



Universidades Lusíada

Aleixo, Alberto Pereira Dias

As empresas familiares em Portugal e a sucessão : expectativas do antecessor e dos potenciais sucessores

<http://hdl.handle.net/11067/2975>

Metadados

Data de Publicação	2013-12-20
Resumo	<p>A sucessão é um dos maiores desafios que as empresas familiares (EF) enfrentam e uma etapa onde a maioria fracassa. Com a presente dissertação, pretendeu-se avaliar os vários fatores que condicionam a escolha de um sucessor, com especial ênfase na situação económica atual. Para fazer face a tal objetivo, foram realizados dois questionários, um dirigido às EF, e outro aos potenciais sucessores. Embora, até ao momento, já se tenham realizado trabalhos semelhantes para se avaliar o comportamento do...</p> <p>Succession is one of the greatest challenges that family businesses face and a stage where most companies fail. In the work herein, our aim was to assess the factors that determine the selection of a successor in light of the current economic crisis. To achieve our goal two surveys were conducted targeting predecessors and potential successors. Although similar works have already studied the role of predecessors in succession and the selection of the successor, we specifically aimed at analysin...</p>
Palavras Chave	Gestão, Empresas familiares, Empresas familiares, Expectativas, Sucessão
Tipo	masterThesis
Revisão de Pares	Não
Coleções	[ULP-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2025-04-07T14:23:47Z com informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA DO PORTO

**AS EMPRESAS FAMILIARES EM PORTUGAL
E A SUCESSÃO**
Expectativas do antecessor e dos potenciais sucessores

Alberto Pereira Dias Aleixo

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre
Orientação: Professora Doutora Ana Pinto Borges

Porto, 2013

Ao meu Pai

“ Saber não é suficiente;

Precisamos aplicar.

Estar disposto não é suficiente

Precisamos fazer. “

Johann W.Coethe

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação resultou de um trajeto atribulado, ao longo do qual fui recebendo o maior apoio e estímulo de muitos. Neste sentido, gostaria de agradecer a todos aqueles que contribuíram de forma decisiva para a sua concretização.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à Professora Doutora Ana Pinto Borges, orientadora desta dissertação pela sua dedicação notável ao acompanhamento deste estudo. As notas dominantes da sua orientação foram a utilidade das suas recomendações e a cordialidade com que sempre me recebeu. Estou grato por ambas e também pela liberdade de ação que me permitiu, que foi decisiva para que este trabalho contribuísse para o meu desenvolvimento pessoal.

À Coordenadora do Mestrado em Gestão, Professora Doutora Paula Rodrigues, agradeço a oportunidade e o privilégio que tive em frequentar este Mestrado que muito contribuiu para o enriquecimento da minha formação académica e científica.

À minha família, manifesto um sentido e profundo reconhecimento pelo apoio incondicional ao longo destes anos.

Aos meus colegas de Mestrado, um muito obrigado pela vossa amizade, companheirismo e ajuda, fatores muito importantes na realização desta Tese e que permitiram que cada dia fosse encarado com particular motivação.

À Associação das empresas familiares em Portugal em especial à Doutora Marina Sá Borges e à Doutora Zakyia Mamad manifesto apreço pela possibilidade de realização do presente trabalho e por todos os meios colocados à disposição. Agradeço igualmente a excelência da vasta oferta de conteúdos subordinados à temática da Empresa Familiar.

No âmbito das amostras recolhidas dos inquiridos das empresas, Faculdades e Institutos, gostaria de agradecer a todos sem exceção.

Por último, deixo também uma palavra de agradecimento à Universidade Lusíada do Porto por me deixar utilizar as instalações.

RESUMO

A sucessão é um dos maiores desafios que as empresas familiares (EF) enfrentam e uma etapa onde a maioria fracassa. Com a presente dissertação, pretendeu-se avaliar os vários fatores que condicionam a escolha de um sucessor, com especial ênfase na situação económica atual. Para fazer face a tal objetivo, foram realizados dois questionários, um dirigido às EF, e outro aos potenciais sucessores. Embora, até ao momento, já se tenham realizado trabalhos semelhantes para se avaliar o comportamento dos atuais líderes das EF na escolha do sucessor, a nossa inovação é perceber se o mesmo comportamento se mantém perante a atual crise económica. Outra inovação do presente trabalho advém de terem sido inquiridos potenciais sucessores, uma abordagem que segundo temos conhecimento ainda não foi realizada em Portugal.

