezes, também na chefia. Quando se considera o total das empresas privadas brasileiras, as Empresas Familiares são responsáveis por mais de 61% da receita total e por, pelo menos, dois terços dos empregos.

¹ <http://www.empresasfamiliares.pt/>

São diversos os conceitos de Empresa Familiar presentes na literatura. Flores Jr. and Crisci (2012) definem as Empresas Familiares como organizações que possuem, em si, intrinsecamente, a expectativa de se perpetuarem, não apenas no contexto empresarial, mas também no seio da família; Churchill and Hatten (1987), (Cit in Lucky et al., 2011, p. 108), definem-nas como “um negócio gerido pelo fundador que se prevê seja passado à geração seguinte”; Chrisman, Chua and Sharma (2003), por seu lado, concebem-nas como empresas onde as questões da sobrevivência estão vinculadas às relações entre a empresa e a família.

Já a Comissão Europeia, em 2009, perante as dificuldades em encontrar um consenso em torno da definição do que se entende por Empresa Familiar, avançou com uma proposta resultante do trabalho de um grupo de peritos que definem como Empresa Familiar aquela que, independentemente do seu tamanho, possui as seguintes características:

- (1) “A maioria dos direitos de tomada de decisão está na posse da pessoa singular que criou a empresa, ou na posse da pessoa física que tem o capital social da empresa, ou na posse de seus cônjuges, pais, filhos ou herdeiros diretos;
- (2) A maioria dos direitos de tomada de decisão é direta ou indireta;
- (3) Pelo menos um representante da família ou parente é formalmente envolvido na gestão da empresa;
- (4) As empresas listadas atendem à definição de Empresa Familiar, se a pessoa que criou ou adquiriu a empresa (capital social) ou as suas famílias ou descendentes possui 25 por cento dos direitos de tomada de decisão mandatados pelo seu capital social” (Commission, 2009, p. 9).

Para o desenvolvimento deste trabalho foi entendida como mais ajustada à realidade portuguesa, a definição apresentada pela Comissão Europeia em 2009, pelo que será orientado para Empresas Familiares assim definidas.

1.2 - Sucessão

Referindo o ato ou efeito de suceder, escolhemos continuidade como o sinónimo de sucessão para este trabalho, já que o estudo visa a análise da transferência do poder e do capital entre uma atual geração dirigente e uma outra nova geração, geralmente a geração seguinte, com o objetivo de dar continuidade ao negócio da família.

A sucessão não deve ser vista como um evento que ocorre resultante da morte súbita do fundador, mas sim o resultado de um cuidadoso e planeado processo iniciado muito cedo para preparar o sucessor para desempenhar um papel de liderança (Ibrahim et al., 2001).

Uma sucessão eficaz é um resultado de um processo cuidadosamente planeado que deve ser iniciado com os filhos, ainda em idade precoce e antes de ingressarem nos negócios da família, de modo a prepará-los para o papel de liderança e, mais tarde, integrá-los nas diversas funções do negócio (Stavrou, 1999; Poutziouris and Chittenden, 1996; Handler, 1989), (Cit in Ibrahim et al., 2001).

Sendo um processo lento, que envolve várias fases da participação ativa do sucessor e várias fases de participação passiva do predecessor até a transferência real ocorrer (Chirico, 2007), o processo de sucessão é, muitas vezes, utilizado para abarcar eventos e mecanismos organizacionais pelos quais a liderança de topo da empresa, e muitas vezes a sua propriedade, são transferidas.

Sucessão em Empresa Familiar tem sido definida como a passagem do bastão da liderança pelo fundador-proprietário a um sucessor que pode ser um membro da família ou um gestor profissional, segundo definição de Beckhard and Burke (1983), (Cit in Handler, 1994, p. 134).

Sucessão é o mais longo processo estratégico, em geral, altamente complexo e emocional (Magretta, 1998; Mattheus et al., 1999), (Cit in (Bracci and Vagnoni, 2011), sendo que, numa Empresa Familiar, de uma forma particular, é um processo dinâmico através do qual o controlo da gestão da empresa é transmitido de um membro da família para outro e, de acordo com Dumas (1989), (Cit in Handler, 1994), geralmente de uma geração para a geração seguinte.

Garantir uma competente liderança da família entre as gerações é um dos problemas mais centrais que as Empresas Familiares enfrentam.

Processo de sucessão será entendido como as ações desenvolvidas e os eventos familiares ou sociais que afetam direta ou indiretamente a transferência do controle da gestão de um membro da família para outro.

Outros problemas se deparam ao antecessor relacionados com a transferência de poderes a um sucessor, como referem Potts (2001b), (Cit in Breton-Miller and Steier, 2004), quando diz que o incumbente deve enfrentar medos normais, como perder o controle, o poder, e até mesmo parte dos estatutos na comunidade, e Barnes and Hershon (1976), (Cit in Breton-Miller and Steier, 2004, p. 308), ao aludir ao facto de, referindo-se ao antecessor, haver também o desafio de enfrentar a própria mortalidade e citar um gerente que terá dito que dar-se a empresa é como assinar a própria sentença de morte.

Há também a necessidade de fazer escolhas, emocionalmente dolorosas, de entre os filhos, irmãos e colaboradores

No que toca aos sucessores, é possível concluir que os dilemas que vivenciam estão ligados à busca de legitimação, pela aprovação e valorização por parte dos sucedidos.

Chirico (2007) considera que Empresas Familiares multigeracionais de sucesso são aquelas em que a geração anterior e a seguinte têm facilidade de comunicar entre si, de trocar ideias, oferecer *feedback* e apoio mútuo e de aprender com isso. Mesmo essas debatem-se sempre com a incerteza da manutenção da liderança da família entre gerações, já que se tem revelado problemática a sucessão, muito particularmente da segunda para a terceira geração.

A pesquisa referida por Chirico (2007), realizada no Reino Unido mostra que apenas 30 por cento das Empresas Familiares chega à segunda geração; menos de dois terços destas vão além da segunda geração e apenas 13 por cento das Empresas Familiares sobrevivem além da terceira geração.

Já Beckhard and Dyer (1983a and 1983b), (Cit in Handler, 1994, p. 133), enquanto apontam para uma igual percentagem de 30 por cento das Empresas Familiares que sobrevivem à transição para a segunda geração, referem que apenas 10 por cento conseguem fazê-lo para a terceira.

Dada a importância da sucessão na vida da organização, alguns autores definem Empresa Familiar, em relação à sua potencial sucessão, como uma organização cuja liderança é passada para a geração seguinte (De Massis et al., 2008).

Infelizmente, é exatamente nessa transição que a maioria das Empresas Familiares falha, porque o próprio processo falha, porque não há sucessor ou ainda por a escolha deste ter sido inadequada.

O procedimento da sucessão é de tal modo negligenciado pelos antecessores que, por vezes, resulta no encerramento da Empresa Familiar poucos anos após a sucessão (Breton-Miller and Steier, 2004).

É, portanto, fundamental que os antecessores vejam o processo de sucessão como uma parte essencial do plano estratégico delineado para a organização e, assim, contribuam ativamente para moldar o seu futuro.

A existência de regras que estabeleçam o período de tempo e calendário de sucessão, bem como um processo de sucessão lento e subtil de ajuste de função entre incumbente e incumbido também são fundamentais.

A saúde, o progresso educacional e idade das partes são também fatores cruciais para a definição do período de tempo de sucessão, pois, como conclui Handler (1994), a sucessão é um processo que existe ao longo do tempo, começando antes de os herdeiros entrarem no negócio e não apenas a etapa da entrega das chaves do poder.

Barach and Gantisky (1995), Forbes (1990) e Ward (1987), (Cit in Breton-Miller and Steier, 2004, p. 314), recomendam o planeamento da sucessão com bastante antecedência, alguns até mesmo mencionam um prazo de 20 anos ou a partir do momento em que o sucessor assume funções nos negócios da família.

Também o ambiente em que a empresa se insere, influencia o tempo de sucessão. Um ambiente estável pode permitir um processo de transmissão de poderes gradual e seguro, enquanto um ambiente turbulento e hostil pode exigir uma transmissão de poderes muito mais rápida (Breton-Miller and Steier, 2004).

Handler (1994, p. 135) diz que Churchill and Hatten (1987) desenvolveram uma abordagem de ciclo de vida para descrever o processo de sucessão entre pai e filho numa Empresa Familiar, que dividem em quatro fases:

- (1) Uma fase de gestão proprietária, onde o proprietário é o único membro da família diretamente envolvido no negócio;
- (2) Uma fase de formação e de desenvolvimento, onde a prole aprende o negócio;

(3) Uma fase de parceria entre pai e filho;

(4) Por último, a fase de transferência de poder, em que as responsabilidades são transferidas para o sucessor.

Também Chirico (2007, p. 65), referindo-se a esta abordagem de ciclo de vida de Churchill and Hatten (1987), a descreve como “um modelo de quatro estágios de sucessão em Empresas Familiares”.

1.3 - Obstáculos ao processo de sucessão em Empresas Familiares

São conhecidos os efeitos de um forte comprometimento afetivo por parte dos membros da família para uma iniciativa de mudança.

No entanto, esse comprometimento pode também ser uma fonte de resistência à mesma mudança como referem Chirico and Salvato (2008), uma vez que os fundadores tendem a considerar o negócio como parte de sua identidade, se não mesmo como uma extensão deles próprios e concluem que esta atitude pode dar origem a uma inadequada estratégia.

“Disse um gerente: dar-se a empresa é como assinar a própria sentença de morte” (Breton-Miller and Steier, 2004, p. 308).

Como concluiu Checkley (2010), apesar de ser reconhecida uma enorme necessidade de planejar a sua sucessão, a verdade é que os empresários continuam convencidos de que podem dirigir a sua empresa até ao seu último minuto de vida.

Beckhard and Dyer (1983) e Kellermanns and Eddleston (2006), (Cit in Chirico and Salvato, 2008, p. 176), dizem que as pesquisas efetuadas revelam que as organizações familiares são muitas vezes relutantes em mudar mesmo quando a mudança é necessária, apontando que os fundadores e os seus herdeiros estão frequente e emocionalmente ligados à forma tradicional de fazer negócios. Podem, portanto, resistir à transformação, e o envolvimento da família na empresa pode também dificultar a integração dos conhecimentos.

As Empresas Familiares são ambientes férteis para conflitos que resultam da presença da figura dominante da família que, tendo o poder supremo, estabelece as regras. A falta de sistemas e de estruturas formalizadas para lidar com o conflito negócio versus regras familiares e os problemas de relacionamento pode levar a que os membros da família lutem

uns contra os outros em vez de tirar vantagens da utilização conjunta dos seus conhecimentos (Harvey and Evans, 1994) (Cit in Chirico and Salvato, 2008).

Também Handler (1994) concluiu que quanto maior a existência de linhagens de separação devido ao envolvimento da família no negócio, menos provável é que o sucessor venha a ter uma experiência positiva de sucessão.

A sucessão contempla não só a luta do sucedido pela sua sobrevivência, mas também o horror da expiração, o medo de ser excluído e o pavor do morrer, sentimentos que Bauman (2007b; 2008) constata como presentes na sociedade líquido-moderna² (Flores Jr. and Crisci, 2012, p. 335).

Numa conferência sobre questões de sucessão em Empresas Familiares, Peladeau³ disse não estar com pressa de passar as rédeas dos negócios e que iria esperar até aos 90 anos para entregar a sua fortuna aos seus filhos. Também afirmou duvidar que qualquer um dos seus filhos estivesse pronto para lhe suceder (Ibrahim et al., 2001, p. 250).

Chirico (2007) aponta que as causas recorrentes do insucesso empresarial caem sob a categoria geral de incompetência causada pela falta de conhecimentos e de experiência do sucessor.

Cabrera-Suarez et al. (2001) alertam para o facto de que deve ser tido em conta que relações pai-filho são normalmente caracterizados por um certo grau de ambivalência que se traduz no facto de, por um lado, o filho se identificar com o pai e querer ser como ele e, por outro, a possibilidade de haver sentimentos de inveja e rivalidade originados pela competição pela mãe durante a infância do filho.

² Para Zygmunt Bauman, a sociedade atual pode ser classificada como uma modernidade líquida (que seria uma substituição do termo “pós-modernidade”) em contraposição à modernidade sólida que seria a modernidade propriamente dita, da época da guerra fria e das guerras mundiais. Zygmunt Bauman nasceu na Polónia em 1925. Formado em sociologia na universidade de Varsóvia, onde lecionou de 1954 a 1968. Após lecionar na Universidade de Telaviv, de 1968 a 1970, terminou a sua carreira como docente na universidade de Leeds, onde lecionou de 1972 a 1990.

³ Fundador da Quebecor, a empresa objeto de estudo de Ibrahim et al. (2001)

1.4 - Facilitadores ao processo de sucessão em Empresas Familiares

Os facilitadores para uma sucessão bem-sucedida surgem logo que, como refere Checkley (2010), dentro da família, mesmo que apenas em conversas informais, o tema da sucessão é abordado antes de surgir a necessidade de a transferência se efetuar.

A pequena dimensão da empresa poderá ser também um facilitador para uma transferência com sucesso se envolvida num processo de planeamento, mesmo que sejam apenas conversas informais com familiares, amigos e profissionais, mas, como refere Checkley (2010), apesar de haver uma clara ênfase na necessidade de os empresários planearem a sua sucessão, as empresas continuam a deixar o planeamento até o último minuto, porque os seus donos optam por não a abordar até que o negócio seja transferido.

Também os laços familiares e a ligação emocional dos membros da família entre si e de cada um à própria empresa poderá ser um indicador do sucesso ou da falta dele num processo de transferência de conhecimentos e de sucessão em Empresas Familiares.

Donos de pequenas empresas que fazem um esforço para desenvolver planos que sejam flexíveis a adaptações ao longo do processo de transferência dos negócios, são mais propensos a experimentar uma sucessão positiva (Checkley, 2010, p. 73).

As Empresas Familiares são socialmente caracterizadas pela existência de intensas relações entre membros da família, formalmente, dentro da empresa, mas também de forma informal, fora do contexto de trabalho. São desenvolvidas através de uma história das interações e confiança mútuas que torna o ambiente menos propenso a desacreditar ideias e perspetivas de cada um (Sirmon and Hitt, 2003), (Cit in Chirico and Salvato, 2008).

Se os irmãos se podem entender, em vez de arranjar conflito um com o outro sobre os negócios da família, e quanto maior o compromisso com a perenidade dos mesmos como um valor da família, o mais provável é que cada um possa ter uma experiência de sucessão positiva (Handler, 1994).

A estrutura de negócios familiares, com base na estreita interação de laços de parentesco e confiança recíproca, incentiva a existência de relações familiares fortes, o que por sua vez permite que os membros da família integrem facilmente o conhecimento especializado individual para promover a ação.

Se o membro da família da geração seguinte criou interesses pela carreira, ultrapassou as necessidades psicossociais e as necessidades de estágio de vida no contexto da Empresa Familiar, o mais provável é ter uma experiência de sucessão positiva (Handler, 1994, p. 141).

Como constata Chirico and Salvato (2008), os membros da família até podem estar dispostos a ir além da chamada de responsabilidade e envidar esforços extra em nome da organização para encontrar uma maneira de tornar a mudança possível e acrescentam que apenas as Empresas Familiares caracterizadas por altos níveis de capital social interno (as relações entre membros da família), por comprometimento afetivo de mudar e por baixos níveis de conflitos de relacionamento, serão capazes de se adaptar com sucesso a mercados dinâmicos.

Também a intervenção de membros estranhos à família no processo de sucessão, pode ser conveniente para um processo facilitado e bem-sucedido o que já foi constatado por Breton-Miller and Steier (2004) quando postulam que um bem delineado e ativo conselho administrativo, com autoridade e responsabilidades bem definidas, que inclua membros externos capazes de contribuir com imparcialidade, é potencialmente útil na sucessão.

1.5 - Antecessor

O antecessor ou incumbente é a pessoa que detém a posição de topo na gestão da Empresa Familiar e que gostaria de passar essa posição antes que lhe seja tirada por outro membro da família.

A vantagem competitiva de uma Empresa Familiar baseia-se principalmente nos recursos incorporados no conhecimento tácito e é, especialmente, baseada na experiência e conhecimento do antecessor que, de acordo com Martínez, Galván and Palacios (2013), representa a principal fonte de conhecimentos e de capacidades da organização, que pode perder-se parcial ou totalmente aquando da sua aposentação.

Quando o antecessor é simultaneamente o fundador, é considerado como a pessoa capaz de transmitir a cultura da empresa que criou e, sendo a principal fonte de conhecimento no negócio da família, transmitir os conhecimentos adquiridos ao longo do tempo de modo a garantir a continuidade do negócio.

Em geral, segundo Flores Jr. and Crisci (2012), os fundadores criaram tamanha identificação com as empresas que, em rigor, não veem sentido em viver fora delas, tornando-se dependentes em vários aspetos, tanto financeiro como emocional, uma vez que muitos dos fundadores confundem a sua pessoa com a própria empresa.

“Mais tarde, em 1993, numa conferência sobre questões de sucessão em Empresas Familiares, Peladeau disse à plateia que não estava com pressa de passar as rédeas do negócio e que iria esperar até ter 90 anos para entregar a sua fortuna aos seus filhos. Também afirmou duvidar que algum dos seus filhos estivesse pronto para o suceder. Eu não tenho nenhuma intenção de me sentar na borda da piscina e ficar a ver a minha vida a passar. Peladeau ainda acrescentou: Ter 70 anos é, na mente de cada um, estar a um passo do caixão. Alguém que tenha mais de 70 anos tem que pensar nas maneiras possíveis de enfrentar o resto da sua vida” (Ibrahim et al., 2001, pp. 250, 251).

Mais, dizem Ibrahim et al. (2001), que o resultado da sua pesquisa parece sugerir que Pierre Peladeau, à semelhança do comportamento comum entre os empresários, sempre se sentiu indispensável.

Generalizando essa opinião, Handler (1989) e Lansberg (1991), (Cit in Ibrahim et al., 2001, p. 254), sugerem que muitas vezes os empresários se tornam indispensáveis para manter o controlo e permanecer ao leme do negócio.

O sentimento de indispensabilidade do empresário, por um lado, e os sucessores impacientemente à espera por outro, podem tornar tensas as relações entre o pai e os filhos.

1.6 - Sucessor

Sucessor é alguém, membro da família ou não, que pode assumir o controlo da gestão da Empresa Familiar, quando o incumbente deixar essa função. Existem evidências empíricas que levam a concluir que o mais provável, numa Empresa Familiar, é que os filhos dos donos se tornem os futuros donos (Bracci and Vagnoni, 2011).

Um estudo realizado por Kuratko, Hornsby and Montagno (1993) revela que a maioria dos proprietários de Empresas Familiares prefere os filhos às filhas para potenciais sucessores (Cit in Ibrahim et al., 2001, p. 246).

A conclusão semelhante terão chegado Cabrera-Suarez et al. (2001), ao referirem a existência de certos estereótipos sexuais tradicionais que podem limitar o acesso do sucessor do sexo feminino a funções de liderança. Também Ibrahim et al. (2001), quando, citando Gagne (1997), dizem que numa entrevista, uma possível sucessora diz ter percebido que o seu pai exigia ainda mais dos seus filhos do que dos seus colegas de trabalho e que era impossível satisfazê-lo, especialmente se se é uma filha e não um filho.

Quanto mais um membro da família da geração seguinte demonstrar ter capacidade de exercer influência pessoal no negócio da família, mais facilitado será o seu processo de sucessão, o que já é referido por Handler (1994) quando afirma que se existe mútuo entendimento entre o membro da família da geração seguinte e o predecessor, o mais provável é que ocorra uma experiência de sucessão positiva.

É muito importante para os sucessores a frequência de cursos académicos e a participação em cursos de formação prática, dentro e fora da empresa da família, pois isso permite-lhes desenvolver práticas e adquirir conhecimentos explícitos e tácitos, que, de acordo com Chirico (2008), (Cit in Martínez et al., 2013, p. 1227), uma vez incorporados no negócio da família, devem ser partilhados e transferidos para os outros membros da empresa.

Os sucessores, membros da geração seguinte, têm que, de acordo com Mazzola, Marchision and Astrachan (2008), (Cit in Duh and Letonja, 2013, p. 124), adquirir conhecimento do negócio e da indústria (muitas vezes, conhecimento tácito), desenvolver várias competências (como a tomada de decisões), desenvolver a paixão, o espírito inovador e a legitimidade, bem como adquirir credibilidade de ambas as partes, familiares e não-familiares, interessadas.

1.7 - Conhecimento

Conhecimento é um tema muito antigo, que foi tratado por Platão, Aristóteles e outros pensadores ao longo da história.

Nas organizações, onde sempre se valorizou a experiência das pessoas, o conhecimento, considerado uma importante fonte de vantagem competitiva, é o resultado da aprendizagem, daquilo que se experimentou e que podemos utilizar novamente em outras situações.

Chirico (2008), (Cit in Martínez et al., 2013, p. 1220), define conhecimento em Empresa Familiar como a sabedoria e capacidade que os membros da família têm adquirido e desenvolvido através da educação e experiência, tanto dentro como fora da própria empresa.

Neste trabalho, avança-se com um conceito de conhecimento dentro duma Empresa Familiar, como os “saberes do ofício” específicos do antecessor e a sua integração com o conhecimento dos restantes membros da família, sempre que múltiplos membros da mesma família estão ativamente envolvidos no negócio.

Postrel (2002), (Cit in Chirico and Salvato, 2008, pp. 172 e 173), descreve conhecimento individual especializado como a perícia específica possuída por um indivíduo num dado domínio para executar uma tarefa ou atividade nesse domínio específico.

Empresas Familiares, em particular, devem tirar proveito do seu potencial e transferir esse conhecimento entre gerações em níveis gerenciais e operacionais.

O conhecimento é um recurso não consumível, o que significa que é possível utilizá-lo sem o esgotar, mas somente se for continuamente atualizado para evitar a obsolescência, necessitando de ser criado, compartilhado e transferido para gerar valor ao longo do tempo. Este é um dos grandes desafios enfrentados diariamente por qualquer empresa no mundo dos negócios, especialmente por Empresas Familiares, quando a nova geração tem de assumir os negócios da anterior.

A compreensão de como o conhecimento é acumulado ao longo de gerações é importante, particularmente porque, como refere Chirico (2007), alguns estudos indicam que apenas um terço das Empresas Familiares tiveram sucesso ao fazer a transição de uma geração para a seguinte, enquanto apenas 5% das mesmas continuam a criar valor para a partir da terceira geração.

1.7.1 - Conhecimento tácito

Tácito, do latim *tacitus* que significa “não expresso por palavras”, é o conhecimento individual especializado, possuído por um indivíduo num dado domínio para executar uma tarefa ou atividade específica nesse domínio consistindo, em parte, em habilidades técnicas informais, difíceis de definir, inseridas no termo *know-how* (Nonaka, 2007).

Advindo da experiência, tende a ser subjetivo, pessoal e complexo e tem dimensão contextual.

Pela sua natureza subjetiva e intuitiva o conhecimento tácito é de muito difícil processamento e, como tal, difícil de transmitir por forma sistemática ou lógica. É aquilo que sabemos, mas que nem sempre conseguimos transmitir aos outros de forma significativa ou, nas palavras do filósofo Michael Polanyi⁴, "podemos saber mais do que conseguimos dizer" (Cit in Nonaka, 2007, p. 165).

A importância do conhecimento tácito tem sido pesquisada e tem-se procurado identificar os meios para aproveitar e utilizar esse conhecimento (Beesley and Cooper, 2008).

Ainda de acordo com Beesley and Cooper (2008), esse conhecimento deverá ser partilhado com os outros, devendo o destinatário envolver-se em atividades cognitivas para que a transferência do conhecimento seja bem-sucedida.

O conhecimento tácito, visto como capital humano de uma empresa, diz diretamente respeito ao conhecimento contido individualmente pelos membros de uma organização e à sua capacidade de inovar e pensar em produtos e processos e que, de acordo com Bracci and Vagnoni (2011), é o aspeto mais intangível do capital intelectual e o mais difícil de garantir, no que diz respeito à sua presença e desenvolvimento a longo prazo.

Segundo Beesley and Cooper (2008), certas pesquisas sublinham a importância do conhecimento tácito e têm procurado identificar os meios para aproveitar e utilizar esse conhecimento de modo a que possa contribuir para a competitividade organizacional. Os mesmos Beesley and Cooper (2008) referem ainda que, a partir daquela perspectiva, o conhecimento é cada vez mais visto como uma atividade dentro e entre os indivíduos, e não como um objeto.

Referem Breton-Miller and Steier (2004) haver indústrias tradicionais em que a forma de fazer negócios não altera muito ao longo dos anos ou mesmo das gerações. Nestes casos, os conhecimentos adquiridos por uma família podem constituir uma excelente preparação para que os membros da família treinados dentro da empresa possam ser especialmente aptos para

⁴ Michael Polanyi, de família judaica, nasceu em Viena em 1891. A família mudou-se para Budapeste. Aí, em 1905, estudou medicina, tendo-se formado em 1913. Após 1933 dedicou-se à política, economia e, principalmente, à filosofia. Escreveu sobre conhecimento tácito, conhecimento pessoal e como estes influenciam as decisões e práticas dos pesquisadores. Aposentou-se em 1959 na Merton College em Oxford.

se tornarem excelentes gestores. Porém, noutros casos, onde o mercado muda muito rapidamente, os conhecimentos adquiridos pela velha guarda dentro de uma empresa não serão o suficiente para transmitir a um sucessor.

Numa espécie de confirmação de que a gestão e transmissão de conhecimentos à geração seguinte é um dos grandes desafios enfrentados por qualquer empresa, especialmente por Empresas Familiares, Cabrera-Suarez et al. (2001) vêm dizer-nos que o transmitente deve, orgulhando-se do que realizou, ver e apreciar as possibilidades do seu sucessor para lhe dar continuidade e ter a flexibilidade de aceitar novas abordagens de gestão, ao mesmo tempo que o sucessor deve reconhecer o mérito do antecessor e o quanto o seu trabalho foi importante para a empresa.

A experiência diz que, sendo o conhecimento tácito difícil de definir, codificar e expressar, será melhor transmitido de forma informal através da exposição direta ao destinatário e da partilha de experiências em comum (Zahra, Neubaum and Larrañeta, 2007).

Por todos estes motivos, o conhecimento tácito, um ativo intangível essencial nas empresas, pode ser perdido se não for compartilhado e passado de uma geração para outra sob a forma de aprendizagem e, como referem Martínez et al. (2013), pode ser mais facilmente compartilhado e transferido dentro das Empresas Familiares, porque elas têm características especiais que as diferenciam das empresas não familiares. Nas Empresas Familiares, os sucessores precisam adquirir conhecimento a partir da geração anterior, ao qual devem adicionar a sua educação e experiência pessoal e compartilhá-lo com os restantes elementos da família da sua geração e das gerações seguintes.

É necessário colocar em ação o conhecimento acumulado na organização para gerar novos conhecimentos que permitem melhorar, inovar e ser mais competitivo.

1.7.2 - Conhecimento explícito

A palavra “explícito” vem do latim *explicitus* que significa “explicado”. Diz-se explícito daquele conhecimento que temos consciência de que possuímos e que, porque teorizado, abstrato e baseado na racionalidade pode ser armazenado, expressável em palavras, números ou imagens (Ragab & Arisha, 2013).

Textos compostos por palavras e números, imagens, sons e factos são alguns exemplos de dados que podem ser armazenados em papel, discos magnéticos e outros meios físicos.

Podendo ser armazenado, comercializado e classificado como ativo tangível, o conhecimento é, como referem Beesley and Cooper (2008), um ativo intangível que resulta e se desenvolve através de certas atividades mentais desenvolvidas pelo indivíduo.

Kogut and Zander (1992), (Ct in Cabrera-Suarez et al., 2001, p. 39), dizem que o conhecimento nem sempre flui facilmente dentro da organização, pois os seus elementos tácitos dificultam a sua mobilidade.

A facilidade de transferência, quando se trata de conhecimento explícito, entre fonte e destinatário, define a sua essência e mostra que, na sucessão, o destinatário pode possuir esse conhecimento através de transmissão por códigos ou símbolos (Cabrera-Suarez et al., 2001).

Pode ainda o fluir de conhecimento explícito significar a experiência de trabalho fora da empresa da família, experiência que, como referem Buang et al. (2013), é considerada um forte trunfo para os herdeiros candidatos à sucessão.

É importante envolver os herdeiros no negócio o mais cedo possível, pois isso permite-lhes aprender operações do negócio a partir do zero, o que lhes dará a experiência e comprometimento com o negócio.

1.7.3 - Conversão de conhecimento tácito em explícito

Como referido, o conhecimento tácito é um conhecimento que é obtido através da experiência e da ação, do qual se tem procurado identificar os meios que permitam o seu aproveitamento e utilização. É por demais reconhecido que este conhecimento só poderá ser transmitido e partilhado se aquele que o detém estiver preparado para o transmitir e o recetor preparado para o receber. Pela sua natureza subjetiva e intuitiva, é de muito difícil processamento e transmissão o que leva à necessidade do envolvimento do destinatário em atividades que, pela experiência, conduzam a uma transferência do conhecimento bem-sucedida.

Por outro lado, o conhecimento explícito é aquele que temos consciência de possuir e que podemos armazenar.

Ora, será conveniente, pela utilidade intrínseca que lhe é reconhecida, converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito. Como nos é transmitido por Nonaka (1994), (Cit in Durst and Wilhelm, 2012, p. 646), a ênfase deve ser dada principalmente ao conhecimento que é necessário para resolver problemas específicos e o diálogo deve ser feito em diferentes formas de comunicação (palavras, ilustrações, etc.) de forma a transformar conhecimento tácito em explícito.

1.7.4 - Gestão do conhecimento

O foco principal da gestão do conhecimento é viabilizar a utilização do conhecimento nas organizações, desenvolvendo um conjunto de processos para identificar a sua presença nas pessoas, proporcionar condições adequadas para a sua utilização, transferência e partilha, estudando as ações e decisões tomadas no passado e verificando se elas podem ser novamente utilizadas (Santiago Jr, 2004).

Não será positivo identificar as atividades bem-sucedidas, assim como os erros cometidos no passado, no intuito de levar a que as primeiras possam ser repetidas e de evitar que as segundas ocorram novamente?

Para a elaboração deste trabalho, gestão do conhecimento é o processo de gerir o conhecimento de que temos consciência de possuir, Beesley and Cooper (2008), de o armazenar em palavras, números ou imagens e de o classificar e codificar com o objetivo de o tornar compartilhável sob a forma de dados com as pessoas certas no momento certo (Schuetz, 1964, 1967), (Cit in Beesley and Cooper, 2008).

Reconhecendo no conhecimento uma arma importante da estratégia que poderá conduzir uma empresa a um aumento sustentado dos seus lucros, a sua gestão torna-se, naturalmente, uma atividade de grande importância dentro de qualquer organização.

Dada a importância da compreensão de como o conhecimento é acumulado ao longo de gerações, a sua gestão deve capturar para referência futura os vários aspetos que são utilizados, incluindo negociações sobre o que deve ser tido em conta, como deve ser organizado, quem deve ter acesso, etc.

Dizem-nos Chirico and Salvato (2008) que os processos de acumulação de conhecimento assumem formas vivas nas Empresas Familiares, em particular quando se envolve o conhecimento tácito que, de um modo geral, é indissociável do indivíduo.

Segundo Durst and Wilhelm (2012), existe uma relação muito próxima entre a gestão do conhecimento e o planeamento da sucessão e, como tal, é importante existirem medidas a adotar no caso de troca de responsáveis ou de ausência de longo prazo.

Wong and Aspinwall (2005) e Ip and Jacobs (2006), (Cit in Durst and Wilhelm, 2012, p. 638), referem que estudos anteriores mostram existir um grande absentismo de uma gestão do conhecimento sistemática e de abordagens de planeamento no processo de sucessão das PME's. Os poucos recursos e o pouco tempo disponível naquelas podem fazer com que a maioria do conhecimento fique na cabeça do dono e de alguns empregados chave em vez de ficarem armazenados de forma a poderem ser partilhados.

Para Wang, Ahmed and Rafiq (2008), a gestão do conhecimento reúne práticas multidisciplinares, e a sua implementação requer uma abordagem sistemática para o desenvolvimento organizacional. Os mesmos autores afirmam também que os mecanismos organizacionais que tornam eficaz a sua gestão permanecem mal ou pouco pesquisados.

Segundo Lang (2001), a gestão do conhecimento permite baixar os custos da estrutura e aumentar a flexibilidade estratégica e também facilita a criação e utilização do conhecimento principalmente em empresas que concorrem em mercados dinâmicos.

O sistema de gestão de conhecimento deve ligar as pessoas de forma a permitir que pensem em conjunto e tenham tempo para articular e partilhar informação que eles pensem que seja útil para os outros na organização.

O relacionamento humano numa organização é crucial no que diz respeito à criação e utilização do conhecimento existente na organização como salienta Lang (2001) quando afirma que a gestão do conhecimento deve enfatizar a gestão desse relacionamento humano.

Liao and Wu (2010) concluem que a gestão do conhecimento está positivamente relacionada com a inovação organizacional e que, além de relacionada, afeta positivamente a aprendizagem organizacional.

De acordo com Chirico (2007), certos pesquisadores argumentam que as recorrentes causas do insucesso empresarial caem sob a categoria geral de incompetência, causada pela falta de conhecimento e experiência.

1.7.5 - Integração do conhecimento

Integração do conhecimento será, como definido por Enberg (2007), (Cit in Chirico and Salvato, 2008, p. 173), um processo coletivo por meio do qual diferentes pedaços de conhecimento especializado de diferentes indivíduos são recombinaados com a finalidade de beneficiar de complementaridade de conhecimentos existentes em indivíduos com diferenciadas bases de conhecimento.

Os conflitos de relacionamento no seio da família minam as potenciais vantagens da interação do grupo e reduzem a eficácia e eficiência de uma organização, como referem Chirico and Salvato (2008), quando se referem à integração do conhecimento adquirido ao longo do tempo sobre a gestão dos negócios familiares.

Dessa forma é impedida a integração de diferentes saberes individuais que serão negativamente associados à integração de conhecimentos numa Empresa Familiar, dificultando, portanto, a adaptação dinâmica de recursos ao longo do tempo.

Não seria razoável que cada membro da família devesse apreender todo o conhecimento possuído pelos outros membros da família. Será, possivelmente mais eficiente a integração dos conhecimentos especializados de cada membro da família por, dessa forma, se reduzir o tempo gasto na transferência de conhecimentos entre eles até porque, como concluem Chirico and Salvato (2008), o processo de desenvolvimento de produto emerge da interação constante de uma equipe multidisciplinar cujos membros trabalham em conjunto do início ao fim.

A falta de razoabilidade é referida e evidenciada por Alavi and Tiwana (2002), (Cit in Chirico and Salvato, 2008, p. 173), quando postulam que a demora no tempo de aquisição e de transferência de conhecimento pode levar à incapacidade da organização para responder em tempo útil.

Cada membro da família deve contribuir para a integração do conhecimento com as capacidades em que se considera especialista, porque, diz-nos Chirico and Salvato (2008), sendo simultaneamente parte da família e parte do negócio, os membros da família podem influenciar significativamente, de forma positiva ou negativa, o processo de integração de conhecimentos.

Concluem Chirico and Salvato (2008) que apenas as Empresas Familiares que sejam capazes de integrar efetivamente os conhecimentos individuais especializados de membros da família serão bem-sucedidas e ainda que, a estreita interação de laços de parentesco e confiança recíproca incentiva a existência de relações familiares fortes. Isso, por sua vez, permite que os membros da família integrem facilmente o conhecimento especializado individual.

De acordo com Chirico and Salvato (2008), é a organização ideal para explorar os micros fundamentos de capacidade dinâmica, permitindo uma compreensão vívida das interações sociais e atitudes cognitivas que influenciam profundamente a integração do conhecimento.

1.7.6 - Transferência de conhecimentos

As organizações não podem ser distinguidas pelo que sabem mas pela maneira como usam o saber que lhes chegou através da integração do conhecimento dos diversos membros (Chirico and Salvato, 2008).

Kumar and Ganesh (2009), (Cit in Martínez et al., 2013, p. 1222), definem transferência de conhecimento como um processo de intercâmbio de conhecimentos, explícitos ou tácitos, entre dois agentes, durante o qual um agente recebe e utiliza propositadamente o conhecimento fornecido pelo outro. Dizem ainda que, no caso de Empresas Familiares, esta transferência de conhecimento é o processo de comunicação de uma geração para outra (de pai para filho) ou entre a mesma geração.

Em Empresas Familiares, às dificuldades vivenciadas na sucessão juntam-se as dificuldades na transferência dos conhecimentos adquiridos, por tácitos e não armazenáveis, uma vez que o fundador evita conversas de família sobre o tema planejar a sucessão.

Mas as melhores aprendizagens muitas vezes começam em casa. A transferência de conhecimento explícito e tácito pode começar na mesa de jantar, de forma subtil e impercetível, construir-se durante empregos de verão na empresa e continuar com uma carreira dentro da Empresa Familiar. Como referem Cabrera-Suarez et al. (2001), essa transferência é facilitada quando existe uma relação estreita entre o sucessor e o antecessor, sendo que, este último pode transmitir um conjunto de valores, truques do comércio, conhecimento específico, bem como uma rede valiosa de contactos.

Também, como postulam Beesley and Cooper (2008), se o conhecimento é para ser compartilhado, então o destinatário deve envolver-se em certas atividades cognitivas, se quer que a partilha seja bem-sucedida.

As Empresas Familiares, em particular, devem tirar proveito do seu potencial e transferir esse conhecimento entre gerações. Devem concentrar-se naquilo que tradicionalmente têm feito bem e diversificar nas áreas relacionadas, usando o seu conhecimento de como atuar em certos mercados, com determinados clientes (Cabrera-Suarez et al., 2001).

O conhecimento mais valioso de uma Empresa Familiar é, de um modo geral, possuído por um único membro da família ou por um número limitado de membros, o que aumenta a consolidação do poder e do controlo. Assim, de acordo com Stanley, Stephenson and Monteith (1995), (Cit in Martínez et al., 2013, p. 1223), uma troca limitada de experiências pode sufocar a capacidade da empresa de desenvolver uma orientação empreendedora. Além disso, o ciúme, que muitas vezes aparece quando alguém deseja ter a posição de outra pessoa, pode causar uma barreira para a comunicação, a deterioração das relações entre os membros da família e levar a uma transferência de conhecimento menos eficiente.

As condições mais favoráveis para ter lugar a transferência de conhecimento não são necessariamente através do estabelecimento de relações sociais, mas as que resultam da junção de visões individuais do mundo, que se tornam evidentes por mútua compreensão. Como referem Beesley and Cooper (2008), as relações sociais por si só são uma condição necessária, mas não suficiente, para a transferência de conhecimento.

Cada membro da família deve contribuir para a integração do conhecimento com as capacidades em que se considera especialista, porque, dizem Chirico and Salvato (2008), sendo simultaneamente parte da família e parte do negócio, os membros da família podem influenciar significativamente, de forma positiva ou negativa, o processo de integração de conhecimentos.

Concluem Chirico and Salvato (2008) que apenas as Empresas Familiares que sejam capazes de integrar efetivamente os conhecimentos individuais especializados de membros da família serão bem-sucedidas e ainda que, a estreita interação de laços de parentesco e confiança recíproca incentiva a existência de relações familiares fortes. Isso por sua vez, permite que os membros da família integrem facilmente o conhecimento especializado individual.

Ao mesmo tempo que a nova geração deve apreciar o conhecimento da geração anterior e a contribuição que deu à empresa, a geração anterior deve ter a flexibilidade para explorar e aceitar o conhecimento e a forma de fazer negócios da nova geração (Chirico, 2007).

De acordo com Durst and Wilhelm (2012), um estudo realizado na Finlândia pelo Ministério do Comércio finlandês em 2001 mostrou que a transferência de conhecimento é o terceiro maior problema na sucessão de Empresas Familiares depois do problema de encontrar o sucessor e de tratar das questões dos impostos.

A transferência de conhecimento de uma geração para a geração seguinte é muito importante para garantir uma forma eficiente de gerir o negócio da família e, de acordo com Chirico (2008), (Cit in Martínez et al., 2013, p. 1223), esta nova geração tem que adicionar novos conhecimentos e oferecer novas perspectivas aos negócios da família. Acrescenta também que, assim como é necessário compartilhar conhecimentos entre diferentes gerações, é também necessário compartilhá-los entre os membros da mesma geração. O fracasso das gerações seguintes de uma Empresa Familiar pode resultar da falta de capacidade ou de disposição da família para criar, compartilhar e transferir conhecimentos intra e inter-gerações, isto é, dentro da mesma geração e de uma geração para a seguinte (Martínez et al., 2013).

A transferência de conhecimento, especialmente a transferência de conhecimento tácito, do predecessor para o sucessor e a formação deste para assumir a liderança do negócio da família, são processos fundamentais para o desenvolvimento e proteção do conhecimento e para garantir a continuidade do negócio da família (Duh and Letonja, 2013).

As técnicas específicas da família e os conhecimentos acumulados têm que, de acordo com Dumas (1998), (Cit in Duh and Letonja, 2013, p. 124), ser transferidos para a geração seguinte, de modo a fazer com que os clientes e os demais interessados acreditem no alto nível de qualidade dos produtos e dos serviços fornecidos.

1.8 - Processos

1.8.1 - Escolha do sucessor

A escolha do sucessor pode ter mais a ver com os valores da família do que com as capacidades, envolvimento ou mesmo a experiência nos negócios da família demonstrados pelo candidato a sucessor.

As recomendações variam consoante o fundador, que conhece o negócio e a família.

A importância de um conselho de família no manuseio de conflitos familiares no processo de sucessão tem sido ignorada, quando, inevitavelmente, a decisão de sucessão envolve não só a competência do sucessor mas também a preferência dos elementos da família, do poder e da política familiar. Mesmo quando, como referem Breton-Miller and Steier (2004), se tem um sucessor com grande competência, ele ou ela pode ser uma escolha inadequada se da seleção resultarem conflitos com, ou entre, os membros influentes da família.

Breton-Miller and Steier (2004) referem que os conselhos de família podem ajudar a garantir que os sucessores reúnam simultaneamente, competência e critérios sociais.

De acordo com estudos de Buang et al. (2013), a experiência de trabalho fora do negócio da família, (noutros empresas e noutros trabalhos), é considerada um forte trunfo para os herdeiros candidatos à sucessão e quanto mais cedo o herdeiro se envolver nos negócios da família, melhor.

Em relação ao envolvimento do sucessor nos negócios familiares, Breton-Miller and Steier (2004), preconizam que uma exposição precoce ao negócio permite que o sucessor se torne cada vez mais familiarizado com a empresa, com a sua cultura e os seus valores e com os seus funcionários, o que se traduz numa ajuda à construção de bons relacionamentos, num aumento de credibilidade e num movimento ascendente na escada organizacional.

Empresas como a DuPont e a Levi Strauss incentivaram os membros da família mais jovens, “potenciais sucessores”, a frequentar uma das melhores universidades dos Estados Unidos, porque acreditavam que seria um sinal de inteligência e liderança, além de transmitir competência e credibilidade, crença comungada por Dyer (1986), (Cit in Breton-Miller and

Steier, 2004, p. 310), quando afirma que a licenciatura ou um grau técnico superior é o primeiro obstáculo que o potencial sucessor deve superar.

Alguns estudos concentram-se nas qualidades do sucessor, outros no contexto familiar, e outros ainda no incumbente, isto segundo Breton-Miller and Steier (2004), que acrescentam que mesmo os estudos mais abrangentes omitem questões centrais no contexto do processo de sucessão, e negligenciam a natureza dinâmica e interativa da sucessão.

1.8.2 - Competências do sucessor

A capacidade do candidato entende-se como a competência individual para gerir uma Empresa Familiar, Lansberg and Astrachan, (1994), (Cit in Ibrahim et al., 2001), dependendo, em grande parte, do seu conhecimento do negócio da família, de ter ou não trabalhado na empresa da família e ainda das funções que nela tenha desempenhado (Lee, Lim and Lim, 2003).

Características como a capacidade e a qualidade do relacionamento, a motivação, o contexto de negócios, a cultura e o ambiente têm uma importante influência sobre a eficácia da sucessão mas, como referem Boyd et al. (2015), a formação do sucessor fora do negócio familiar tem, do mesmo modo, uma importante influência sobre a eficácia da sucessão.

No que à educação formal respeita, Morris et al. (1997) e Goldberg (1996) verificaram que a formação de um sucessor foi positivamente relacionada com um desempenho de transição e pós-sucessão suave, e que, os sucessores mais eficazes são detentores de diplomas universitários e que os menos eficazes têm apenas um diploma do ensino médio (Cit in Breton-Miller and Steier, 2004, pp. 309 e 310).

1.8.3 - Família

O sucesso da experiência de sucessão é definido pela perspectiva de quão gratificante e produtivo é o envolvimento no negócio que o membro da família da geração seguinte tem e a qualidade da sua experiência na empresa da família.

O vínculo emocional com a organização, caracterizado pelo desejo de entrar e permanecer nela, manifestado pelo nível de comprometimento e motivação dos sucessores, é um aspeto muito importante no desenvolvimento dum processo de sucessão.