Da amostra estudada, verificou-se que a maior parte das EF Portuguesas são micro ou pequenas empresas, criadas nos últimos dez anos por empresários em nome individual. Estas empresas dedicam-se principalmente ao comércio e serviços e localizam-se nas zonas metropolitanas do Porto e de Lisboa.

Os empresários inquiridos consideram que o treino e preparação do sucessor dentro da EF e o facto de ser membro da família são fatores determinantes para a escolha do sucessor. Paralelamente, consideram também que a participação da família nas tomadas de decisão durante o processo de sucessão é essencial para o seu sucesso. Neste contexto é ainda interessante realçar o fato de os antecessores tencionarem manter um papel ativo na gestão da EF mesmo após a passagem de poder. No que respeita a crise económica, os inquiridos não consideram que altere significativamente o perfil do sucessor pretendido embora reconheçam que o conhecimento de outros mercados seja uma mais-valia para o crescimento da EF.

Do ponto de vista dos potenciais sucessores, a formação na área da economia e gestão é importante para o seu desempenho profissional no futuro. No entanto, a maior parte dos inquiridos não ambiciona assumir a liderança da EF, preferindo criar a sua própria empresa, caso tenham essa oportunidade. Por último, e com base na amostra estudada, verificou-se que a conjuntura financeira atual pode parcialmente promover o adiamento da implementação de processos de sucessão.

ABSTRACT

Succession is one of the greatest challenges that family businesses face and a stage where most companies fail. In the work herein, our aim was to assess the factors that determine the selection of a successor in light of the current economic crisis. To achieve our goal two surveys were conducted targeting predecessors and potential successors.

Although similar works have already studied the role of predecessors in succession and the selection of the successor, we specifically aimed at analysing this subject taking into account the current economic crisis. An additional innovation of this work is the analysis of potential successors, a subject that to the best of our knowledge has not been addressed before in Portugal.

Our data show that Portuguese family businesses comprise mostly micro or small companies that were created in the last ten years by sole proprietors. These companies engage mainly in trade and services and are primarily located in the metropolitan areas of Oporto and Lisbon.

From the point of view of the predecessor, the factors crucial for the selection of a specific successor are his/hers training, skills and knowledge of the family business and belonging to the family. In parallel, predecessors acknowledge that the participation of the family in decision-making during the process of succession is essential for a positive outcome. In this context, it is also important to highlight that most predecessors are not planning to leave after the succession but rather intent to carry on as consultant in order to maintain an active role in the firm. Regarding the economic crisis, predecessors don't consider that this parameter to significantly alter the profile of the intended successor while recognising that knowledge of foreign markets is an important asset to potentiate the growth of the company.

From the point of view of potential successors specializing in economic and management is an important advantage for their future responsibilities. However, most successors interviewed do not wish to take over the family business but would rather create their own company if given the opportunity. Finally, our data show that the current economic crisis only partly postpones succession without affecting the succession process itself.

ÍNDICE GERAL

1.	Introdução	2
1.1.2.	Impacto das empresas familiares na economia europeia e nacional	6
1.1.3.	Vantagens e desvantagens das empresas familiares	8
1.2.	O antecessor e o planeamento da sucessão em empresas familiares	10
1.3.	O sucessor e o planeamento da sucessão em empresas familiares	13
1.4.	Resumo	16
2.	Objetivos da investigação	18
3.	Metodologia	21
3.1.	Etapas	21
3.2.	Amostra	22
3.3.	Questionários	22
3.4.	Análise estatística	26
4.	Análise dos resultados	29
4.1.	Empresas familiares	29
4.1.1.	Caracterização geral das empresas familiares	29
4.1.2.	Escolha do sucessor	39
4.1.3.	O processo de sucessão	43
4.1.4.	Competências do sucessor	53
4.1.5.	Participação da família na tomada de decisão	55
4.1.6.	Expetativas do antecessor durante e após o processo de sucessão	59

4.1.7.	Caracterização dos antecessores	62
4.2.	Caracterização dos potenciais sucessores	64
4.2.1.	Caracterização dos inquiridos	64
4.2.2.	Área de formação	66
4.2.3.	Partilha de valores	68
4.2.4.	Identificação com a empresa familiar	70
5.	Discussão	76
5.1.	As empresas familiares	76
5.2.	A sucessão	80
5.3.	A escolha do sucessor	82
5.4.	O antecessor	85
5.5.	Os potenciais sucessores	87
6.	Conclusão	90
6.1.	Investigações futuras	92
7.	Referências bibliográficas	94
	ANEXO I – Questionário dirigido à Empresas Familiares	103
	ANEXO II – Questionário dirigido aos Potenciais Sucessores	111
	ANEXO III – Estatísticas descritivas do inquérito relativo às respostas dos gestores da EF	115
	ANEXO IV – Estatísticas descritivas do inquérito relativo às respostas dos potenciais sucessores da EF	119
	ANEXO V – Resumo das correlações efectuadas, do inquérito relativo às respostas dos gestores da EF	122

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Distribuição das EF por ano de constituição.	29
Figura 2 – Cruzamento dos dados relativos ao ano de constituição em função da geração em que a EF se encontra.	30
Figura 3 – Distribuição das EF por sector de atividade.	31
Figura 4 – Distribuição das EF por região.	31
Figura 5 – Distribuição das EF por volume de negócios.	32
Figura 6 – Distribuição das EF por número de trabalhadores.	32
Figura 7 – Distribuição das EF por número de membros da família que trabalham na empresa para além do gestor.	33
Figura 8 – Distribuição das EF de acordo com os elementos com cargos de gestão.	34
Figura 9 – Distribuição das EF de acordo com o número de membros da família com cargos de gestão.	34
Figura 10 – Distribuição das EF por percentagem de cotas que pertence à família.	35
Figura 11 – Distribuição das EF por número de sócios.	36
Figura 12 – Número de filhos que trabalham nas EF.	37
Figura 13 – Distribuição das EF com base no número de gerações em que operam.	38
Figura 14 – Distribuição das EF em relação à origem do sucessor.	39
Figura 15 – Resposta dos antecessores no que respeita à importância atribuída a cada variável na escolha do sucessor.	41
Figura 16 – Hierarquização sucessiva das variáveis preditivas para a escolha do sucessor de acordo com o seu impacto no processo de decisão.	43

- Figura 17 – Resposta dos antecessores no que respeita à importância atribuída a cada variável na definição de estratégias para a implementação de um plano de sucessão. 45
- Figura 18 – Hierarquização sucessiva das variáveis preditivas para a estratégia de implementação de um plano de sucessão com vista à escolha de um sucessor, de acordo com o seu impacto no processo de decisão. 47
- Figura 19 – Resposta dos antecessores no que respeita à importância atribuída a cada variável em relação à família durante a implementação do plano de sucessão. 48
- Figura 20 – Resposta dos antecessores no que respeita à importância atribuída a cada variável em relação às possíveis alterações no sistema de liderança e o seu impacto sobre a viabilidade da EF durante a implementação do plano de sucessão. 51
- Figura 21 – Hierarquização sucessiva das variáveis preditivas para a transição do sistema de tomada de decisão com vista à implementação de um plano de sucessão, de acordo com o seu impacto na escolha do sucessor. 52
- Figura 22 – Resposta dos antecessores no que respeita à importância atribuída a cada variável em relação às competências do sucessor. 54
- Figura 23 – Resposta dos antecessores no que respeita à importância atribuída a cada variável em relação à inclusão da família nas tomadas de decisão durante o processo de sucessão. 57
- Figura 24 – Hierarquização sucessiva das variáveis preditivas no que respeita à inclusão da família durante a implementação do processo de sucessão, de acordo com o seu impacto na escolha do sucessor. 59
- Figura 25 – Resposta dos antecessores no que respeita à importância atribuída a cada variável em relação às suas expectativas durante e após o processo de sucessão. 60