No entanto, segundo Cabrera and Martin (2010), (Cit in Martínez et al., 2013) em alguns casos, a incorporação do sucessor na empresa está relacionada com um sentimento de obrigação e lealdade para com a família.

Estas duas dimensões, compromisso afetivo e normativo, conduzem a comportamentos completamente diferentes por parte dos sucessores. Assim, quando o compromisso é afetivo, os sucessores estarão mais comprometidos e mais identificados com a empresa e será maior o seu envolvimento com os objetivos preconizados. Por outro lado, quando o compromisso é normativo, os sucessores não irão dedicar o máximo do seu esforço à empresa, porque estarão na empresa por obrigação e não por vocação (Martínez et al., 2013).

“Embora o meu relacionamento com os meus pais se tenha desenvolvido e crescido muito com o decorrer dos anos, ainda hoje me vejo, em grande medida, como uma criança e a eles como os meus pais. O facto é que se nasce dentro daquelas normas das quais, por muito que se tente, é muito difícil escapar” (Handler, 1992, p. 291).

“No caso de eu não gostar de trabalhar noutra lugar e como quero ser o meu próprio patrão, posso sempre voltar para aqui. E é isso que o meu pai está sempre a dizer-me: "ir para fora, fazer o que quiser, pois este é um barco seguro" (Handler, 1992, p. 293).

Quando a relação de trabalho entre gerações é continuamente negativa, nomeadamente porque os membros da família da geração seguinte são propensos a sentir ressentimento, raiva, frustração e falta de reconhecimento enquanto envolvidos na empresa, a possibilidade de uma experiência satisfatória na sucessão é severamente prejudicada.

Por outro lado, se entre o membro da família mais indicado para a sucessão e o predecessor a suceder existir respeito mútuo e bom entendimento, o mais provável é que se esteja perante uma experiência positiva de sucessão, atuando a empresa como um potente amplificador do relacionamento pai-filho (Handler, 1992).

O mesmo Handler (1992), diz que a evidência mostra que quanto maior for a existência de estirpes de separação devido ao envolvimento da família no negócio, menor é a probabilidade de que se tenha uma experiência positiva de sucessão. Ao contrário, continua Handler (1992), o entendimento entre os demais irmãos sobre os negócios da família e um

maior compromisso com a perenidade dos mesmos negócios como um “valor da família”, maior será a probabilidade de se verificar uma experiência positiva na sucessão.

Este compromisso com a perenidade dos negócios como um valor da família, é geralmente manifestado através do ajudar, compartilhar e contribuir para o bem do negócio da família. É semelhante aos valores familiares associados com honestidade, justiça, felicidade e paz na medida em que representam mensagens importantes sobre como as famílias vivem.

Um relacionamento baseado no respeito mútuo e compreensão serve para fazer com que os indivíduos se sintam apoiados e reconhecidos e para criar um virtuoso círculo de confiança. A aprendizagem, como referem Breton-Miller and Steier (2004), surge através de um processo evolucionista que começa em casa no início da vida e continua na relação de trabalho.

Membros da família da geração seguinte que têm relações de trabalho positivas com o seu predecessor apontam como efeitos da sua experiência na empresa da família, entre outros, o enriquecimento, crescimento e reforço da sua relação com o membro da família da geração atual.

“O desenvolvimento da confiança e conforto com o outro é uma parte importante desse processo como uma mulher explicou: - A minha posição evoluiu através de uma relação de confiança e de uma boa relação de trabalho com meu pai. Ele queria por as mãos em tudo. Não sentia que eu soubesse o suficiente para, sozinha, tomar certas decisões. Agora, ele tem uma enorme confiança em mim e eu, sozinha, tomo muitas decisões e já é ele a pedir a minha intervenção. E isso é bom. Levei muitos anos para desenvolver esse tipo de relacionamento com ele. E isso tem sido mais do que dinheiro, mais do que benefícios, tem sido a parte mais gratificante do meu envolvimento nesse que é o negócio da família” (Handler, 1992, p. 296).

A principal implicação para o planeamento da sucessão está em reconhecer as perspectivas dos membros da família da geração seguinte que devem ser ativamente envolvidos nos planos para o futuro, sobretudo tendo em conta que a liderança da organização provavelmente dependerá deles (Handler, 1992).

Porém, debatem-se sempre com a incerteza da manutenção da liderança da família entre gerações, já que se tem revelado problemática a sucessão, muito particularmente da segunda para a terceira geração (Chirico, 2007).

Quanto maior for o compromisso, a lealdade e a falta de conflito e rivalidade entre irmãos, mais suave é o processo de transição e, como concluem Buang et al. (2013), quanto maior o nível de comunicação entre as famílias e as empresas maior a confiança das empresas nos membros da família.

Ibrahim et al. (2001) dizem que a falta de comunicação entre os membros da família é referida como um problema comum em Empresas Familiares, e citam Ward (1987), que sugere que a falta de comunicação entre fundadores e filhos pode dar à prole a impressão de que não são desejados no negócio da família.

“A nossa pesquisa sugere que a relutância de Peladeau para planejar a sucessão pode ser devida ao seu medo de se aposentar, da morte e de deixar o controlo do negócio que ele construiu com sucesso a partir do zero” (Ibrahim et al., 2001, p. 255).

1.8.4 - Gestão da Transferência de Conhecimentos

Uma vez apresentada a fonte de conhecimento ao destinatário do mesmo, este tem a possibilidade de captar e interiorizar as variações associadas a esse conhecimento, de tal forma que, muitas vezes inconscientemente, pode assimilar as características incomuns do conhecimento.

Este aspeto é particularmente importante nos negócios da família, especialmente no que diz respeito à formação dos filhos e filhas do fundador pois, tal como dizem Chirico and Salvato (2008), as Empresas Familiares são retratadas como organizações com um elevado sentido de comunidade, em que a experiência dos membros da família é na realidade compartilhada.

A “língua da família” permite que os membros da família comuniquem entre si de forma mais eficiente do que é geralmente possível entre não familiares ou mesmo entre amigos próximos. Isso permite-lhes a troca de informações com maior privacidade e a tomada de decisões mais rapidamente do que os não familiares. Permite ainda, se necessário, melhorar ou mudar as capacidades organizacionais, promovendo a evolução da capacidade da Empresa Familiar (Hoffman, Hoelscher and Sorenson, 2006), (Cit in Martínez et al., 2013).

Para Tagiuri and Davis (1996) e Cabrera-Suarez et al. (2001), (Cit in Chirico, 2007), o envolvimento emocional, a história comum ao longo da vida e o uso de uma linguagem privada em empresas familiares melhora a comunicação entre os membros da família.

Estando o conhecimento tácito embutido no contexto em que se desenvolveu, a sua transferência é muito difícil e implica que a fonte e o indivíduo ou grupo destinatário mantenham um contacto direto para que, através da aplicação prática, a transferência se concretize (Cabrera-Suarez, 2001).

Por outro lado, de acordo com Grant (1996), (Cit in Chrisman, Chua, and Sharma, 2005), o conhecimento explícito, porque baseado em factos e teorias que podem ser articuladas e codificadas, é facilmente formalizado e transformado em dados, texto ou imagem, e pode ser facultado a quem dele necessita pelo processamento de informação através das tecnologias tradicionais.

Em relação à capacidade de absorção do sucessor, são interessantes os raciocínios sobre a importância da exposição precoce de crianças ao negócio em Empresas Familiares, pois, na opinião de muitos autores, por exemplo Cabrera-Suarez et al. (2001) e Gersick et al. (1997), a exposição precoce de crianças ao negócio é uma experiência valiosa para um sucessor e poderá representar uma parte importante da aquisição do conhecimento tácito do fundador (Cit in Duh and Letonja, 2013).

Capítulo 2 - Metodologia

O capítulo 2 deste trabalho divide-se em três partes, onde se vai explicar a metodologia seguida, a definição da amostra e de que modo foi feita a recolha dos dados.

2.1 - Metodologia

O objetivo deste trabalho é verificar quais são os fatores mais relevantes na gestão da transferência de conhecimentos num processo de sucessão em Empresas Familiares.

Decidiu-se, de acordo com a natureza do problema e dos objetivos a atingir, optar por uma metodologia quantitativa, utilizada em pesquisas para relacionar variáveis e tirar conclusões das hipóteses levantadas. Desta forma foram definidas as variáveis a estudar de acordo com a problemática, a definição da amostra e a forma de recolha dos dados.

Para além disso, foi necessário definir, dentro do conjunto de escalas existentes na literatura sobre a gestão da transferência do conhecimento, as que mais se adequavam ao processo de sucessão em Empresas Familiares. Neste caso, em concreto, tratou-se de escolher a escala da transferência de conhecimentos que melhor se adaptava ao objeto em análise, tendo-se optado pela escala de Siemsen et al. (2008) de nove itens. As outras escalas foram de elaboração própria em resultado da revisão da literatura e previamente validadas pelos pares.

Os dados foram recolhidos através de inquérito por questionário, dirigido aos gestores de topo de Empresas Familiares e foram tratados com o *software* estatístico adequado (SPSS). As técnicas estatísticas utilizadas foram a da análise fatorial exploratória e análise da fiabilidade para a escala utilizada e regressão linear múltipla para testar as hipóteses de pesquisa.

2.2 - Amostra

A população a estudar são as Empresas Familiares anteriormente definidas. A amostra recaiu sobre a região norte e centro de Portugal, apesar do inquérito ter sido enviado por correio eletrónico para várias associações ligadas a Empresas Familiares.

A maior parte da recolha da informação foi efetuada através de visita direta, com entrevista marcada junto ao atual diretor/presidente da Empresa Familiar, onde se deixava o inquérito e se recolhia uma semana depois.

2.3 - Recolha dos dados

A elaboração de um inquérito por questionário deve ser planeada para que se consiga atingir os objetivos da pesquisa. Esse planeamento passa pelo tipo de questões a utilizar, pela escala de medida da recolha dos dados e pela escolha da forma como se obtém a informação uma vez que para construir um questionário é necessário saber de maneira precisa o que se procura (Hill and Hill, 2005).

O questionário estruturado, Anexo I, encontra-se dividido em quatro partes. A primeira e a segunda pretendem caracterizar a Empresa Familiar e a relação da família com o negócio. A terceira parte contém as escalas para medir e testar as hipóteses levantadas, sobre a problemática dos fatores mais importantes na gestão da transferência do conhecimento na sucessão das Empresas Familiares e na quarta procura-se uma caracterização do atual diretor/presidente da Empresa Familiar.

As variáveis foram medidas por escalas através de uma escala de Likert de 7 pontos. As escalas utilizadas para a recolha da informação estão sintetizadas na tabela seguinte.

2.4 - Escalas de Medida

As escalas de medida são compostas por quatro constructos, cada um dividido por itens, de acordo com o questionário estruturado apresentado ao atual diretor/presidente de Empresa Familiar enquadrada na definição apresentada pela Comissão Europeia em 2009 e assim entendida para este trabalho, em concordância com ponto 1.1 do Capítulo 1 e constantes da seguinte tabela:

Tabela 1 - Escalas de Medida

Constructo	Itens
Escolha de um Sucessor (ES)	ES1: Escolher um sucessor ES2: Preparar e treinar um sucessor ES3: Afastar da chefia membros da família não competentes ES4: A necessidade de internacionalização será um fator de ponderação na escolha do sucessor ES5: Selecionar membros da família para assumir a chefia ES6: É essencial que o sucessor esteja familiarizado com todas as facetas da empresa ES7: É essencial que o sucessor partilhe a mesma visão estratégica que o antecessor ES8: A influência da crise económica financeira na escolha do sucessor
Competências do Sucessor (CS)	CS1: Ter conhecimento profundo do negócio CS2: Ter capacidade de liderança CS3: Ter capacidade empreendedora CS4: Identificar-se com a identidade da empresa CS5: Trazer inovação e criatividade à organização CS6: Valorizar a empresa CS7: Bom relacionamento com os membros da família CS8: Ter capacidade de envolver todos os trabalhadores
Família (IF)	IF1: Manter o controlo da empresa no seio da família IF2: Distribuir o controlo da empresa por vários membros da família IF3: Lidar com rivalidades entre potenciais sucessores IF4: Os problemas familiares interferirem com o bom funcionamento da empresa IF5: Todos os membros da família participarem de forma ativa nos processos de decisão IF6: Garantir o sucesso económico de todos os membros da família no futuro

	<p>IF7: Definir objetivos específicos de forma a melhorar a inclusão de membros da família na empresa</p> <p>IF8: Recompensar os membros da família dedicados à empresa</p> <p>IF9: Todos os membros saibam como se procederá a transferência de poderes e de responsabilidades.</p>
<p>Transferência do Conhecimento (GTC)</p>	<p>GTC1: Pretendo ensinar os meus conhecimentos ao sucessor</p> <p>GTC2: Faço um esforço para transferir o meu conhecimento ao sucessor</p> <p>GTC3: Pretendo partilhar os meus conhecimentos com o sucessor</p> <p>GTC4: Não tenho intenção de partilhar os meus conhecimentos com o sucessor</p> <p>GTC5: Estou motivado para partilhar o que sei com o meu sucessor</p> <p>GTC6: Realmente quero partilhar o meu conhecimento com o sucessor</p> <p>GTC7: Tenho capacidade de transferir o meu conhecimento ao sucessor</p> <p>GTC8: Tenho os meios necessários para partilhar o meu conhecimento com o sucessor</p> <p>GTC9: Sou capaz de partilhar o meu conhecimento com o sucessor</p>

Os dados foram obtidos entre Setembro de 2015 até Maio de 2016. Obtiveram-se 146 questionários válidos.

Capítulo 3 - Resultados e Discussão

No presente capítulo 3 serão apresentados e discutidos os principais resultados obtidos da amostra recolhida e tratada.

3.1 - Dados relativos à empresa

3.1.1 - Caracterização das Empresas Familiares

De forma a poder caracterizar a empresa, o questionário contém uma primeira parte, a sua parte “Dados relativos à empresa”, num total de oito itens.

Seguem, sob a forma de gráfico, os dados obtidos relativos a cinco daqueles oito itens considerados relevantes para este trabalho e a análise dos mesmos.

Assim, relativamente à questão “Quem foi o fundador da empresa?”, os dados mostram que, para $n=146$, relativamente à questão “Quem foi o fundador da empresa?”, 54,1% foi fundada pelo atual diretor, 30,8% pelo seu antecessor imediato e apenas 5,5% foi fundada por um antecessor de duas gerações anteriores.

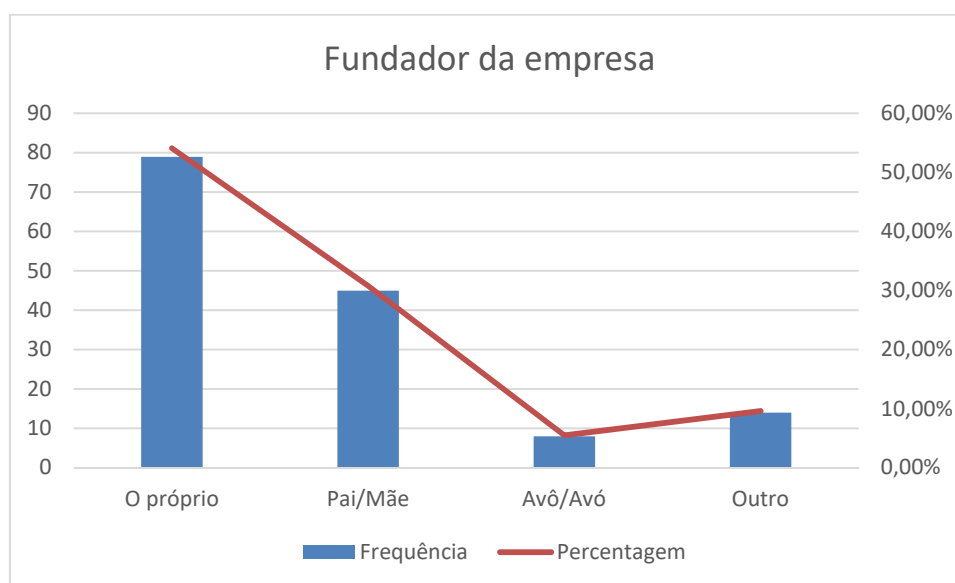


Fig. 2 - Gráfico dos dados de “Quem foi o fundador da empresa?”

Em relação à questão “Forma jurídica da empresa?”, é evidente a predominância da forma jurídica sociedade por quotas, que representa 68,5% do painel inquirido, sendo de 17,8% a percentagem de empresas sob a forma jurídica de sociedade anónima, enquanto 11% refere a empresas sob a forma jurídica de sociedade unipessoal.

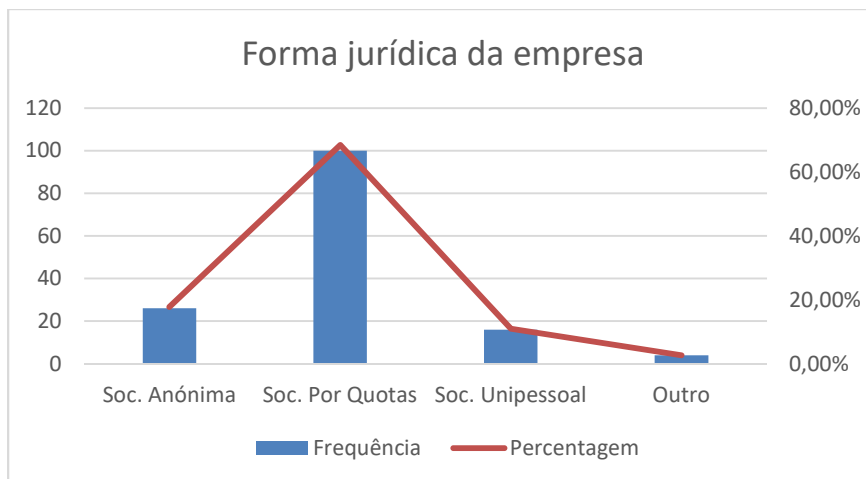


Fig. 3 - Gráfico dos dados de “Forma jurídica da empresa?”

Quanto ao item “Qual o setor de atividade onde a empresa se encontra inserida?” a indústria, com 40,4% de representatividade da amostra, é o setor de atividade mais representativo logo seguido pelo comércio que representa 35,6% das empresas inquiridas, sendo os restantes 24% preenchidos por empresas de diversos setores de atividade, nomeadamente Energia, Transportes, Agricultura e Outros.

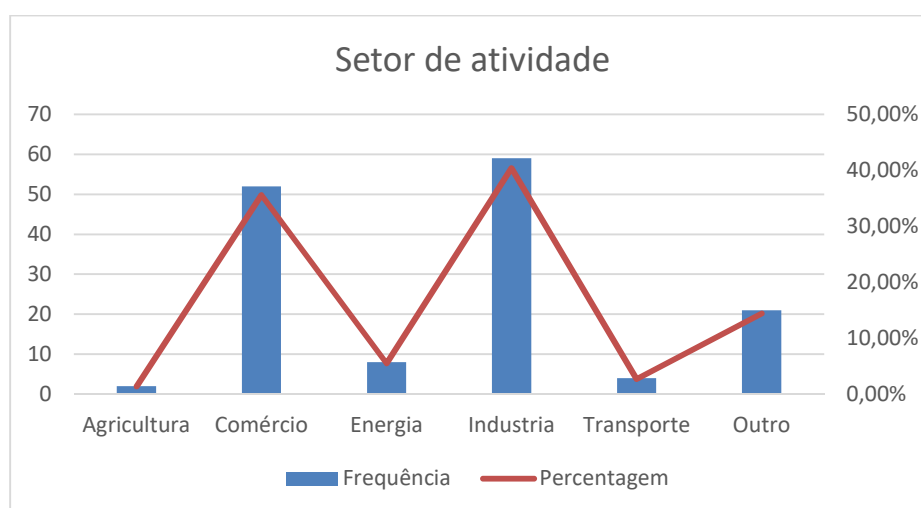


Fig. 4 - Gráfico dos dados de “Qual o setor de atividade da empresa?”

Da análise aos dados obtidos e quanto a “Qual o número de colaboradores da empresa?” verifica-se que 67,8% tem nos seus quadros menos de 30 trabalhadores, enquanto 15,8% emprega entre 30 e 50 e 4,1% entre 50 e 100 trabalhadores. 12,3%, emprega mais de 100 trabalhadores.

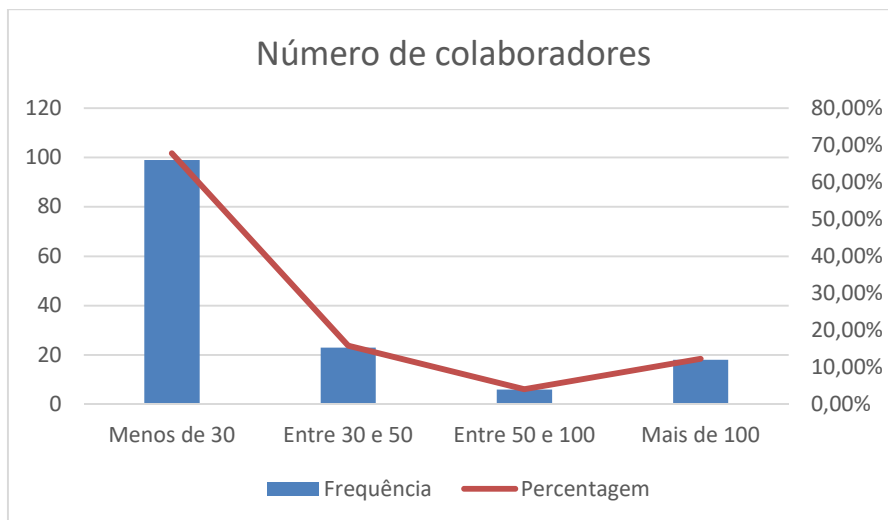


Fig. 5 - Gráfico dos dados de “Qual o número de colaboradores da empresa?”

No que ao “Volume de negócios” se refere, verifica-se que 17,8% das empresas analisadas apresenta um volume de negócios superior a 5 milhões de euros, enquanto 25,3% declara um volume de negócio entre 1 e 5 milhões. As restantes empresas declaram um volume de negócios inferior a 1 milhão de euros.

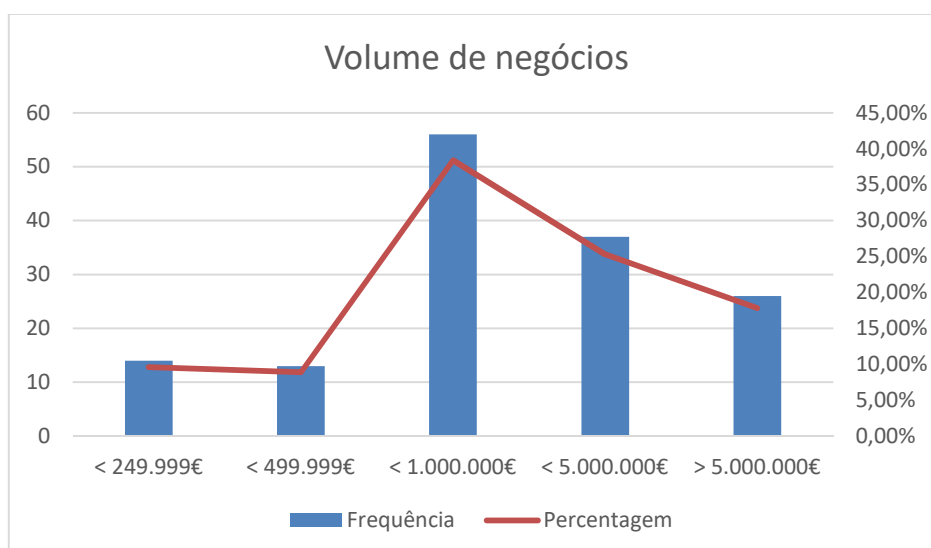


Fig. 6 - Gráfico dos dados de “Volume de negócios”

3.2 - A família na empresa

3.2.1 - Critérios utilizados na empresa na escolha do sucessor

B14 - Quais os critérios utilizados pela empresa na escolha do sucessor?

De forma a poder tipificar a relação da família com o negócio familiar, a segunda parte do questionário, “B. A família na empresa”, contém, um total de quinze itens. O item 14 “Quais os critérios utilizados pela empresa na escolha do sucessor?” pretende que seja atribuído um grau de importância a cada um dos 6 critérios apresentados.

Quanto à importância do critério “Habilitações académicas”, temos que, para n=146, 13 consideram este critério “o mais importante”, sendo 87 os atuais diretores/presidentes que manifestam indiferença ou não atribuem importância às habilitações académicas.

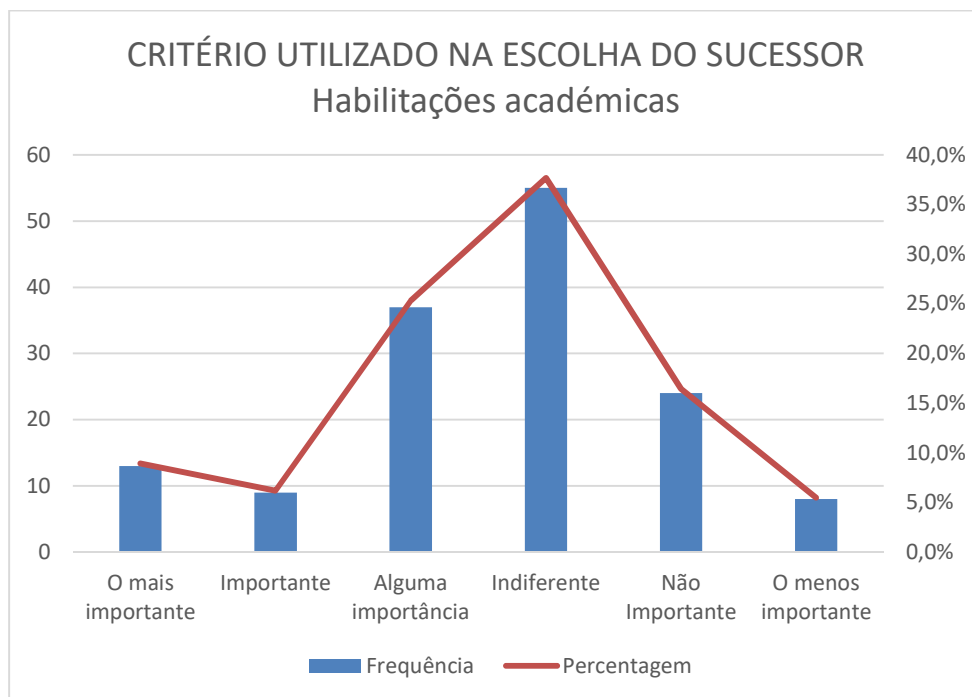


Fig. 7 - Gráfico dos dados de "Habilitações académicas"

Para n=146, temos que o critério "Experiência fora da empresa" é considerado por 10 como o mais importante, enquanto merece alguma importância para 53, sendo tido como indiferente ou sem importância para 66 dos atuais diretores/presidentes.



Fig. 8 - Gráfico dos dados de "Experiência fora da empresa"

Ao critério de "Experiência dentro da empresa" é classificado como "importante" por 37,7% dos inquiridos e como "o mais importante" por 37% enquanto 12,3% o considera "indiferente" ou não lhe atribui importância.

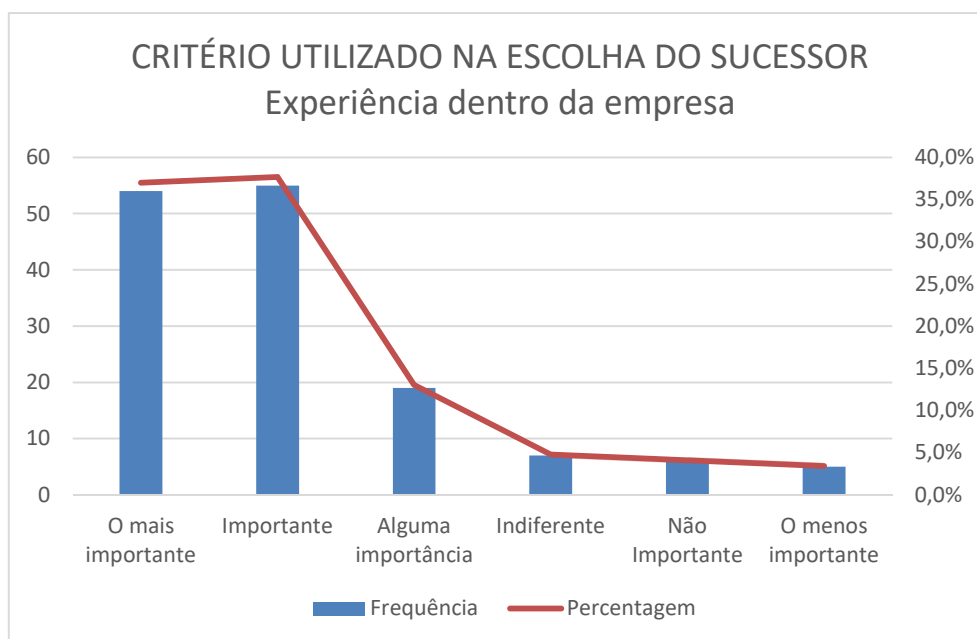


Fig. 9 - Gráfico dos dados de "Experiência dentro da empresa"

Verifica-se que, relativamente ao critério "Conhecimento do negócio da empresa", 88,4% dos diretores/presidentes inquiridos lhe atribui importância e 11,6% manifesta indiferença ou não atribui importância a este critério.

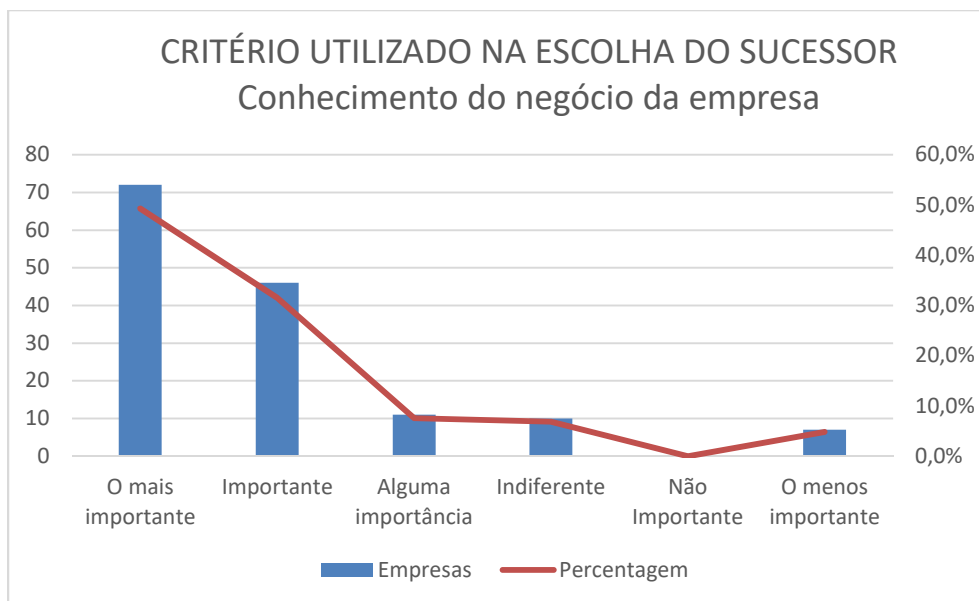


Fig. 10 - Gráfico dos dados de "Conhecimento do negócio da empresa"

Sendo o "Sucesso profissional" outro dos critérios apresentados para escolha do sucessor, são, para n=146, 48 os atuais diretores/presidentes que lhe atribuem importância e 98, aqueles para quem o sucesso profissional é indiferente ou não lhe atribuem importância.



Fig. 11 - Gráfico dos dados de "Sucesso profissional"

Considerando "Gênero" como um dos possíveis critérios para a escolha do sucessor, das 146 respostas válidas, 15, atribuem importância a este critério, enquanto 131 o consideram sem importância ou indiferente.



Fig. 12 - Gráfico dos dados de "Gênero"

3.2.1.1 - Critério considerado "O mais importante"

Perante os resultados obtidos e acima apresentados, considerei interessante para este trabalho, determinar qual dos critérios utilizados pela empresa na escolha do sucessor, foi, pelos diretores/presidentes das Empresas Familiares, considerado "o mais importante".

Para tal, com recurso a uma folha de cálculo, procedi à compilação e obtenção dos totais relativamente a cada critério considerado "O mais importante", tendo chegado aos seguintes valores.

Da análise aos dados da amostra e relativamente ao item B. "A família na empresa", mais concretamente ao seu nº 14, "Quais os critérios utilizados pela empresa na escolha do sucessor?" verifica-se que, para um universo de 146 atuais diretores/presidentes de Empresas Familiares inquiridos, 72 consideram "O mais importante" o critério "Conhecimento do negócio da empresa", seguindo-se "Experiência dentro da empresa" que é considerado "O mais importante" por 54 dos inquiridos. São 10 os que respondem considerar o critério

“Género” “O mais importante” sendo o mesmo valor o encontrado para o critério “Experiência fora da empresa”. Dos inquiridos, 13 consideram as “Habilitações académicas” como “O mais importante” enquanto 9 referem o critério “Sucesso profissional”.



Fig. 13 - Gráfico dos dados de “Síntese: Critério considerado “O mais importante”

3.2.2 - Onde deverá ser encontrado o sucessor da empresa

B15 - Onde deverá ser encontrado o sucessor da empresa?

Ainda para tipificar a relação da família com o negócio familiar, a parte “B. A família na empresa” do questionário, pretende através da análise ao seu item “15. Onde deverá ser encontrado o sucessor da empresa?” concluir qual das 5 hipóteses apresentadas é a preferida pelo atual diretor/presidente da Empresa Familiar para encontrar o seu sucessor.

Dos dados obtidos pode concluir-se que, num universo de 146 diretores/presidentes que responderam de forma válida ao questionário apresentado, 69 consideram que o sucessor deve ser encontrado no seio da família, mas envolvido na empresa enquanto 61 considera que a escolha deve ser feita no seio da família sem manifestar a necessidade do seu

envolvimento na empresa. Os resultados obtidos para as restantes hipóteses colocadas são, individualmente, insignificantes.

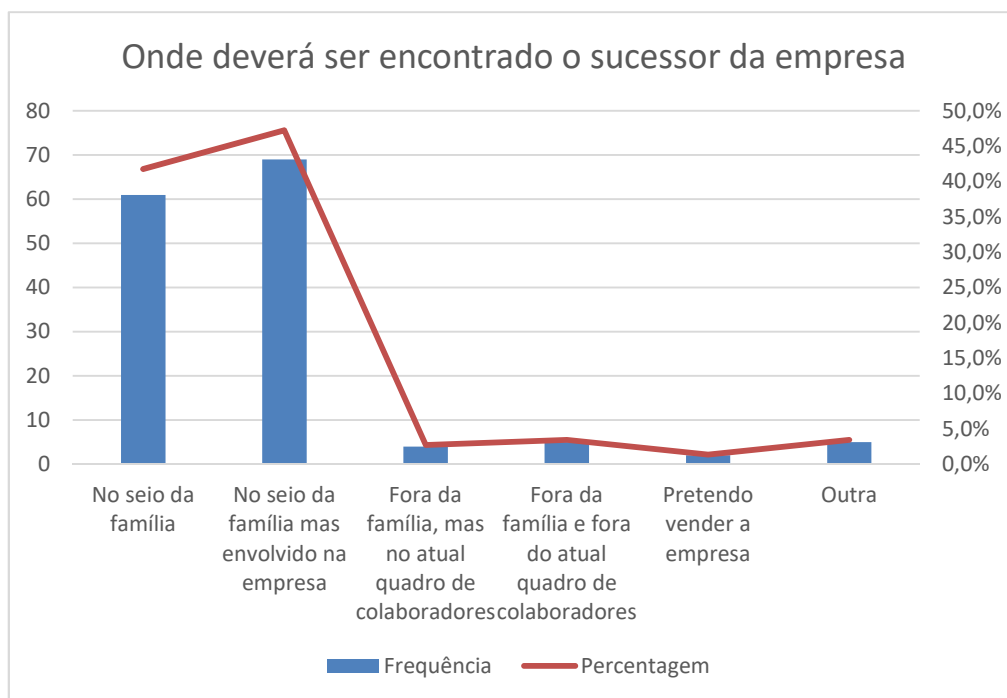


Fig. 14 - Gráfico dos dados de "Onde deverá ser encontrado o sucessor da empresa?"

3.3 - Preocupações do antecessor em relação às várias facetas do processo de sucessão

Serão aqui apresentados os resultados obtidos e a análise feita aos mesmos relativos à terceira parte do questionário estruturado, na qual pretendo apurar a preocupação do atual diretor/presidente da Empresa Familiar, com base no grau de importância por ele atribuído a cada um dos itens que compõem as escalas para medir as hipóteses levantadas.

3.3.1 - Escolha de um sucessor

Pelos dados recolhidos, temos que dos 146 atuais diretores/presidentes de Empresas Familiares inquiridos, 67 consideram muito importante essa fase do processo de sucessão, sendo 30 e 16 aqueles que consideram a escolha do sucessor importante e com alguma importância, respetivamente. São 11 os que consideram nada importante.

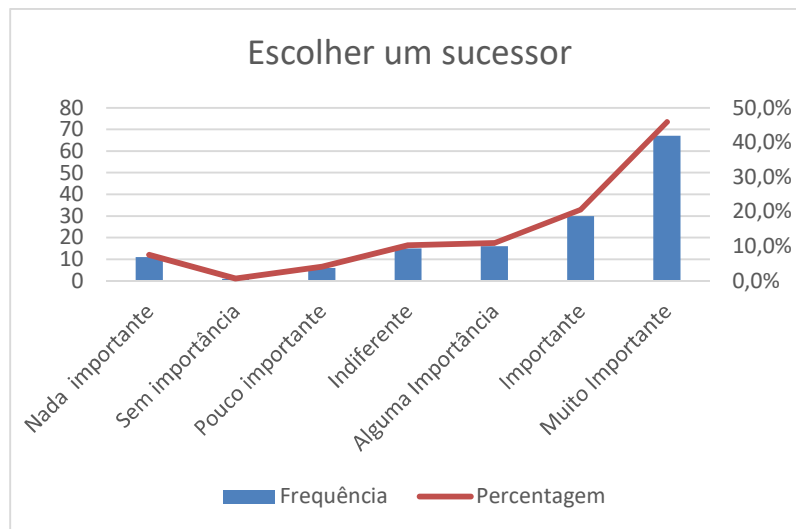


Fig. 15 - Gráfico dos dados de "Escolher um sucessor"

Relativamente à preocupação de preparar e treinar um sucessor, para n=146, 111 consideram importante e muito importante, enquanto 5 consideram nada importante.



Fig. 16 - Gráfico dos dados de "Preparar e treinar um sucessor"

Também manifestam preocupação em relação ao facto de dever afastar da chefia os membros da família não competentes, já que, 54,2% dos inquiridos considera importante e muito importante essa atitude, enquanto 13% considera nada importante.

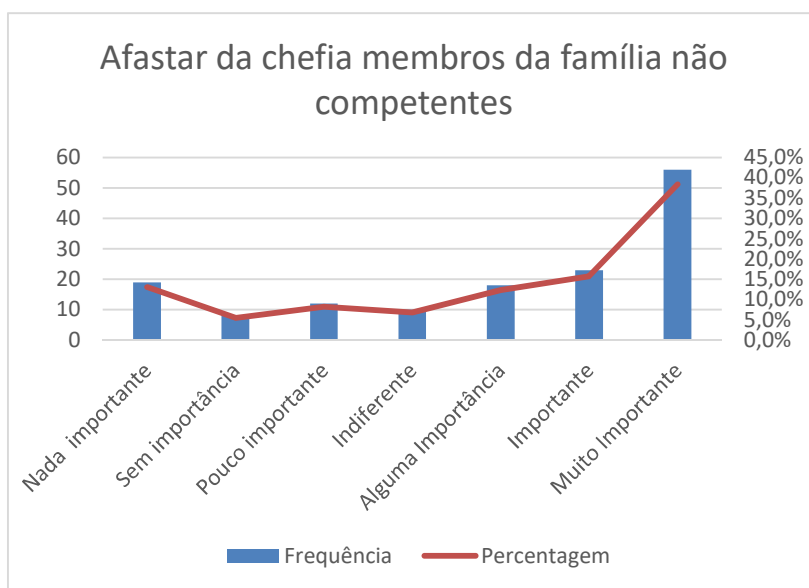


Fig. 17 - Gráfico dos dados de "Afastar membros da família não competentes"

A necessidade de internacionalização não preocupa os atuais diretores/presidentes de Empresas Familiares, uma vez que 59,6% dos inquiridos atribui valores entre nada importante e indiferente.



Fig. 18 - Gráfico dos dados de "Necessidade de internacionalização"

Acumulando, 71,9% dos inquiridos considera razão de preocupação a seleção de membros da família para assumir a chefia, pois atribui a essa fase um grau de alguma importância, importante e muito importante.

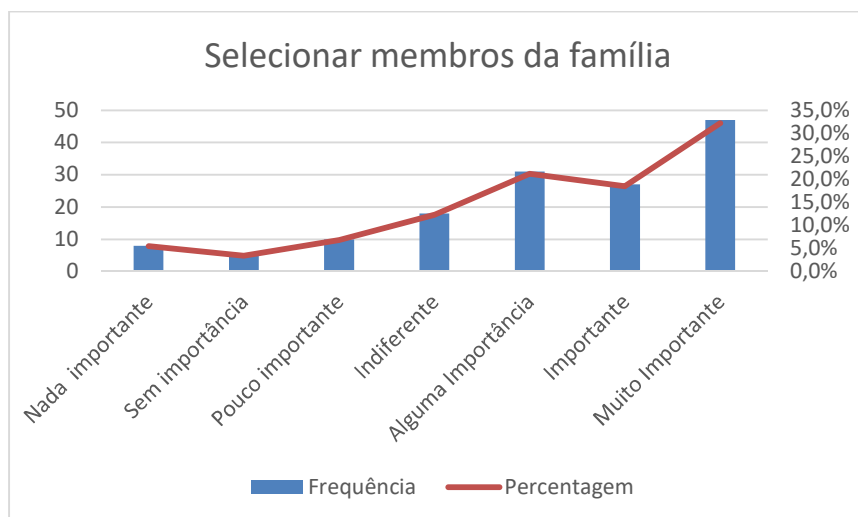


Fig. 19 - Gráfico dos dados de "Selecionar membros da família para assumir a chefia"

Em relação à preocupação manifestada relativamente ao fato de o sucessor dever estar familiarizado com todas as facetas da empresa, as respostas obtidas são 9 os que consideram sem importância ou indiferente esse atributo para a escolha do sucessor, enquanto 137 atribuem de alguma importância a muito importante.

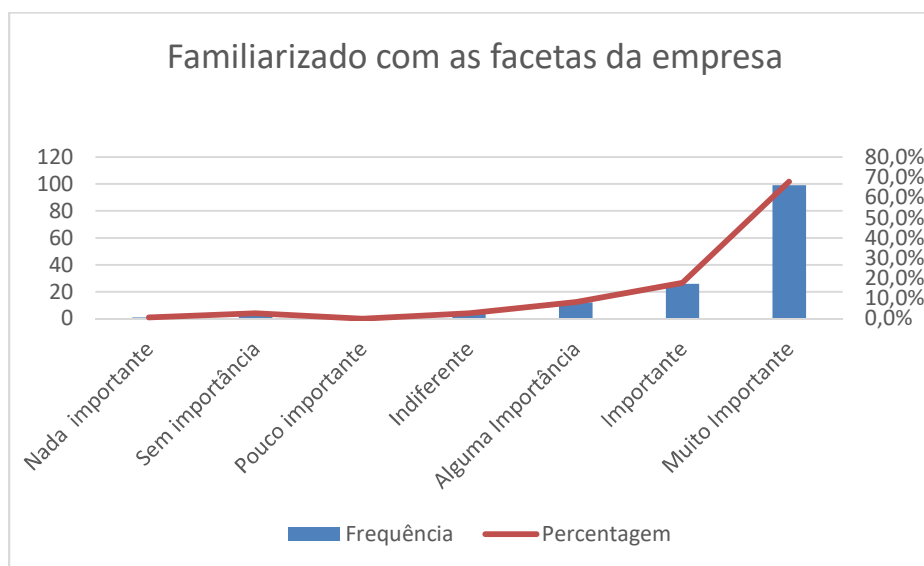


Fig. 20 - Gráfico dos dados de "Estar familiarizados com todas as facetas da empresa"

Também o facto de um sucessor partilhar a mesma visão estratégica do antecessor é considerado importante por 104 dos 146 diretores/presidentes de Empresas Familiares inquiridos, enquanto os restantes 42 consideram desde nada importante a indiferente.