Figura 26 – Hierarquização sucessiva das variáveis preditivas no que respeita a as expectativas do antecessor em relação ao processo de sucessão, de acordo com o seu impacto na escolha do sucessor.	62
Figura 27 – Caracterização da idade dos antecessores por escalão etário.	62
Figura 28 – Caracterização das habilitações literárias dos antecessores.	63
Figura 29 – Distribuição do cargo do antecessor na EF.	63
Figura 30 – Comparação entre o número de anos em que o antecessor trabalhou na EF em relação ao número de anos em que a liderou.	64
Figura 31 – Distribuição das idades dos inquiridos por categorias etárias.	65
Figura 32 – Distribuição das respostas por habilitação literária dos inquiridos (por frequência do grau).	65
Figura 33 – Resposta dos potenciais sucessores no que respeita a importância atribuída a cada variável relacionada com a escolha da área de formação.	67
Figura 34 – Respostas dos potenciais sucessores no que respeita à importância atribuída a cada variável relativamente à partilha de valores.	69
Figura 35 – Respostas dos potenciais sucessores no que respeita à importância atribuída a cada variável relativamente à identificação como área de negócios e a EF.	71
Figura 36 – Respostas dos potenciais sucessores no que respeita à importância atribuída a cada variável relativamente ao processo de sucessão e ao seu futuro na EF.	74

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição das respostas aos questionários por Instituição de Ensino Superior.	66
Tabela 2 – Distribuição das respostas por área de formação.	66
Tabela 3 – Resultados da análise de correlação entre a opinião dos potenciais sucessores relativamente à decisão sobre a sucessão, a realização profissional e as suas ambições em relação à identificação com a área de negócio da EF, a possibilidade de contribuir para a sua expansão, o volume de negócios da EF, o orgulho em relação à EF, as responsabilidades futuras e os princípios e valores defendidos pela EF.	73
Tabela 4 – Estatísticas descritivas relativas às respostas do inquérito aos gestores da EF	116
Tabela 5 – Estatísticas descritivas relativas às respostas do inquérito aos potenciais sucessores da EF	120
Tabela 6 – Correlação de Spearman relativa às respostas dos inquéritos aos gestores da EF	123
Tabela 7 – Correlação de Spearman relativa às respostas dos inquéritos aos potenciais sucessores da EF	133

PALAVRAS-CHAVE

Empresa familiar, Antecessor, Sucessor, Sucessão

LISTA DE ABREVIATURAS

EF – Empresa Familiar

EU – União Europeia

PME – Pequenas e Médias Empresas

1. INTRODUÇÃO

1. Introdução

A sucessão é um dos maiores desafios que as empresas familiares (EF) enfrentam e uma etapa onde a maioria fracassa. O sucesso da transição de poder entre o empreendedor (antecessor) e o sucessor depende de vários fatores entre os quais a vontade tanto do antecessor de transmitir a empresa para a geração seguinte como do sucessor de assumir a sua liderança. É também nesta fase de maior fragilidade da empresa que surgem frequentemente conflitos familiares resultantes da falta de preparação deste processo. Tendo em conta a conjuntura económica atual, com este trabalho, pretendeu-se avaliar o panorama da sucessão nas EF portuguesas através da aplicação de questionários dirigidos a gestores de EF e a potenciais sucessores portugueses.

A estrutura deste trabalho encontra-se organizada em sete capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se o enquadramento temático onde se procede à apresentação dos conceitos teóricos sobre EF, as etapas do processo de sucessão, os fatores que determinam a escolha do sucessor por parte do antecessores e da família, o sucesso deste processo e ainda a apresentação dos dados estatísticos disponíveis sobre EF nacionais e estrangeiras.

A definição dos objetivos deste trabalho é apresentada no capítulo dois onde são identificados os pontos-chave que se pretendem avaliar no que respeita o ponto de vista do antecessor e dos potenciais sucessores.

No terceiro capítulo é descrita a metodologia escolhida pelo investigador onde são descritas as várias etapas do trabalho, seguida da fundamentação do tipo de abordagem usado, da população alvo e da análise estatística escolhida.