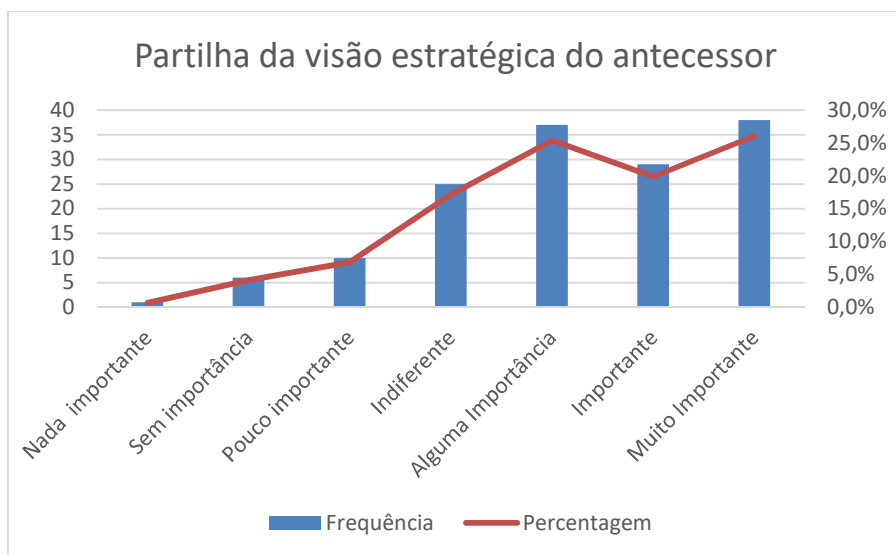


Fig. 21 - Gráfico dos dados de "Partilha da mesma visão estratégica do antecessor"

Sobre a influência que a crise económica financeira possa ter na escolha do sucessor, 62,3% dos inquiridos não atribui importância ou considera indiferente esse facto, enquanto 7,5% o considera muito importante.

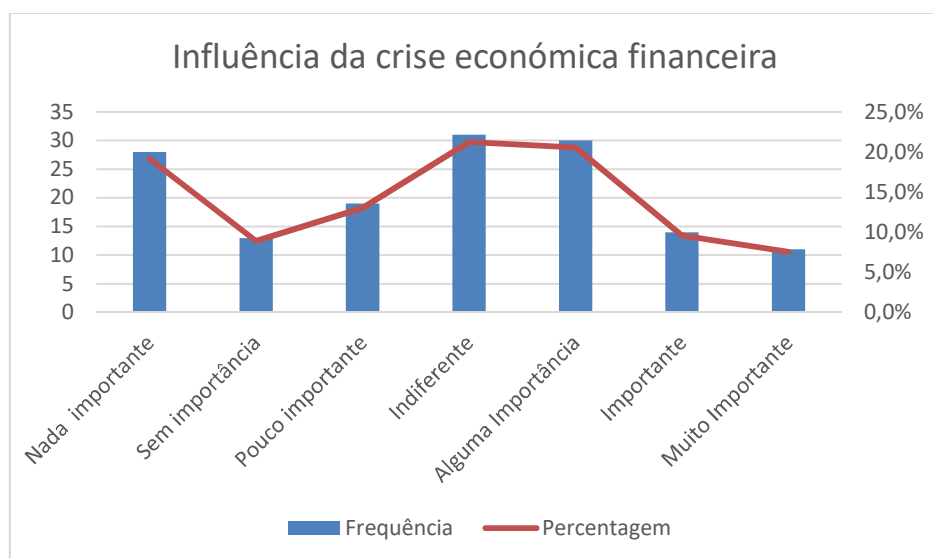


Fig. 22 - Gráfico dos dados de "Influência da crise económica financeira na escolha"

3.3.1.1 - É muito importante na escolha do sucessor

Também quanto à escolha do sucessor considerei importante determinar qual o item que mereceu, da parte dos atuais diretores/presidentes das Empresas Familiares, o grau de preocupação 7 “é muito importante”.

Quanto à escolha do sucessor, é essencial que este esteja familiarizado com todas as facetas da empresa para 67,8% dos inquiridos, seguindo-se no grau de preocupação a necessidade de preparar e treinar um sucessor, de acordo com o grau de preocupação indicado por 53,4% dos inquiridos.

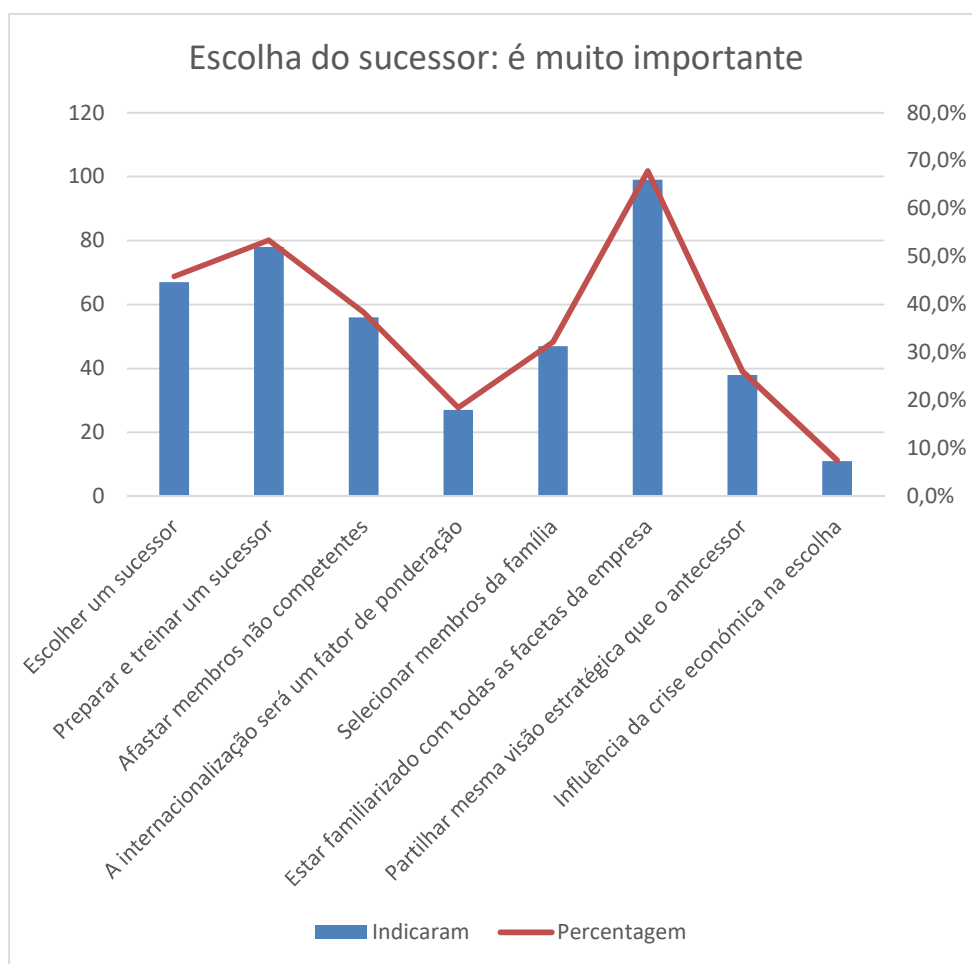


Fig. 23 - Gráfico dos dados de "Escolha do sucessor: é muito importante"

3.3.2 - Competência do sucessor

Relativamente às preocupações manifestadas pelos atuais diretores/Presidentes de Empresas Familiares no que à competência do sucessor respeita, 73,3% considera muito importante ter conhecimento profundo do negócio, enquanto 4,8% considera indiferente ou não atribui importância a ter ou não profundo conhecimento do negócio.

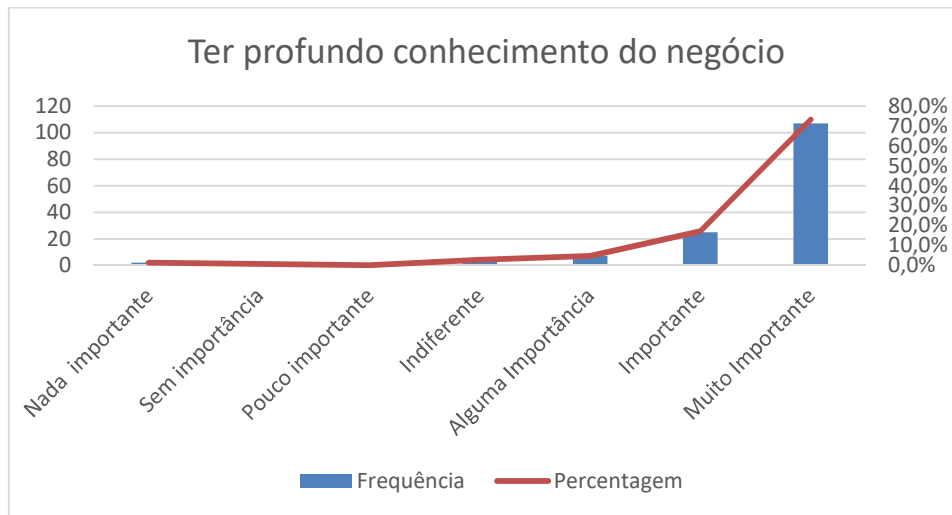


Fig. 24 - Gráfico dos dados de "Ter conhecimento profundo do negócio"

Também ter, como competência, capacidade de liderança, é preocupação para 74% dos inquiridos e apenas 4,1% considera indiferentes ou não atribui importância.

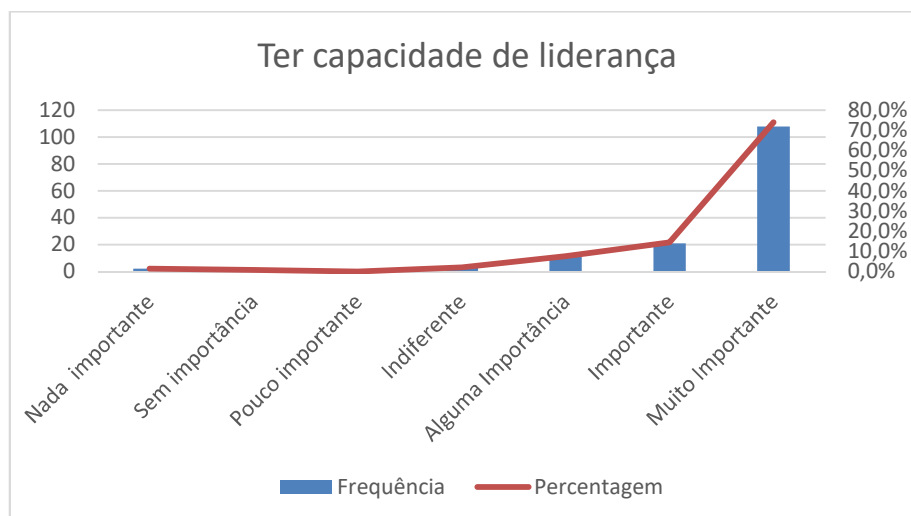


Fig. 25 - Gráfico dos dados de "Ter capacidade de liderança"

A capacidade empreendedora é uma das competências do sucessor considerada muito importante por 74,7% dos inquiridos não sendo considerada importante por 2,1% e indiferente por 1,4% dos mesmos.

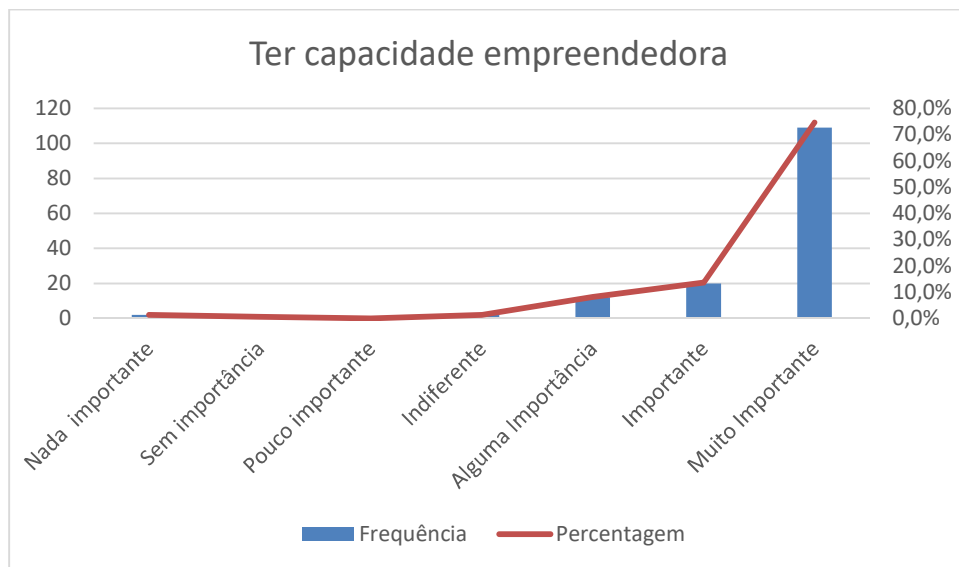


Fig. 26 - Gráfico dos dados de "Ter capacidade empreendedora"

É de 70,5% a percentagem dos que consideram muito importante que o sucessor se identifique com a identidade da empresa sendo de 3,4% a percentagem daqueles que atribuem nenhuma, sem ou pouca importância a essa identificação.

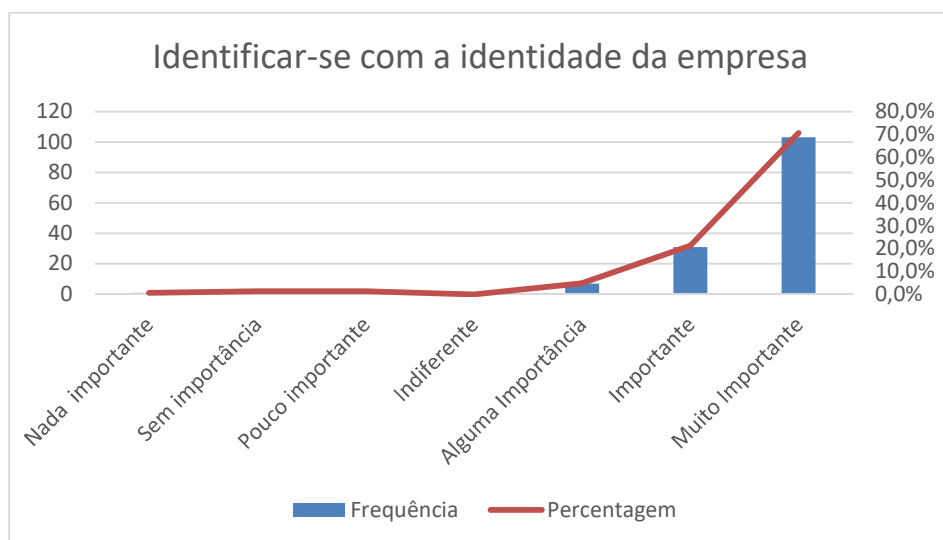


Fig. 27 - Gráfico dos dados de "Identificar-se com a identidade da empresa"

A competência de trazer inovação e criatividade à organização é também uma das preocupações dos atuais diretores/presidentes, sendo 98 em 146 os que a consideram muito importante e 6 os que a consideram indiferente ou não lhe atribuem importância.

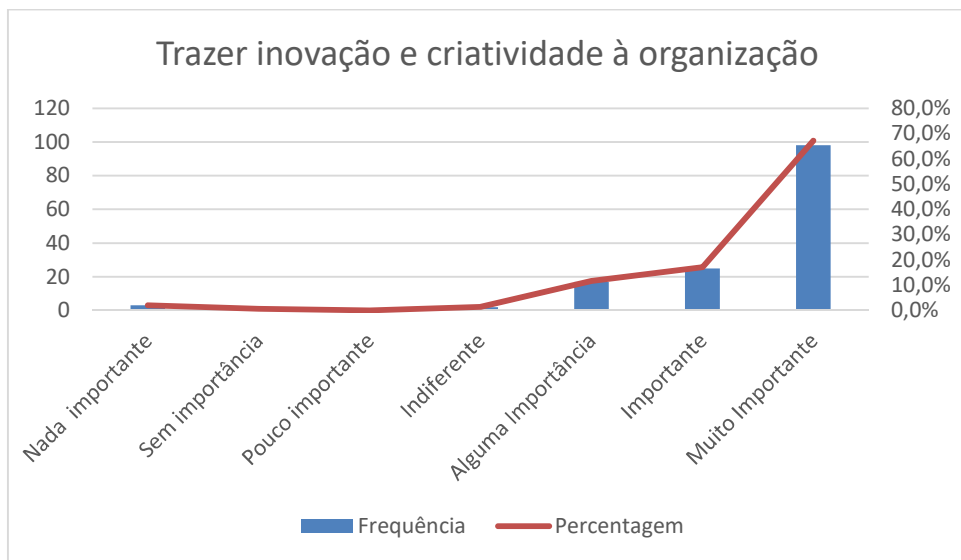


Fig. 28 - Gráfico dos dados de “Trazer inovação e criatividade à organização”

O sucessor deve valorizar a empresa segundo a manifestação de 142 dos 146 inquiridos, sendo 116 aqueles que consideram muito importante.

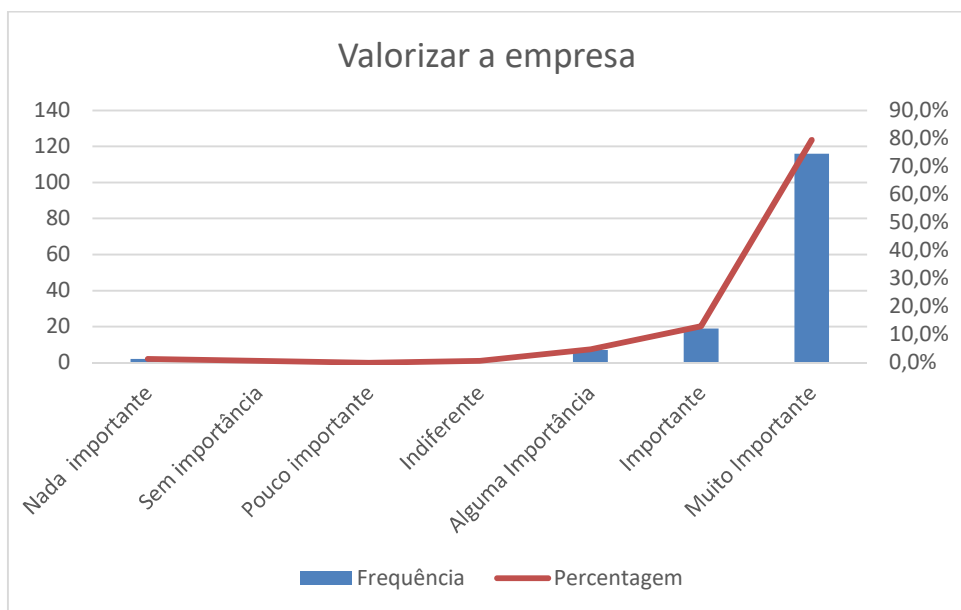


Fig. 29 - Gráfico dos dados de “Valorizar a empresa”

São 59,6% os inquiridos que consideram muito importante que o sucessor tenha um bom relacionamento com os membros da família, 21,9% considera importante enquanto 8,2% lhe atribui alguma importância. Para 6,8% é indiferente ter um bom relacionamento com os membros da família enquanto 3,4% não lhe atribui importância.

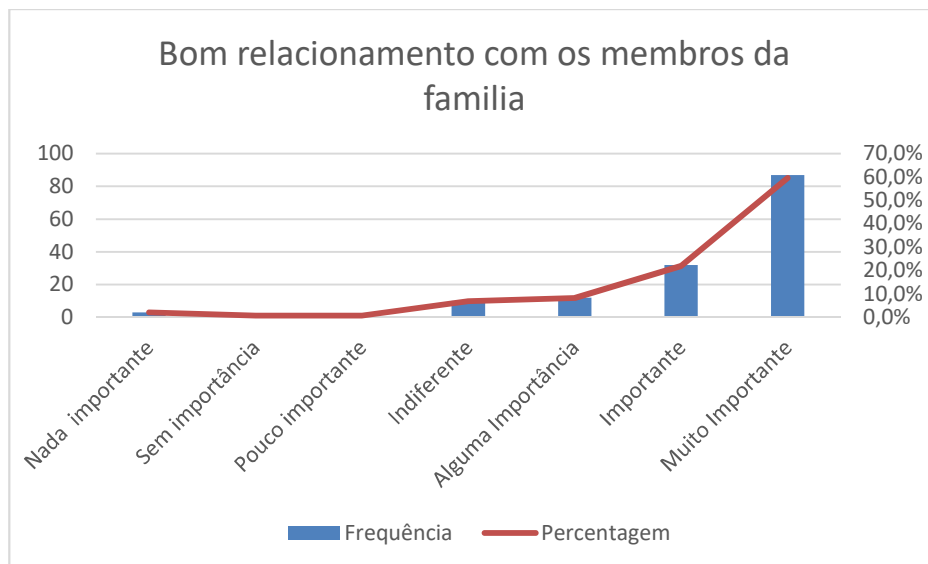


Fig. 30 - Gráfico dos dados de “Bom relacionamento com os membros da família”

Dos inquiridos, 68,5% considera muito importante que o sucessor tenha capacidade de envolver todos os trabalhadores, 20,5% considera importante e 4,8% atribui alguma importância.

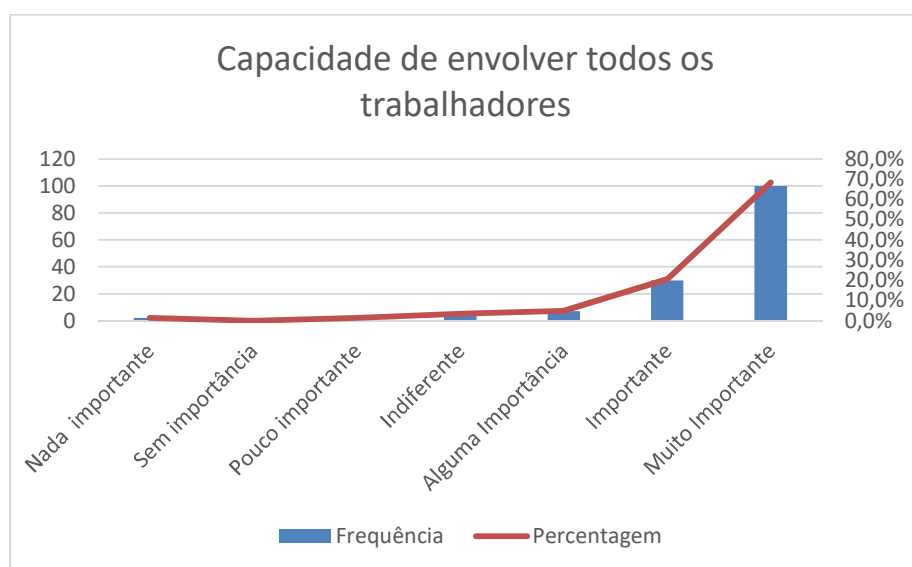


Fig. 31 - Gráfico dos dados de “Ter capacidade de envolver todos os trabalhadores”

3.3.2.1 - É muito importante na competência do sucessor

Os resultados deste estudo apontam para que seja considerado muito importante pelos atuais diretores/presidentes de Empresas Familiares que o sucessor tenha as seguintes competências: 79,5% valorizar a empresa; 74,7% ter capacidade empreendedora; 74,0% ter capacidade de liderança; 73,3% ter conhecimento profundo do negócio; 70,5% identificar-se com a identidade da empresa; 68,5% ter capacidade de envolver todos os trabalhadores; 67,1% trazer inovação e criatividade à organização e, 59,6% considera muito importante o bom relacionamento com os membros da família.