Os resultados das análises realizadas são apresentados no quarto capítulo e estão divididos em duas secções, numa primeira em que se procede à caracterização geral das EF amostradas, seguida da análise dos fatores que condicionam a escolha do sucessor, a implementação do processo de sucessão, as competências do sucessor, a participação da família em todo o processo de sucessão, as expetativas e finalizando com a caracterização dos antecessores inquiridos. A segunda parte deste capítulo versa sobre os resultados dos questionários aplicados aos potenciais sucessores no que respeita o seu relacionamento com a família, a sua identificação com a EF e os valores defendidos pela família, a forma como o negócio de família influencia as suas escolhas académicas e ainda a sua intenção em assumir a liderança da EF num futuro próximo.

No quinto capítulo procede-se à discussão dos dados face a trabalhos nacionais e internacionais, principalmente europeus, de forma a contextualizar a situação das EF amostradas. Finalmente, no sexto capítulo são apresentadas as considerações finais em forma de conclusão e sugestões para futuros trabalhos, seguindo-se no capítulo sete a listagem das referências bibliográficas usadas neste trabalho.

1.1. Enquadramento temático

O processo de sucessão é amplamente reconhecido como um fator crítico na vida de uma empresa familiar (EF) uma vez que apenas cerca 30% das empresas sobrevivem o processo de transição para a segunda geração, e destas apenas 10-15% passam à terceira geração (Beckhard e Dyer, 1983a;1983b; Lansberg, 1999;Ward, 2004). Como processo de sucessão entende-se a transferência de uma empresa de uma geração para a seguinte, através da escolha de um sucessor capaz de a gerir com eficiência (Ibrahim et al., 2001). A sucessão é um processo dinâmico e gradual que se inicia antes da passagem de cargos e responsabilidades, que perdura até à maturação do sucessor (Longenecker e Schoen, 1978; Sharma et al., 2004) e que perpetua a tradição familiar (Churchill e Hatten, 1997). Uma vez que a taxa de sucesso do processo de sucessão das EF é maioritariamente baixa, com este trabalho pretende-se analisar não só quais as variáveis que influenciam a escolha dos sucessores, por parte dos antecessores, mas também a perspetiva da próxima geração em relação ao cargo que irá assumir no futuro já que apenas uma pequena percentagem das EF sobrevive ao processo de transição após a mudança de geração (Ward, 2004).

1.1.1. Definição de empresa familiar

O interesse em estudar EF advém principalmente do facto deste tipo de empresa constituir grande parte do tecido empresarial a nível mundial (Nordqvist, 2005; Chrisman et al, 2005; Family Firm Institute, 2011; Kettana, 2013), correspondendo, por exemplo, na Europa, a cerca de 70-80% do número total de empresas registadas (Mandl, 2008). Por outro lado, as EF são importantes elementos de estabilidade social, uma vez que correspondem principalmente a pequenas e médias empresas, intimamente ligadas às comunidades onde se inserem (Bjuggern and Sund, 2001;

Serrano, 2000), com as quais partilham muitos dos valores pelas quais se regem (Gopal, 2010).

No entanto, embora as EF sejam numerosas não é fácil categorizá-las, na medida em que é necessário considerar uma série de configurações e fatores que as distinguem de outras empresas (Neubauer and Lank, 1998). Um estudo de Mandl (2008) encontrou 90 definições diferentes de EF em 33 países europeus, a falta de uma definição consensual dificulta não só a recolha de dados fiáveis como também limita a sua comparação entre as várias economias.

O interesse pelo estudo das EF iniciou-se há menos de 20 anos, altura em que as EF passaram a ser reconhecidas no meio académico como entidades empresariais distintas com particularidades e problemas específicos (Frank et al., 2010). Paralelamente, o facto de serem empresas privadas também dificulta a aquisição de dados. Em Portugal, é ainda mais evidente a falta de estudos sobre as EF, tal situação resulta, muitas vezes, da falta de cooperação das mesmas na disponibilização de informação. Esta área de estudo é muitas vezes descurada, e o conceito de negócio familiar é apenas do interesse de um grupo restrito de consultores especializados e académicos.

De um modo geral, uma empresa detida e gerida por um núcleo familiar é reconhecida como uma EF. Contudo, a existência de uma grande heterogeneidade no que respeita a combinação específica entre o direito de propriedade e o grau de parentesco dos elementos envolvidos na sua gestão, levanta uma série de questões em relação a esta definição (Neubauer and Lank, 1998).

Em 1989, Handler propôs pela primeira vez classificar-se como EF “a organização na qual a tomada de decisão no que respeita o processo de sucessão fosse influenciada por membros de uma mesma família com cargos de gestão ou na administração”. Esta definição coloca a família, os seus valores e atitudes, no centro da tomada de decisão, passando para segundo plano a atividade da empresa.

Por outro lado, a complexidade das interações entre a “família” e a atividade comercial de uma organização está bem retratada no trabalho de Chua et al (1999), os quais propuseram 21 definições de EF, dependendo do grau ou da natureza do

envolvimento da família na sua gestão. Estes autores propuseram dividir as empresas familiares em três grandes categorias:

- (A) Detida e gerida por um núcleo familiar;
- (B) Detida por um núcleo familiar, mas com gestão externa; e
- (C) Apenas com gestão familiar.

Neste contexto, o poder de decisão estaria centrado:

- Num indivíduo;
- Em duas pessoas sem laços de matrimónio ou de sangue;
- Em duas pessoas com laços de matrimónio ou de sangue;
- Num núcleo familiar;
- Em mais do que um núcleo familiar;
- Em vários elementos de uma família com diferentes laços entre si; e
- Em membros externos não associados à família – gestores profissionais.

Mais recentemente e dada a crescente necessidade de estabelecer uma definição aceite a nível internacional (Sharma, 2002), a Comissão Europeia (2009) definiu EF como:

“Uma empresa de qualquer dimensão pode considerar-se uma EF, se obedecer a pelo menos um dos seguintes critérios:

- 1) A maioria dos direitos na tomada de decisão está na posse de um fundador ou de uma pessoa que adquiriu parte do capital da empresa, ou na posse de familiares directos (mulher, pais, filhos ou herdeiros directos);
- 2) Os direitos à tomada de decisão são directos ou indirectos;
- 3) Se pelo menos, um dos representantes da família está formalmente envolvido na administração da empresa;
- 4) Qualquer organização pode ser considerada como uma EF se a pessoa que fundou ou adquiriu a empresa, ou os seus descendentes, possuem 25% dos direitos de tomada de decisão, tal como o definido no pacto social.”

Em Portugal, a Associação Portuguesa das Empresas Familiares (APEF), fundada em 1998, considera como EF (Estatutos: artigo 5º - Cap. III) qualquer

“empresa portuguesa, em que a maioria, ou uma parte importante do seu capital social, seja detida por pessoas ligadas por laços familiares, ou aquela em que o seu capital social esteja concentrado em poucas pessoas, e sempre que alguns desses detentores do capital participem nos órgãos de controlo e/ou de gestão da empresa, e neles exerçam uma influência decisiva, qualquer que seja o sector de atividade económica a que esta pertença”.

Tal como se pode verificar, existe uma necessidade real de adotar uma definição global para as EF que sirva de guia para a realização de estudos comparativos, a nível global, sobre as várias dimensões das EF. Os benefícios das EF serão discutidos mais à frente, no entanto, é evidente que a ausência de uma definição consensual é um fator limitante não só para o seu estudo a nível académico, mas também para a criação de iniciativas e políticas objetivas a nível das autarquias locais e a nível governamental.

1.1.2. Impacto das empresas familiares na economia europeia e nacional

A nível internacional, a percentagem de EF varia, dependendo do país, entre 60% e 95% do número total de empresas registadas (Zimmer e Scaborough, 1994; Venter, 2002; Family Firm Institute, 2011). Nos países europeus, a menor percentagem de EF é encontrada na Croácia (50%), na Irlanda (50%), em França (60%), na Alemanha (60%), Eslovénia (60-80%), aumentando sucessivamente em Portugal (70-80%), Bélgica (70%), Hungria (70%), Reino Unido (70%), Holanda (74%), Espanha (75-85%), Suécia (79%), Áustria (80%), Finlândia (80%), Grécia (80%), Chipre (80-90%), Republica Checa (80-95%), Eslováquia (80-95%) e, atingindo um máximo, na Estónia (90%) e em Itália (93%) (Mandl, 2008; Family Firm Institute, 2011).