Fig. 32 - Gráfico dos dados de “Competência do sucessor: é muito importante”

3.3.3 - Família

Nas relações da família com a empresa, 52,7% dos atuais diretores/presidentes das Empresas Familiares inquiridos, considera ser muito importante manter o controlo da empresa no seio da família, 20,5% considera importante, 11,6% atribui alguma importância, sendo 8,2% que considera indiferente ou não atribui importância.

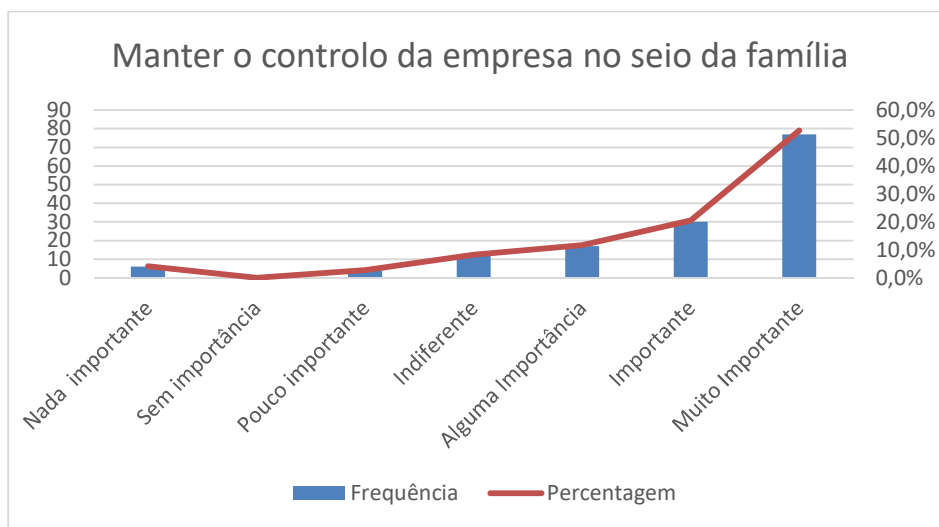


Fig. 33 - Gráfico dos dados de "Manter o controlo da empresa"

Sobre a possibilidade de distribuir o controlo da empresa por vários membros da família, 17,1% considera muito importante, sendo indiferente para 20,5% dos inquiridos.

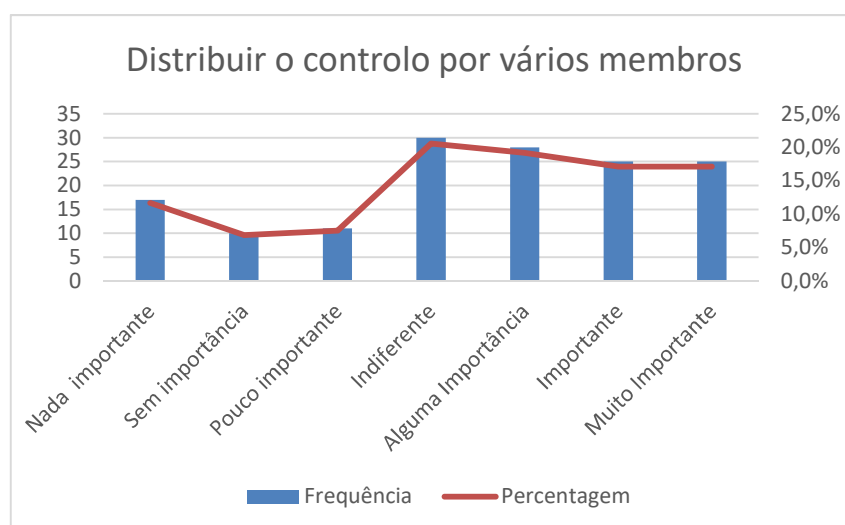


Fig. 34 - Gráfico dos dados de "Distribuir o controlo por vários membros da família"

Saber lidar com rivalidades entre potenciais sucessores é muito importante para 24,7% dos inquiridos, importante para 24,0% e 8,9% atribui alguma importância. 42,5% considera indiferente, nada importante, sem importância ou pouco importante.

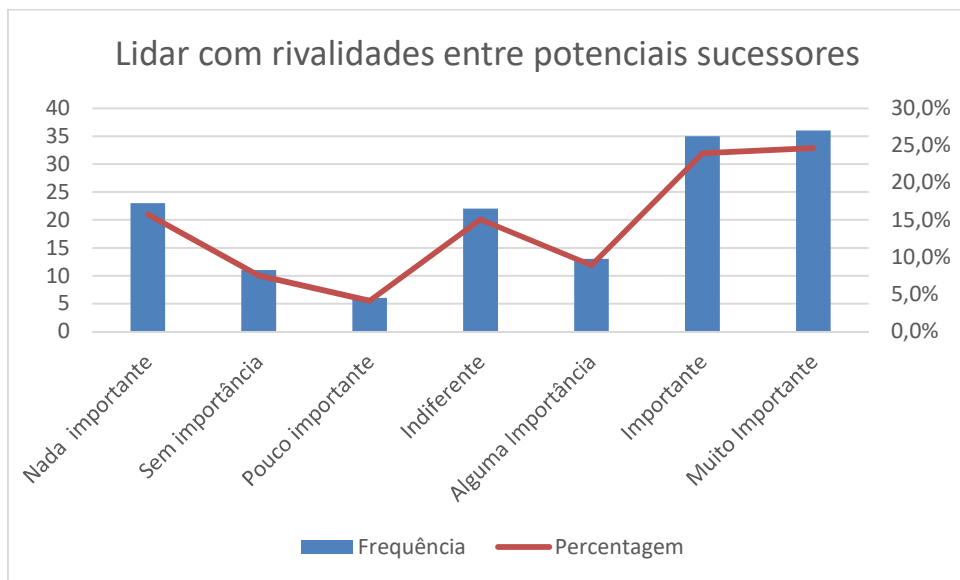


Fig. 35 - Gráfico dos dados de “Lidar com rivalidades entre potenciais sucessores”

Os problemas familiares interferirem com o bom funcionamento da empresa é considerado muito importante para 16,4%, importante para 15,8%, 8,9% atribui alguma importância, enquanto 23,3% considera nada importante 6,8% sem importância, 15,1% pouco importante e 13,7% diz ser indiferente.

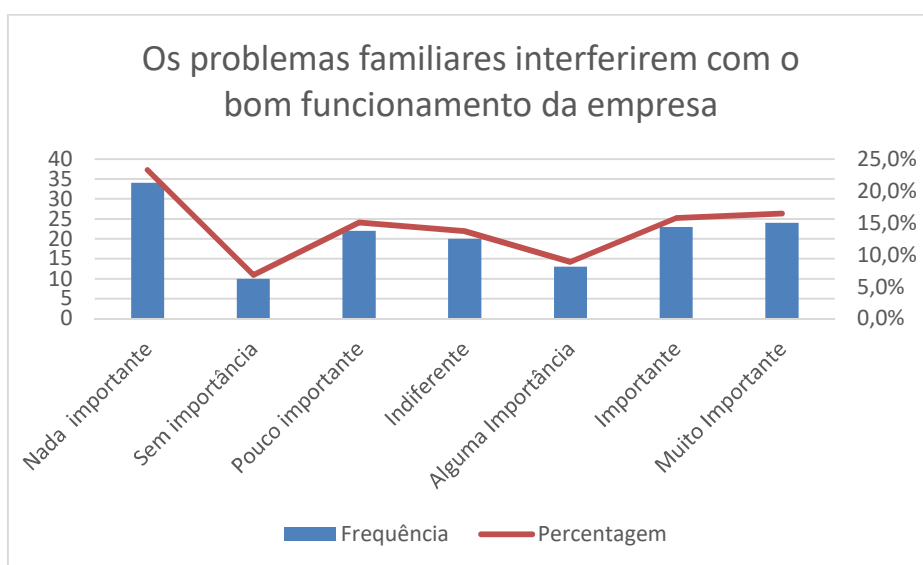


Fig. 36 - Gráfico dos dados de “Problemas familiares interferirem com empresa”

Sobre saber se todos os membros da família devem participar de forma ativa nos processos de decisão, dos 146 inquiridos, 26 consideram muito importante, 27 importante e 20 atribuem alguma importância. Para 25 é indiferente, 19 consideram nada importante, 16 sem importância e 13 pouco importante.

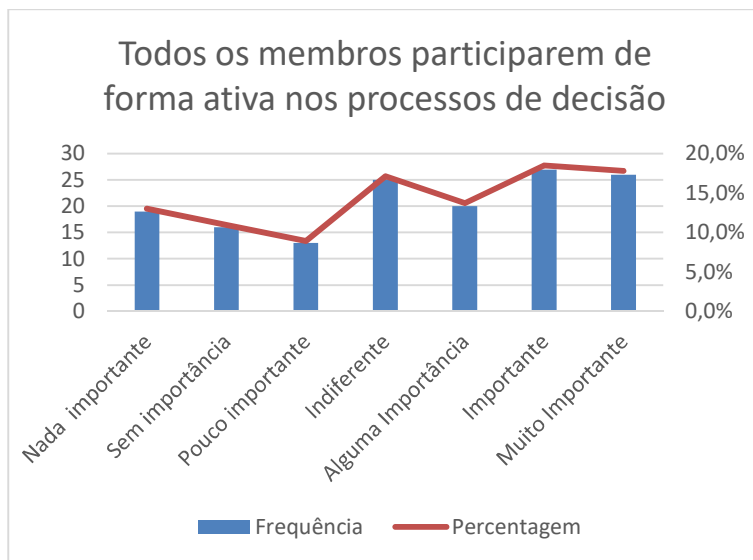


Fig. 37 - Gráfico dos dados de "Participação de forma ativa nos processos de decisão"

Muito importante é como 31,5% dos inquiridos considera que a família deve garantir o sucesso económico de todos os seus membros no futuro. 19,2% considera importante e 15,1% atribui-lhe alguma importância enquanto 34,2% se dividem entre nada importante, sem importância, pouco importante e indiferente.

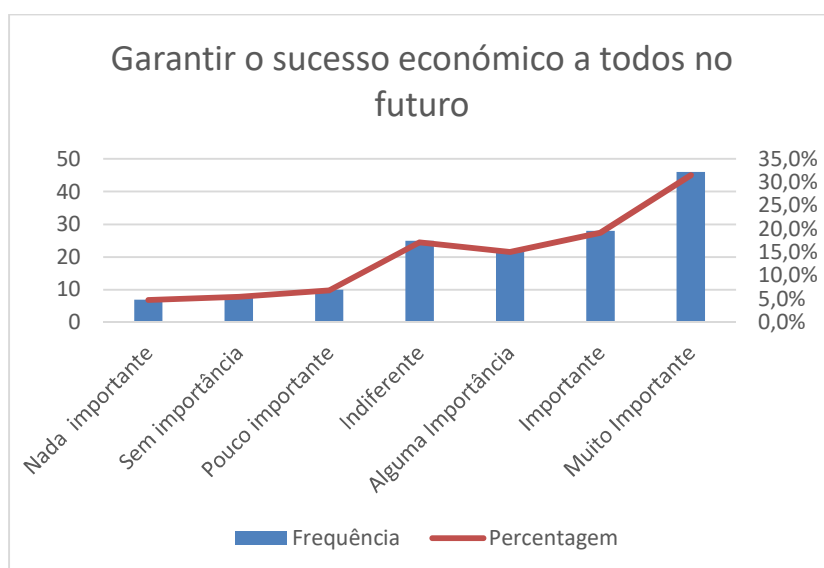


Fig. 38 - Gráfico dos dados de "Garantir o sucesso económico de todos no futuro"

De alguma importância é como é considerada a necessidade de definir objetivos específicos de forma a melhorar a inclusão de membros da família na empresa por 25,3% dos inquiridos, sendo 20,5% os que consideram importante e 17,8% muito importante. Para 16,4% é indiferente e 19,9% consideram nada importante, sem importância ou pouco importante.

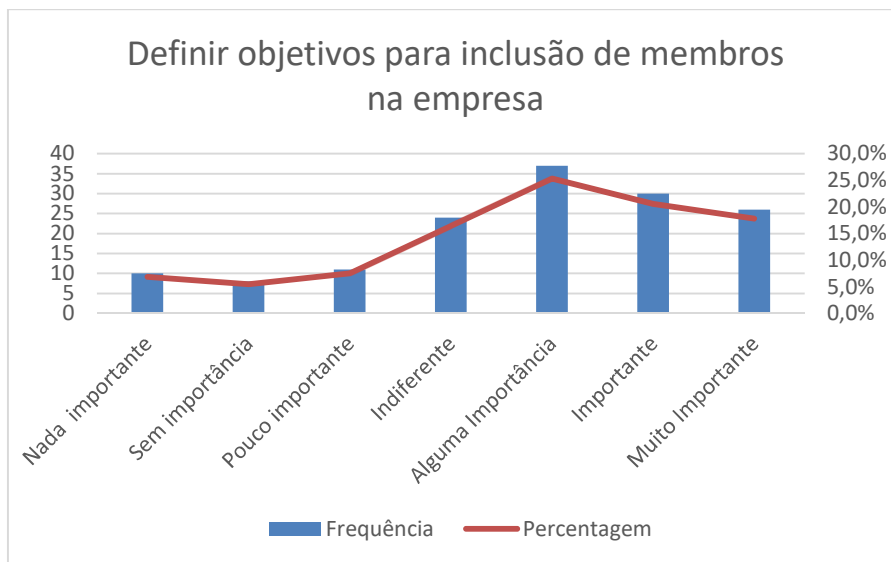


Fig. 39 - Gráfico dos dados de “Obj. para melhorar a inclusão de membros na empresa”

Recompensar os membros da família dedicados à empresa é preocupação considerada muito importante para 44,5% dos inquiridos, importante para 24,7% e com alguma importância para 14,4%. Para 16,4% a preocupação divide-se entre nada importante (3,4%), sem importância (2,1%), pouco importante (2,1%) e indiferente (8,9%).

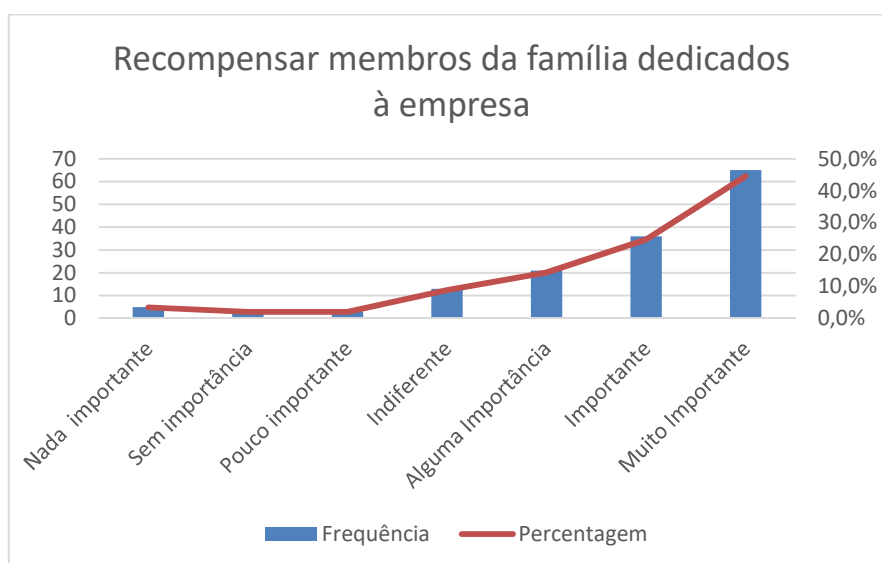


Fig. 40 - Gráfico dos dados de “Recomp. os membros da família dedicados à empresa”

Consideram muito importante que todos os membros saibam como se procederá à transferência de poderes e responsabilidades 50,7% dos atuais diretores/presidentes de Empresas Familiares, importante 23,3% e 8,9% atribui alguma importância. 17,1% divide-se entre indiferente, pouco importante, sem importância e nada importante.



Fig. 41 - Gráfico dos dados de “Todos saibam como se procederá à transf. de poderes”

3.3.3.1 - Grau de preocupação

Face aos resultados acima apresentados, será interessante para este trabalho, determinar qual o item que mereceu, da parte dos atuais diretores/presidentes das Empresas Familiares, o grau de preocupação 7 “é muito importante” no que se refere à sua preocupação em relação aos objetivos da família.

Pela análise dos resultados anteriormente apresentados, e isolando o grau de preocupação 7 “é muito importante”, é possível concluir que a necessidade de manter o controlo da empresa no seio da família é o ponto mais importante, seguido da preocupação de que todos os membros saibam como se procederá à transferência de poderes e responsabilidades e de recompensar os membros da família dedicados à empresa.

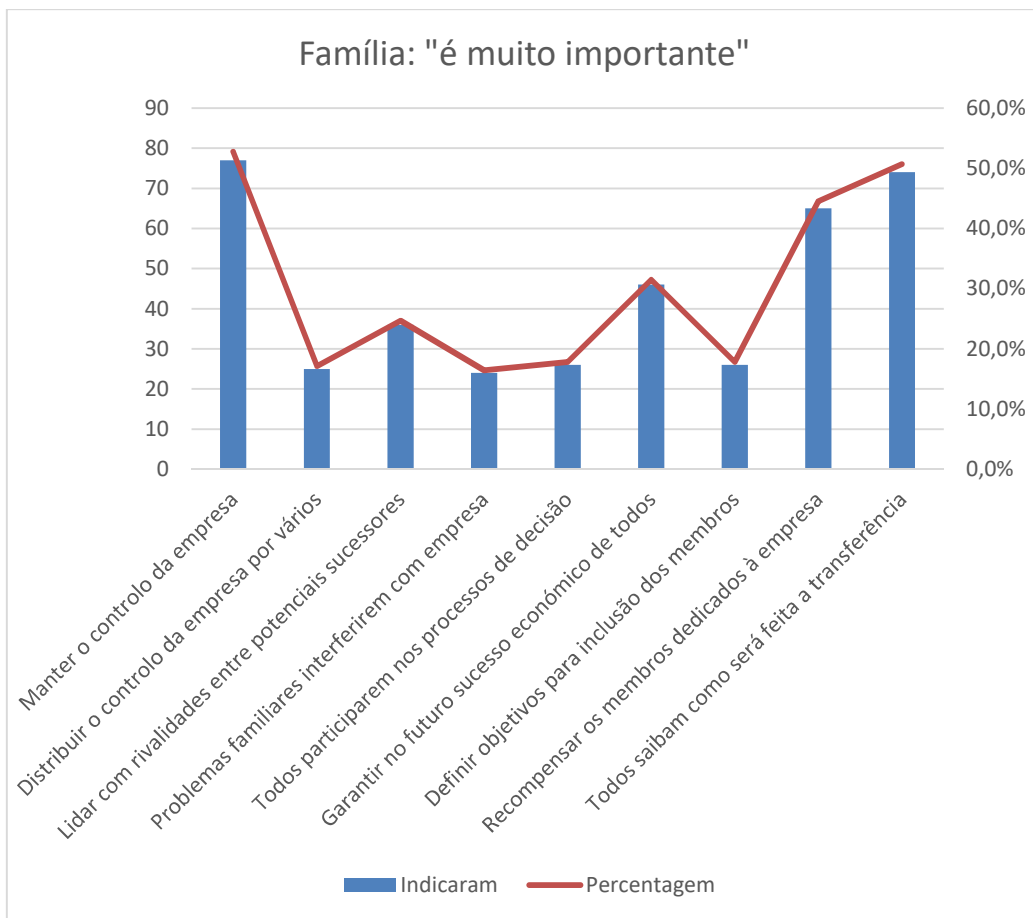


Fig. 42 - Gráfico dos dados de “Família: é muito importante”

3.4 - Caraterização do atual Diretor/Presidente da Empresa Familiar

Considerado importante para este trabalho, tal como as análises anteriores, a possibilidade de caracterizar o atual diretor/presidente da Empresa Familiar, foi incluída no questionário estruturado uma quarta parte, a parte D. “Caraterização do atual Diretor/Presidente da empresa familiar”, composto por oito itens.

Os dados recolhidos no questionário estruturado relativos àqueles oito itens são os que a seguir se analisam e a partir dos quais se elaboraram os seguintes gráficos.

Em relação à faixa etária em que cada um dos atuais diretores/presidente da Empresa Familiar se encontra inserido, os dados obtidos mostram que, para $n=146$, 37,67% tem mais de 60 anos, 2,74% tem idade compreendida entre 20 e 30 anos, 11,64% tem entre 31 e 40 anos e 23,29% tem idades compreendidas entre 41 e 50 anos, enquanto 24,66% contempla indivíduos com idades entre 51 e 60 anos.

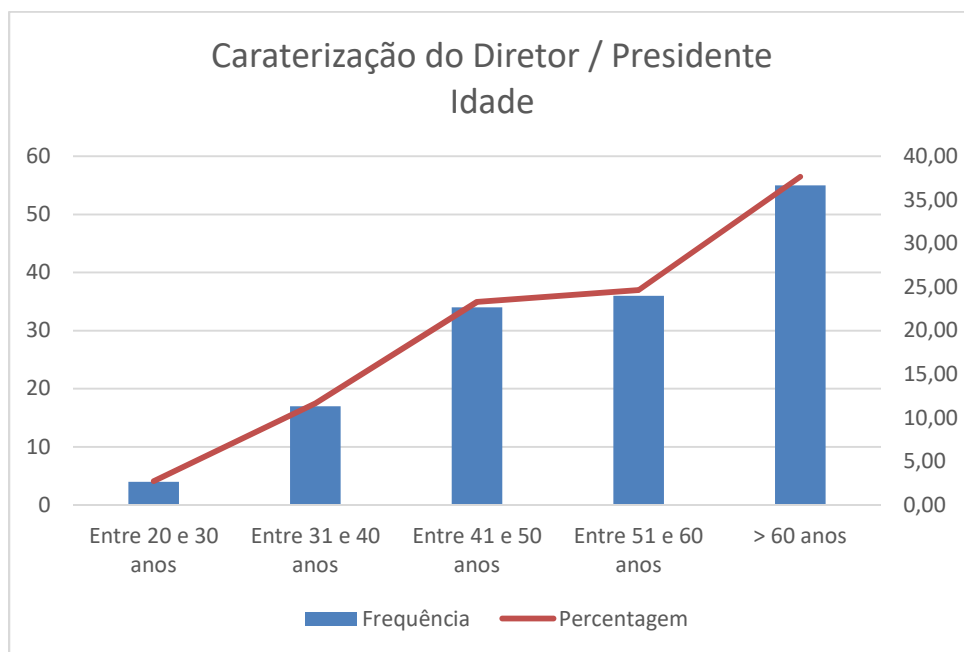


Fig. 43 - Gráfico dos dados de “Idade”

Relativamente a “Género” os dados mostram que 86,3% dos atuais diretores/presidente é do sexo masculino enquanto 13,7% é do sexo feminino.

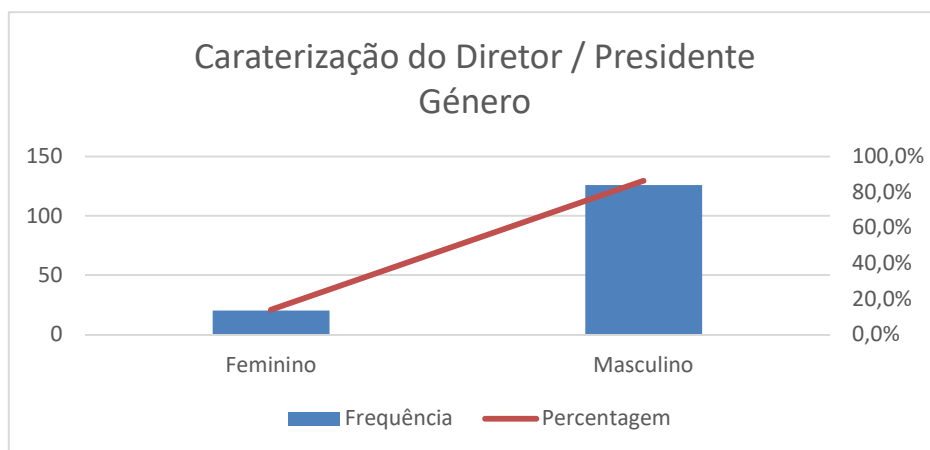


Fig. 44 - Gráfico dos dados de “Género”

Mostram os dados obtidos que, relativamente às habilitações académicas do atual diretor/presidente, 38,4% possui como habilitações académicas o ensino secundário, seguindo-se 28,1% que tem uma licenciatura. 13%, possui o ensino primário, enquanto 15,8% possui como habilitações académicas o ensino básico. Os níveis de habilitações académicas menos representados são o correspondente a mestrado com 3,4% e a doutoramento com 1,4% da amostra.

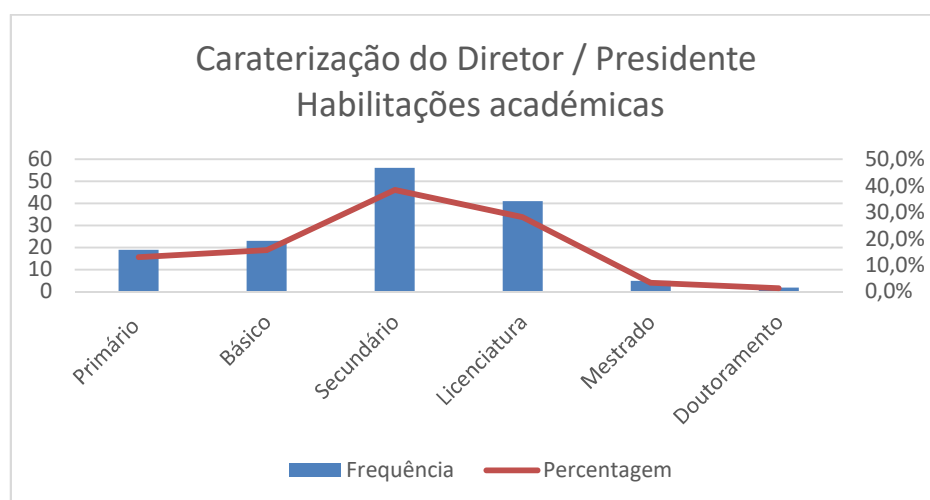


Fig. 45 - Gráfico dos dados de "Quais as suas habilitações?"

A posição que o atual diretor/presidente ocupa na empresa, de acordo com os dados obtidos, é de que 81,5% desempenha a função de administrador e 13% a função de diretor geral enquanto 4,1% tem na empresa a função de gerente e 1,4% ocupa a função de diretor financeiro.

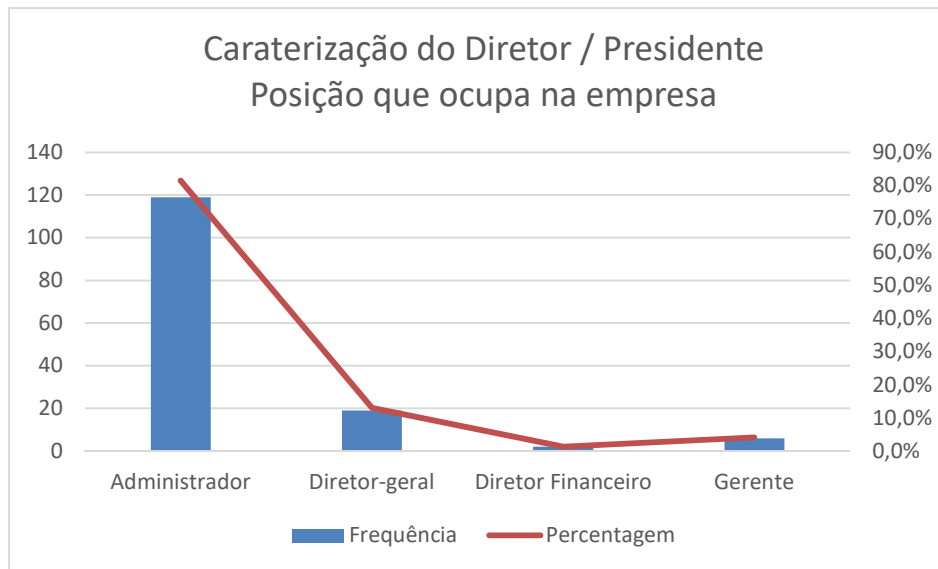


Fig. 46 - Gráfico dos dados de "Qual a posição que ocupa na empresa?"

Em relação à questão "Há quanto tempo lidera a empresa?", verifica-se que 45,9% dos inquiridos exerce a função de liderança há mais de 20 anos, 27,4% entre 11 e 20 anos, 13% refere um tempo de liderança entre 6 e 10 anos e 13,7% entre 1 e 5 anos.

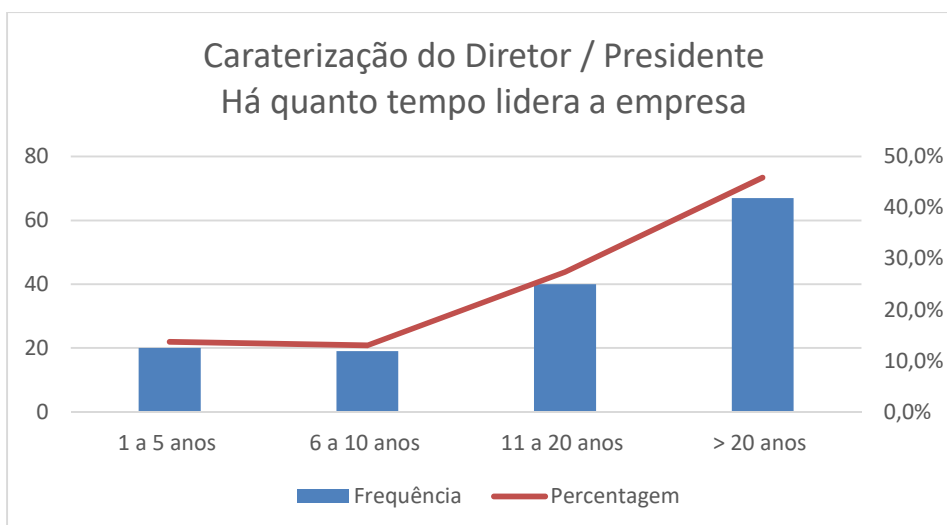


Fig. 47 - Gráfico dos dados de "Há quanto tempo lidera a empresa?"

Da leitura dos dados, em relação ao tempo que trabalha na empresa o atual diretor/presidente, verifica-se que 54,1% dos inquiridos trabalha na empresa há mais de 20 anos, 33,6% entre 11 e 20 anos, 4,1% refere trabalhar na empresa há entre 6 e 10 anos e 8,2% entre 1 e 5 anos.

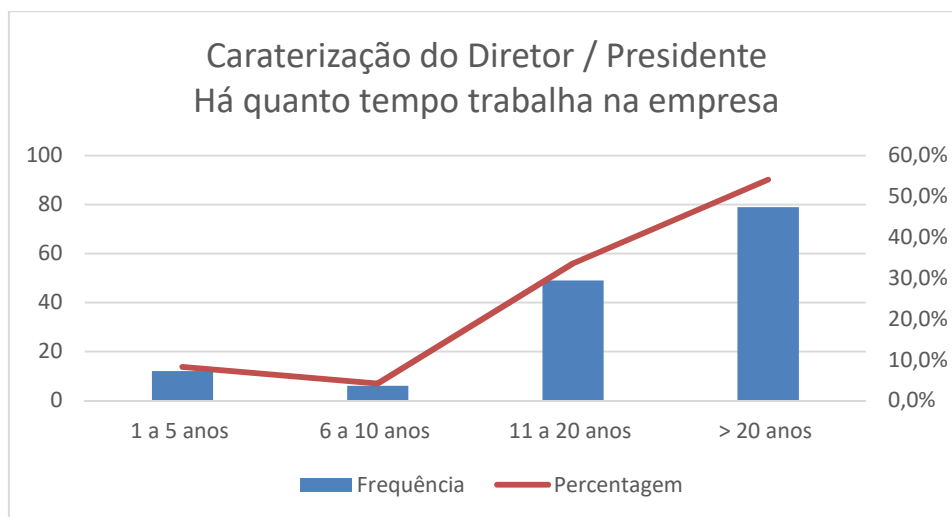


Fig. 48 - Gráfico dos dados de "Há quanto tempo trabalha na empresa?"

À pergunta "A opção de entrar para a empresa foi ...", 85,6% dos inquiridos respondeu ter sido inteiramente sua aquela opção, enquanto 10,3% declara ter-lhes sido inculcada a ideia quando ainda pequenino e, 4,1% dos inquiridos apresenta outras razões para justificar a sua opção.

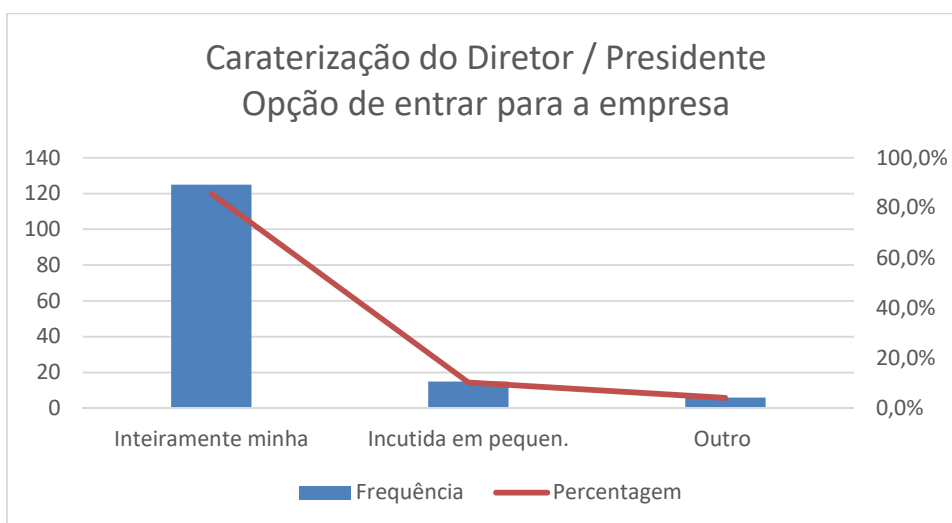


Fig. 49 - Gráfico dos dados de "A opção de entrar para a empresa foi ..."

Em relação ao momento em que a empresa começou a despertar interesse ao atual diretor/presidente, verifica-se que 28,1% dos inquiridos respondeu que a empresa começou a despertar o seu interesse quando deixou de estudar e necessitou de arranjar emprego, 26,7% diz que foi quando percebeu que a empresa se estava a desenvolver e que nela poderia ter o seu futuro enquanto 18,5% respondeu que o interesse lhe foi despertado quando, em miúdo e em casa, ouvia falar da empresa.

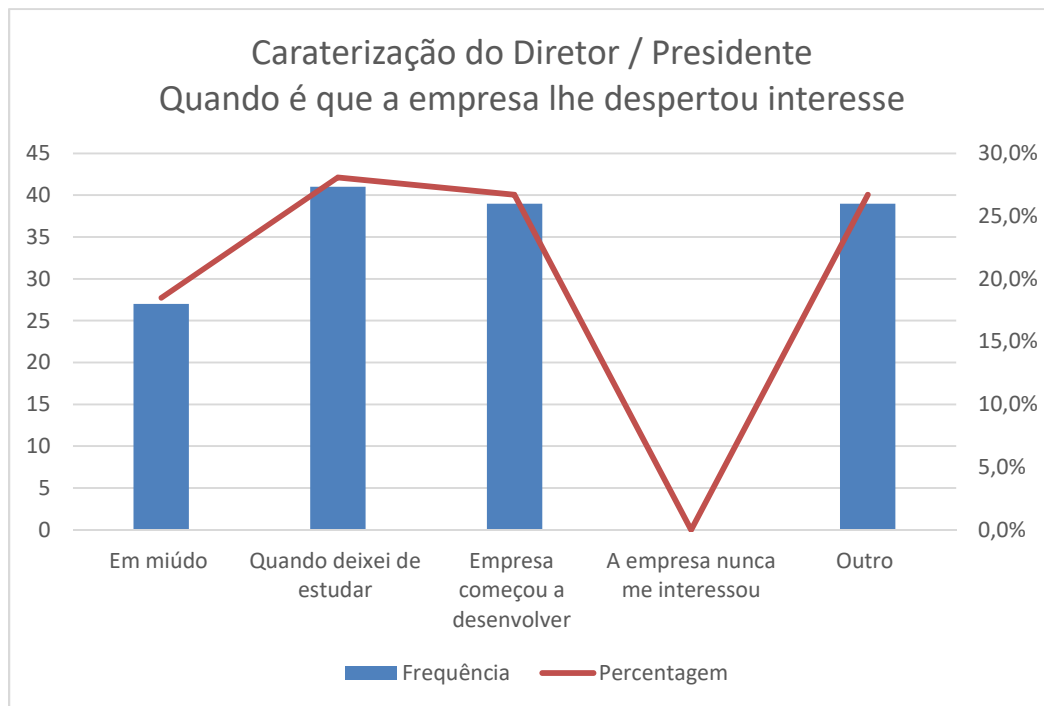


Fig. 50 - Gráfico dos dados de "Quando a empresa começou a despertar interesse?"

3.5 - Análise Fatorial Exploratória e Análise da Fiabilidade dos Constructos

O objetivo principal da análise fatorial é descrever a estrutura de covariâncias entre um conjunto alargado de variáveis e obter um número menor de variáveis (não observáveis), chamadas fatores. Por outras palavras, é utilizada quando temos um conjunto bastante alargado de dados, e a técnica vai encontrar covariâncias comuns nesse grupo de dados, por forma a criar fatores. Ao reduzir esses itens vai encontrar o que é mais significativo das variáveis.

Da revisão da literatura, verificou-se que a escolha de um sucessor era algo que preocupa bastante os atuais responsáveis pela gestão das Empresas Familiares, tendo-se recolhido um conjunto de elementos que são considerados importantes para a sua escolha. Da mesma forma se procedeu para a escala sobre a competência do sucessor, outro dos aspetos importantes na gestão da transferência de conhecimento no processo de sucessão. Assim, consideraram-se três constructos aos quais aplicar a análise fatorial exploratória.

Ao realizar a análise fatorial exploratória, o primeiro passo é obter resultados para o indicador Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) satisfatórios. A análise fatorial é considerada melhor à medida que a estatística KMO se aproxima de um, indicando se a análise fatorial deve ser feita com os dados em causa. Após isso, interpreta-se tendo em atenção o valor obtido, que varia entre zero e um. Quanto mais próximo de um estiver, melhor é a aplicação da técnica da análise fatorial aos dados. O teste de Bartlett tem o mesmo tipo de análise, isto é, a rejeição da hipótese H_0 significa que se deve proceder à análise fatorial.

Foi ainda utilizado o critério de Kaiser (1960), onde se seleccionam os fatores com valores próprios superiores a 1 (*eigenvalues* > 1), indicando assim, os fatores que permitem extrair pelo menos uma variável original. Para a escolha do sucessor obteve-se um fator com uma variância extraída de 75.079%, para a competência do sucessor extraiu-se um fator com uma variância de 83.11%, para a importância da família a variância obtida foi de 69,3% e para a gestão da transferência do conhecimento a variância extraída foi de 76.21%. Todos os fatores apresentam valores de variâncias extraídas muito bons.

Para uma escala ser válida e possuir utilidade prática, ela deve ser fiável. Assim, a fiabilidade acaba por definir a sua validade. A fiabilidade de uma medida diz respeito à capacidade desta medida ser consistente e livre de erros. A fiabilidade é definida por Peter (1979, p.6) como “o grau em que uma medida está livre de erros e, como tal, produz resultados consistentes”.

Existem diversos indicadores para assegurar a fiabilidade de uma medida, sendo o mais utilizado o coeficiente Alpha de Cronbach. Tirando a escolha de um sucessor, os indicadores de fiabilidades das outras escalas são muito bons.

Segundo Peterson (1994), nenhuma recomendação para os valores dos indicadores tem uma base empírica, uma justificação teórica ou qualquer processo analítico racional. A recomendação mais seguida para os valores dos indicadores de fiabilidade é a de Nunnally and Bernstein (1994). Este autor recomenda como valores mínimos para os indicadores de fiabilidade, nomeadamente o coeficiente Alfa de Cronbach (α) em pesquisas aplicadas, os valores de 0.7 são tidos como um indicador razoável, os valores de 0.8 são tidos como um bom indicador e os valores de 0.9 são considerados como um indicador excelente. Contudo, tratando-se de outro tipo de pesquisas os valores alteram-se, isto é, um valor para o coeficiente Alfa de Cronbach (α) de 0.7 será um indicador excelente numa pesquisa preliminar, e o valor de 0.8 será considerado excelente para uma pesquisa básica.

Depois de se proceder à análise fatorial exploratória verificou-se que os constructos são todos unidimensionais e apresentam uma boa fiabilidade, exceto o constructo da escolha do sucessor, onde a fiabilidade apresenta valores inferiores aos de referência, que pode ser explicado por ser composto apenas por dois itens.

Tabela 2 - Análise Fatorial Exploratória

Constructo	Itens	Pesos Fatoriais	% da Variância Extraída	KMO e Teste de Bartlett	Alpha de Cronbach α
Escolha do Sucessor (ES)	CS6: É essencial que o sucessor esteja familiarizado com todas as facetas da empresa CS7: É essencial que o sucessor partilhe a mesma visão estratégica que o antecessor	0.866 0.866	75.079	KMO = 0.5 $\chi^2 = 41.587$ Sig = 0.000	0.656
Competências do Sucessor (CS)	SS1: Ter conhecimento profundo do negócio SS2: Ter capacidade de liderança SS3: Ter capacidade empreendedora SS4: Identificar-se com a identidade da empresa SS5: Trazer inovação e criatividade à organização	0.881 0.939 0.953 0.929 0.852	83.110	KMO = 0,865 $\chi^2 = 785287$ Sig = 0,000	0.957
Importância da Família (IF)	FI1: Manter o controlo da empresa no seio da família FI6: Garantir o sucesso económico de todos os membros da família no futuro FI7: Definir objetivos específicos de forma a melhorar a inclusão de membros da família na empresa	0.797 0.886 0.813	69.367	KMO = 0.662 $\chi^2 = 126.996$ Sig = 0.000	0.778
Gestão da Transferência de Conhecimento (GTC)	MKT1: Pretendo ensinar os meus conhecimentos MKT2: Faço um esforço para transferir o meu conhecimento ao sucessor MKT3: Pretendo partilhar os meus	0.857 0.832 0.900	76.210	KMO = 0,883 $\chi^2 = 1434,437$ Sig = 0,000	0.954

	conhecimentos com o sucessor				
	MKT5: Estou motivado para partilhar o que sei com o meu sucessor	0.903			
	MKT6: Realmente quero partilhar o meu conhecimento com o meu sucessor	0.909			
	MKT7: Tenho capacidade de transferir o meu conhecimento ao sucessor	0.852			
	MKT8: Tenho os meios necessários para partilhar o meu conhecimento com o sucessor	0.842			
	MKT9: Sou capaz de partilhar o meu conhecimento com o sucessor	0.886			

3.6 - Estimação do Modelo e Teste de Hipóteses

O objetivo deste trabalho é verificar quais são os fatores mais relevantes na gestão da transferência do conhecimento na sucessão das Empresas Familiares, testando as seguintes hipóteses através de um modelo de regressão linear múltiplo, pelo método de mínimos quadrados. As hipóteses levantadas resultantes da revisão da literatura são as seguintes:

H1: A escolha do sucessor é importante na gestão da transferência do conhecimento na sucessão das empresas familiares.

H2: As competências do sucessor são importantes na gestão da transferência do conhecimento nos processos de sucessão das empresas familiares.

H3: A importância da família influencia a gestão da transferência do conhecimento nos processos de sucessão das empresas familiares.

O modelo conceptual apresentado está de acordo com as hipóteses levantadas.

$$GTC_i = \beta_1 + \beta_2 ES_i + \beta_3 CS_i + \beta_4 IF_i + U_i$$

Onde:

GTC = gestão da transferência de conhecimento

ES = Escolha do Sucessor

CS = Competência do sucessor

IF = Importância da família

Na tabela 3 apresentam-se os resultados do modelo estimado pelo método dos mínimos quadrados.

Tabela 3 - Resultados do Modelo Estimado

	Betas Estimados β	Teste de Significância Individual t	Teste de Significância Global
Constante	0.0001	0.000	F = 87.424* R ² = 0.649
ES	0.149	2.083*	
CS	0.552	7.878*	
IF	0.225	3.760*	

* < 0.05

Todas as variáveis explicativas consoante a tabela 3, são estatisticamente significativas a 5% para explicar a gestão da transferência do conhecimento na sucessão das empresas familiares. Pelos resultados obtidos às análises efetuadas verifica-se que na gestão da transferência de conhecimentos na sucessão em Empresas Familiares o mais importante é a competência do sucessor, no seu envolvimento com a empresa ($\beta_3 = 0.552$, $p = 0.000$) sendo que essa competência passa por o sucessor estar familiarizado com todas as facetas da empresa, partilhar a mesma visão estratégica que o antecessor, ter um conhecimento profundo do negócio, ter capacidade de liderança, ser empreendedor, identificar-se com a identidade da empresa e trazer inovação e criatividade à empresa. O fator de menor importância é a escolha do sucessor ($\beta_2 = 0.149$, $p = 0.039$).