Tendo em conta as percentagens acima mencionadas, na Europa em média dois terços das transações são geradas por EF correspondendo a grande parte do Produto Nacional Bruto (PIB) (Cromie et al., 1995). Por outro lado, embora nos Estados Unidos da América (EUA) as EF correspondam a 95% do número total de empresas comerciais, estas apenas geram 40 a 60% do PIB (Ward and Aronoff, 1990).

Embora a maior parte dos estudos nesta área provenha dos EUA, alguns trabalhos europeus demonstraram diferenças subtis na expectativa dos fundadores sobre a dimensão e crescimento da sua empresa. Em 1986, e mais tarde, Handler (1994) verificaram que a dimensão das EF está relacionada com os objetivos pessoais do fundador e que esta varia nos diferentes países europeus. Por exemplo, na Áustria, Finlândia, Dinamarca e Espanha existe uma tendência para sacrificar o crescimento da empresa como forma de proteger o investimento, já na Bélgica, Luxemburgo, Holanda e Suíça o esforço está dirigido a manter a atual dimensão da empresa. Por outro lado enquanto na maior parte dos países os proprietários são protecionistas dando maior enfoque ao funcionamento da empresa e manutenção do investimento no presente, na Áustria e na Grécia verifica-se uma maior preocupação com o aumento sustentado da empresa de forma a garantir a sua passagem para a geração seguinte.

De acordo com os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2013), relativos a 2010, evidenciam que 99,7% das empresas nacionais correspondiam a cerca de 350.000 micro, pequenas e médias empresas (PME) que empregavam cerca de 73% da mão-de-obra, gerando 58% do PIB. Estes dados não se referem especificamente às EF mas sabendo que estas correspondem a 70-80% das PME's, podemos ter uma ideia do panorama geral. Dados do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI), relativos a 2008, indicam que 99,6% das PME criaram 75% dos empregos no sector privado. Podemos encontrar EF em todas as indústrias e ramos, com exceção de uns poucos sectores como sejam a siderurgia, operadores de telecomunicações, energia e gás (Coimbra, 2008). Não obstante, verifica-se que a maior parte das EF são de pequena (cerca de 60%) ou média dimensão (cerca de 19%). Em termos de empresas de grandes dimensões, as EF correspondem apenas a cerca de 21% das grandes empresas (Silva, 1997), as quais incluem a maior operadora de fábrica de celulose e papel, a segunda maior operadora de cimento e a terceira maior instituição financeira Portuguesa (Coimbra, 2008).

Curiosamente, Coimbra (2008) verificou ainda que a maior parte destas EF atuavam em nichos de mercado nos sectores primário (Indústrias Madeireira e

Corticeira) e secundário (Mobiliário, Têxtil, Construção e transformação de Borrachas e Plásticos). Segundo o relatório de Coimbra (2008), as EF Portuguesas contribuem com cerca de 60% do PIB e empregam cerca de 50% da força de trabalho nacional.

Do ponto de vista cultural, uma das características que melhor define as EF nacionais é o facto de os seus proprietários considerarem a empresa como um bem a ser transmitido à próxima geração. Esta convicção reflete-se tanto nas suas escolhas como no comportamento das EF no mercado, fazendo com que as EF Portuguesas:

- Se foquem em estratégias de longo prazo;
- Apresentem maior aversão ao risco comparativamente às restantes empresas;
 - Apresentem maior aversão ao endividamento;
 - Apresentem maior reinvestimento de lucros;
 - Adotem mecanismos para proteger os ativos da família;
 - Investem na formação dos membros da família;
- Cultivem relações de longa duração com fornecedores/clientes.

Para além das suas características intrínsecas, o público em geral percebe as EF como empresas fidedignas, com valores, que proporcionam um melhor ambiente de trabalho e se preocupam com os fornecedores/clientes, providenciando produtos de maior valor e qualidade (Bjuggern and Sund, 2001).