Capítulo 4 - Conclusão

De acordo com o estudo efetuado e pelos resultados obtidos, pode-se concluir que num processo de sucessão em Empresas Familiares, o mais importante é o comprometimento afetivo que se traduz no envolvimento que os sucessores têm com a empresa, passando esse envolvimento por o sucessor estar familiarizado com todas as facetas da empresa, valorizar a empresa e ter um conhecimento profundo do negócio. Conclusão idêntica obtiveram Bocatto Eduardo, Gispert Carles (2010) e também Handler (1992), (Cit in Breton-Miller and Steier, 2004, p. 310), que, referindo-se ao sucesso da experiência de sucessão, dizem que o mesmo é definido pela perspectiva de quão gratificante e produtivo é o envolvimento no negócio que o membro da família da geração seguinte tem. Adicionalmente, deve o sucessor ser empreendedor e ter capacidade de liderança, capacidade já considerada por empresas como a DuPont e Levi Strauss como fundamentais para um gestor a ponto de incentivarem os membros da família mais jovens, “potenciais sucessores”, a frequentar uma das melhores universidades dos Estados Unidos, porque acreditavam que seria um sinal de inteligência e liderança (Breton-Miller and Steier, 2004).

Pode ainda concluir-se do estudo efetuado que o antecessor deve escolher o sucessor, afastar da chefia membros não competentes e, selecionar membros da família para assumir a chefia, comportamento e atitude já comprovadas por Boyd et al. (2015) quando referem que um maior número de irmãos em cada geração torna mais fácil fazer uma boa escolha, ainda que, criando-se uma certa competição entre eles, exista a possibilidade de escolher o melhor, afastando os menos competentes, num processo de seleção natural.

Quanto ao envolvimento da família na empresa, os resultados do estudo apontam para uma vontade de manter o controlo da empresa no seu seio, que corresponde ao já comprovado por Breton-miller and Steier (2004), Chrisman et al. (2003) e Buang et al. (2013), para um elevado grau de importância dado à transparência no processo de transferência de poderes e responsabilidades, em harmonia com o demonstrado por Goldber (1996), King (2003) e Wang et al. (2004), (Cit in Bocatto Eduardo, Gispert Carles, 2010), bem como para uma vontade de recompensar os membros da família mais dedicados à empresa.

O sucessor da empresa, ainda de acordo com os resultados obtidos no estudo efetuado, deverá ser encontrado no seio da família mas, preferencialmente, deverá ser alguém já

envolvido na empresa, conclusão semelhante à de Nunes (2011, p. 50), quando refere que “uma das tendências naturais na escolha do sucessor é dentro da família” e “no seio da própria empresa, o sucessor também pode viver uma realidade que permita a sua consolidação” e Boyd et al. (2015), ao afirmar que a escolha de um sucessor no seio da família e com educação e aprendizagem adquiridas nesse meio e na própria empresa reduz o perigo de oportunismo.

Os dados recolhidos também apontam para a conveniência de, uma vez escolhido o sucessor, o antecessor, o preparar e treinar, indo de encontro ao já referido por Wong and Aspinwall (2004) quando afirmam que, com demasiada frequência, um sucessor terá que aprender tudo do seu predecessor a partir do zero. Também Checkley (2010) afirmara que, embora a elaboração e execução de um plano de sucessão seja uma prática útil, se a capacidade financeira da empresa não suportar os custos necessários ao processo, encontrar um sucessor, treiná-lo e integrá-lo no negócio da família é um passo no sentido da sua concretização.

Conclui-se, ainda de acordo com os resultados obtidos do estudo efetuado, que na escolha do sucessor deverá ter-se em conta como critério de seleção o conhecimento do negócio e a experiência dentro da empresa, conclusão igual à encontrada por Boyd et al. (2015) quando sugerem que a escolha do sucessor seja feita com base nos melhores talentos e conhecimento do negócio.

Contrariamente ao considerado por Buang et al. (2013), que a experiência de trabalho fora do negócio da família, (noutros empresas e noutros trabalhos), é tido como um forte trunfo para os herdeiros candidatos à sucessão, e ainda ao resultado do estudo de Nunes (2011, p. 50), que aponta a experiência profissional do sucessor fora da esfera familiar como fator importante no critério de escolha do sucessor, os dados recolhidos revelam que apenas 18,5% dos atuais diretores/presidentes inquiridos considera aquele critério como “importante” e como “o mais importante”.

Ainda Nunes (2011, p. 50) aponta uma aposta numa formação académica adequada como critério importante na escolha do sucessor, quando, apenas 15,1% dos inquiridos, considera “importante” e “o mais importante” a formação académica do sucessor.

Os dados recolhidos mostram que, num universo de 146 atuais diretores/presidentes de empresas familiares, mais de 80%, aponta o critério “Género” como o “menos importante” na escolha do sucessor. Esta verificação é contrária ao resultado do estudo de Kuratko, Hornsby and Montagno (1993), (Cit in (Ibrahim et al., 2001, p. 246), que revela que a maioria

dos proprietários de Empresas Familiares prefere os filhos às filhas para potenciais sucessores, bem como, à conclusão a que terão chegado Cabrera-Suarez et al. (2001), ao referirem a existência de certos estereótipos sexuais tradicionais que podem limitar o acesso do sucessor do sexo feminino a funções de liderança.

Capítulo 5 - Limitações e sugestões para estudos futuros

Pela imagem sobre o processo de sucessão e a gestão da transferência do conhecimento em Empresas Familiares que os resultados obtidos conferem e, atendendo ao facto de a amostra (N = 146) referir a Empresas Familiares da Região Norte e Centro de Portugal, sugiro que, em trabalhos futuros, seja ampliada a amostra a todo o país e, ao mesmo tempo, que seja construído um novo modelo conceitual com mais fatores, novos dados e uma metodologia complementar, nomeadamente entrevistas profundas e Modelação de Equações Estruturais.

Além disso, em decorrência das limitações, pretende-se validar uma escala da importância dos fatores que explicam a transferência de conhecimentos no processo de sucessão de uma Empresa Familiar.

Pela pesquisa efetuada é também perceptível a necessidade de estudos mais profundos e maior desenvolvimento sobre as questões relacionadas com a gestão da transferência de conhecimentos num processo de sucessão em Empresas Familiares e, ainda, como pode o conhecimento transferido influenciar o comportamento organizacional da empresa.

Atendendo à heterogeneidade entre PMEs, classificação em que se integra a generalidade das Empresas Familiares analisadas, não é possível comparar uma pequena com uma média empresa, independentemente de se tratar de empresas comerciais, industriais ou de serviços, o que me leva a sugerir estudos diferenciados para Empresas Familiares de diferentes realidades.

Consequentemente, a investigação deverá desenvolver-se a partir de uma grande perspectiva rumo a uma abordagem mais realista das Empresas Familiares.

Bibliografia

- Beesley, L. G. A., and Cooper, C. (2008). Defining knowledge management (KM) activities : towards consensus. *Journal of Knowledge Management*, 12(3), p.48-62. <http://doi.org/10.1108/13673270810875859>
- Bocatto Eduardo, Gispert Carles, and R. J. (2010). Family-Owned Business Succession : The Influence of Pre-performance in ... *Journal of Small Business Management*, 497–523.
- Boyd, B., Royer, S., Pei, R., and Zhang, X. (2015). Knowledge transfer in family business successions: Implications of knowledge types and transaction atmospheres. *Journal Of Family Business Management*, 5(1), 17–37. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/JEIM-07-2014-0077>
- Bracci, E., and Vagnoni, E. (2011). Understanding Small Family Business Succession in a Knowledge Management Perspective. *IUP Journal of Knowledge Management*, 9, 7–36.
- Breton-miller, I. Le, and Steier, L. P. (2004). *Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession* (No. 1042–2587). Baylor University.
- Buang, N. A., Ganefri, G., and Sidek, S. (2013). Family Business Succession of SMEs and Post-Transition Business Performance. *Asian Social Science*, 9(12), p.79-92. <http://doi.org/10.5539/ass.v9n12p79>
- Cabrera-Suarez, K., Saa-Perez, P., and Garcia-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 14(1), p.37-48. <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x>
- Checkley, T. (2010). *Succession in Small and Family Businesses*. Canadian Association of Family Enterprises.
- Chirico, F. (2007). The accumulation process of knowledge in family firms. *Electronic Journal of Family Business Studies*, 1(1), p.62-90. <http://doi.org/ISSN: 1796-9360>
- Chirico, F., and Salvato, C. (2008). Knowledge Integration and Dynamic Organizational Adaptation in Family Firms. *Family Business Review*, 21(2), p.169-181.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., and Sharma, P. (2003). Current trends and future directions in family business management studies: Toward a theory of the family firm. *Coleman White Paper Series*, 710(4), 1–63. Retrieved from [http://irandanesh.febpc.com/FileEssay/karafarini-1386-12-19-agh\(8\).pdf](http://irandanesh.febpc.com/FileEssay/karafarini-1386-12-19-agh(8).pdf)
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., and Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *E T and P*, 555–575.
- Coimbra, A. (2008). Overview of Family Business Relevant Issues. *Final Report, Austrian Institute for SME Research, Vienna.*, 169. Retrieved from http://familienunternehmen.de/media/public/pdf/veranstaltungen/expertengruppe/abschlussbericht_eu_expertgroup_family_business.pdf%5Cnhttp://scholar.google.com/scholar?hl=enandbtnG=Searchandq=intitle:Overview+of+Family+Business+Relevant+Issues#0

- Commission, E. (2009). Final Report of the Expert Group Overview of Family – Business – Relevant Issues. *Challenges*, (November), 1–33.
- De Massis, A., Chua, J. H., and Chrisman, J. J. (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, 21(2), 183–199. <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>
- Duh, M., and Letonja, M. (2013). Knowledge Creation in Family Businesses and Its Importance for Building and Sustaining Competitive Advantage during and after Succession. *International Journal of Business Administration*, 4(120), 1923–4007. <http://doi.org/10.5430/ijba.v4n6p120>
- Durst, S., and Wilhelm, S. (2012). Knowledge management and succession planning in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 637–649. <http://doi.org/10.1108/13673271211246194>
- Flores Jr., J. E., and Crisci, C. L. I. (2012). Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. *ISSN 0080-2107*, 47(2), p.325-337. <http://doi.org/10.5700/rausp1042>
- Handler, W. C. (1992). The Succession Experience of the Next Generation. *Family Business Review*, 5(3), p.283-307. <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1992.00283.x>
- Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7(2), p.133-157. <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>
- Ibrahim, a. B., Soufani, K., and Lam, J. (2001). A Study of Succession in a Family Firm. *Family Business Review*, 14(3), p.245-258. <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00245.x>
- Kaiser, H.F. (1960). The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 20, 141-151.
- Lang, J. C. (2001). Managerial concerns in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 43–59. <http://doi.org/10.1108/13673270110384392>
- Lee, K. S., Lim, G. H., and Lim, W. S. (2003). Family business succession: Appropriation risk and choice of successor. *Academy of Management Review*, 28(4), 657–666. http://doi.org/10.5465/AMR.2003.<strong data-auto=“strong_text” xmlns:translation=“urn:EBSCO-Translation”>10899446
- Liao, S.-H., and Wu, C. -c. (2010). System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation. *Expert Systems with Applications*, 37(2), 1096–1103. <http://doi.org/10.1016/j.eswa.2009.06.109>
- Lucky, E.-O.-I., Minai, M. S., and 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. Retrieved from http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_2_No_18_October_2011/15.pdf
- Martínez, A. B., Galván, R. S., and Palacios, T. B. (2013). Study of factors influencing knowledge transfer in family firms. *Intangible Capital*, 9(4), 1216–1238. <http://doi.org/10.3926/ic.405>
- Nonaka, I. (2007). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, (December 1991). [http://doi.org/10.1016/S0969-4765\(04\)00066-9](http://doi.org/10.1016/S0969-4765(04)00066-9)
- Nunes, A. P. et al. (2011). *Livro Branco da Sucessão Empresarial, O desafio da sucessão*

empresarial em Portugal (AEP-Câmar).

- Nunnally, J. C. and Bernstein, I. H., (1994), *Psychometric Theory*, 3rd ed., New York: McGraw-Hill.
- Peter, J.P. (1979). Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices. *Journal of Marketing Research*. Vol. XVI, 6-17.
- Peterson, Robert A. - A meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. *Journal of Consumer Research*. Vol. 21, Nº 2 (1994), p. 381-391.
- Ragab, M. A. F., and Arisha, A. (2013). Knowledge management and measurement: a critical review. *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 873–901.
<http://doi.org/10.1108/JKM-12-2012-0381>
- Santiago Jr, (2004). *Gestão Do Conhecimento*. São Paulo: Novatec Editora. Santiago. (2004). *Gestão do conhecimento*. São Paulo: Novatec Editora.
- Siemsen, E., Roth, A.V. and Balasubramain, S. (2008). How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: the constraining-factor model. *Journal of Operations Management*, 26, 426-445.
- Wang, C. L., Ahmed, P. K., and Rafiq, M. (2008). Knowledge management orientation: Construct development and empirical validation. *European Journal of Information Systems*, (December 2007), 219–235. <http://doi.org/10.1057/ejis.2008.12>
- Wee, Y. G., and Ibrahim, M. D. (2012). Family Business Success Factors : Management Practices , Relationship Among Members and Succession Experience. *International Journal of Arts and Commerce*, 1(6), 262–274.
- Wong, Y. K., and Aspinwall, E. (2004). Characterizing knowledge management in the small business environment. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), p.44-61.
<http://doi.org/10.1108/13673270410541033>
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., and Larrañeta, B. (2007). Knowledge sharing and technological capabilities : The moderating role of family involvement. *Journal of Business Research*, 60, p.1070-1079. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.014>

ANEXOS

Anexo I – Questionário Estruturado



INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Processo de sucessão em Empresas Familiares

Gestão da transferência de conhecimentos

Questionário Estruturado

Daniel Osvaldo Barradas Coelho, mestrando em Gestão na Universidade Lusíada Norte – Campus de V.N. Famalicão, encontra-se a desenvolver um projeto de investigação que tem como objetivo identificar as modalidades de gestão da transferência de conhecimentos no processo de sucessão em Empresas Familiares, para preparação e apresentação da sua dissertação.

Apoiar-se-á este projeto num questionário que deverá ser ministrado aos dirigentes de Empresas Familiares.

O inquérito deverá ser respondido pelo atual dirigente da Empresa Familiar e, para que a investigação seja possível, será necessário um número significativo de respostas.

A sua contribuição é essencial para este projeto e toda a informação recolhida será tratada de forma sigilosa, permanecendo os dados confidenciais.

Ao preencher o questionário tenha, por favor, em conta o seguinte:

1. Não existem respostas corretas nem incorretas pois apenas se pretende saber a sua opinião.
2. A maior parte das questões foram concebidas de modo a serem enquadradas através de uma escala representativa da sua opinião sobre o assunto em estudo.
3. É importante que responda a todas as questões, caso contrário o questionário não poderá ser considerado válido para o tratamento estatístico.
4. Sendo este trabalho exclusivamente para fins académicos, a sua participação é puramente voluntária e as suas respostas inteiramente confidenciais.
5. O preenchimento deste questionário tem a duração máxima de 10 minutos.

Atenciosamente,

Ano de constituição da empresa *

Quem foi o fundador de empresa? *

- O Próprio
- Pai/ Mãe
- Avô/ Avó
- Outro

Forma jurídica da empresa? *

- Sociedade Anónima
- Sociedade por Quotas
- Sociedade Unipessoal
- Outra

Qual o sector de atividade onde a empresa se encontra inserida? *

- Agricultura
- Comércio
- Energia
- Transportes
- Indústria
- Hotelaria
- Outra

Qual o número de colaboradores da empresa? *

- Menos de 30
- Entre 31 e 50
- Entre 51 e 100
- Mais de 100

Volume de negócios *

- <100.000€
- <249.999€
- <499,999€
- <1.000.000€
- <5.000.000€
- >5.000.000€

Localização geográfica da sede: *

Pertencente ao concelho de: *

Número de Filiais - Norte *

Número de Filiais - Centro *

Número de Filiais - Sul *

Número de Filiais - Ilhas *

Número de Filiais - Europa *

Número de Filiais - Resto do Mundo *

Número de membros da família a trabalhar na empresa: *

Número de pessoas com cargos de gestão não pertencentes à família: *

Número de pessoas com cargos de gestão pertencentes à família: *

Percentagem da empresa que pertence à família: *

- <50%
- 50 a 99%
- 100%

Quantos sócios/acionistas fazem parte da empresa? *

- Nenhum
- Um
- Dois
- Três ou mais

Quem são esses sócios /acionistas? *

- Cônjuge
- Pais
- Filhos
- Outros familiares
- Empresários não familiares

Existem diferenças nas quotas de cada membro da família? *

- Sim
- Não

Os filhos trabalham na empresa? *

- Sim, todos
- Só alguns
- Não, nenhum

Qual a estrutura que existe na empresa? *

- Controlo por um empresário
- Parceria entre irmãos
- Consórcio de primos
- Outra

Prevê-se que nos próximos 10 anos o atual Presidente se vá reformar? *

- Sim
- Não

Em que geração da família é que a empresa opera atualmente? *

- Primeira
- Segunda
- Terceira
- Quarta
- Superior

Número de pessoas que fazem parte da Direção da empresa e são membros da família

*

Número de pessoas que fazem parte da Direção da empresa e não são membros da família *

Número de pessoas que potencialmente poderão vir a assumir a liderança da empresa nos próximos 10 anos e são membros da família masculinos *

Número de pessoas que potencialmente poderão vir a assumir a liderança da empresa nos próximos 10 anos e são membros da família femininos *

Número de pessoas que potencialmente poderão vir a assumir a liderança da empresa nos próximos 10 anos e não são membros da família masculinos *

Número de pessoas que potencialmente poderão vir a assumir a liderança da empresa nos próximos 10 anos e não são membros da família femininos *

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

	1	2	3	4	5	6
Habilitações académicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiência fora da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiência dentro da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conhecimento do negócio da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sucesso profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Género	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Onde deverá ser encontrado o sucessor da empresa? *

- No seio da família
- No seio da família mas alguém envolvido na empresa
- Fora da família, mas no atual quadro de colaboradores
- Fora da família e fora do atual quadro de colaboradores
- Pretendo vender a empresa
- Outra

Escolha de um sucessor *

Por favor indique que importância atribui a cada um dos seguintes itens, nos quais o 1 corresponde a “não atribuo nenhuma importância” e o 7 corresponde a “é muito importante”

	Não atribuo nenhuma importância	2	3	4	5	6	É muito importante
Escolher um sucessor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preparar e treinar um sucessor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Afastar da chefia membros da família não competentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A necessidade de internacionalização será um fator de ponderação na escolha do sucessor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selecionar membros da família para assumir a chefia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É essencial que o sucessor esteja familiarizado com todas as facetas da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É essencial que o sucessor partilhe a mesma visão estratégica que o antecessor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A influência da crise económica financeira na escolha do sucessor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Competências do sucessor *

Por favor indique que importância atribui a cada um dos seguintes itens, nos quais o 1 corresponde a “não atribuo nenhuma importância” e o 7 corresponde a “é muito importante”

	Não atribuo nenhuma importância	2	3	4	5	6	É muito importante
Ter conhecimento profundo do negócio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ter capacidade de liderança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ter capacidade empreendedora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identificar-se com a identidade da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trazer inovação e criatividade à organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valorizar a empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bom relacionamento com os membros da família	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ter capacidade de envolver todos os trabalhadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Família *

Por favor indique que importância atribui a cada um dos seguintes itens, nos quais o 1 corresponde a “não atribuo nenhuma importância” e o 7 corresponde a “é muito importante”

	Não atribuo nenhuma importância	2	3	4	5	6	É muito importante
Manter o controlo da empresa no seio da família	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Distribuir o controlo da empresa por vários membros da família	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lidar com rivalidades entre potenciais sucessores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os problemas familiares interferirem com o bom funcionamento da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Todos os membros da família participarem de forma ativa nos processos de decisão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Garantir o sucesso económico de todos os membros da família no futuro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Definir objetivos específicos de forma a melhorar a inclusão de membros da família na empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recompensar os membros da família dedicados à empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Não atribuo nenhuma importância	2	3	4	5	6	É muito importante
Todos os membros saibam como se procederá a transferência de poderes e responsabilidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Transferência de conhecimento *

Por favor indique que importância atribui a cada um dos seguintes itens, nos quais o 1 corresponde a “não atribuo nenhuma importância” e o 7 corresponde a “é muito importante”

	Não atribuo nenhuma importância	2	3	4	5	6	É muito importante
Pretendo ensinar os meus conhecimentos ao sucessor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faço um esforço para transferir o meu conhecimento ao sucessor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pretendo partilhar os meus conhecimentos com o sucessor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não tenho intenção de partilhar os meus conhecimentos com o sucessor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estou motivado para partilhar o que sei com o meu sucessor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Não atribuo nenhuma importância	2	3	4	5	6	É muito importante
Realmente quero partilhar o meu conhecimento com o sucessor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenho capacidade de transferir o meu conhecimento ao sucessor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenho os meios necessários para partilhar o meu conhecimento com o sucessor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sou capaz de partilhar o meu conhecimento com o sucessor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Caraterização do atual Diretor/Presidente da empresa familiar *

Idade

Caraterização do atual Diretor/Presidente da empresa familiar *

Género

- Masculino
 Feminino

Caraterização do atual Diretor/Presidente da empresa familiar *

Habilitações

- Ensino primário
 Ensino básico
 Ensino secundário
 Licenciatura
 Mestrado
 Doutoramento

Caraterização do atual Diretor/Presidente da empresa familiar *

Qual a posição que ocupa na empresa?

- Administrador
- CEO / Diretor – Geral
- CFO / Diretor – Financeiro
- Outro

Caraterização do atual Diretor/Presidente da empresa familiar *

Há quanto tempo lidera a empresa?

- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 20 anos
- Mais de 20 anos

Caraterização do atual Diretor/Presidente da empresa familiar *

Há quanto tempo trabalha na empresa?

- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 20 anos
- Mais de 20 anos

Caraterização do atual Diretor/Presidente da empresa familiar *

A opção de entrar para a empresa foi ...

- Inteiramente minha.
- Incutida desde pequenina/o.
- Outro.

Caraterização do atual Diretor/Presidente da empresa familiar *

Quando é que a empresa começou a despertar em si algum interesse?

- Quando era miúdo 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.
- Outra.