1.1.3. Vantagens e desvantagens das empresas familiares

São inúmeras as vantagens das EF em relação a outros tipos de empresas. Neste contexto, Venter (2002), apoiada nos trabalhos de Hodgetts e Kuratko (1998), de Van der Merwe (1999) e de Steier (2001), apontou como vantagens das EF:

- A diminuição dos procedimentos burocráticos internos, uma vez que numa EF as responsabilidades de cada elemento estão bem definidas e o processo de tomada de decisão centrado em apenas um ou dois indivíduos;

- A atuação da empresa baseia-se em elementos-chave como sejam a confiança, a partilha de valores, a visão comercial, a determinação da família em tempos de crise, as oportunidades oferecidas em tempos de crescimento pessoal, estabilidade no posto de trabalho, autonomia financeira e a ausência de interferência na cadeia de poder;
- Apresentam menor risco de oferta pública de aquisição (OPA) hostil;
- A dedicação das EF torna-as estruturas sólidas e de confiança e percecionadas como tal;
- Apresentam um valor acrescentado por partilharem a sua história e identidade com as comunidades em que se inserem;
- O facto de serem mais flexíveis em termos de tempo, tipo de trabalho e dinheiro permite-lhes uma mais rápida e fácil adaptação às permanentes alterações de mercado que enfrentam;
- Em termos laborais, apresentam também a vantagem de estarem emocionalmente ligados aos funcionários, o que incentiva o sentimento de pertença, valorizando o desenvolvimento de objetivos comuns;
- Paralelamente, o entusiasmo e compromisso da família fomenta o envolvimento e a lealdade dos funcionários;
- O facto de o conhecimento sobre a área de negócios ser transmitido de geração em geração, iniciando-se este processo normalmente muito cedo, promove o envolvimento de possíveis sucessores no espírito da EF;
- O facto das empresas familiares terem uma visão própria sobre a sua postura, os seus funcionários e a comunidade que servem normalmente, afeta positivamente a qualidade dos seus produtos.

Por outro lado algumas das vantagens anteriormente mencionadas podem considerar-se desvantagens dependendo do contexto em que ocorrem. Assim, Venter (2002) realçou como fatores limitantes ao crescimento das EF:

- O processo de sucessão, caso este não seja planeado com a devida antecedência;
- O perfil de liderança do antecessor/sucessor, essencial para a criação de laços de confiança com os funcionários/fornecedores/clientes;

- Os problemas familiares, por falta de tempo para dedicar à família;
- Os problemas de comunicação entre elementos da família, com e sem cargos de gestão na empresa;
- A incapacidade para se adaptarem a ameaças externas, como seja a competição internacional por nichos de mercado;
- A incapacidade para se adaptarem às necessidades de mercado em tempo útil;
- O impacto das taxas de sucessão na transmissão das EF de geração em geração;
- A inexistência de políticas e incentivos adequados ao perfil específico das EF; e
- A incapacidade para lidar com conflitos internos no seio da família.

De entre as várias desvantagens das EF, a que mais sobressai e a de mais difícil resolução é o processo de sucessão. Tal como referido anteriormente, apenas três em dez empresas sobrevivem o processo de passagem para a segunda geração e destas menos de 15% chegam à terceira geração (Morris et al., 1997).

1.2. O antecessor e o planeamento da sucessão em empresas familiares

O processo de sucessão numa empresa familiar é, por definição, um processo dinâmico através do qual o controlo da gestão da empresa familiar é transmitido de um membro da família a outro (Sharma et al., 2000). Dada a importância da sucessão na vida da empresa, alguns autores tal como Ward (1987) e Massis et al. (2008), definem as EF em relação ao seu potencial de sucessão "uma EF é aquela cuja liderança será passada à próxima geração". Infelizmente é exatamente nesta transição que a maior parte das EF falha por não haver sucessores ou por a escolha ter sido inadequada, resultando no encerramento da EF quer durante, quer poucos anos, após a sucessão (Handler and Kram, 1988; Breton-Miller et al., 2004; Massis et al., 2008) já que este procedimento é frequentemente adiado e descurado pelos antecessores (Bachkaniwala et al., 2001).

De facto, a resistência dos antecessores à mudança apresenta-se como um dos fatores limitantes, e muitas vezes problemático da sucessão (Fiegerner et al., 1996; Kettana, 2013). O antecessor tem dificuldade não só em visualizar o sucessor como muito mais do que um prolongamento de si mesmo, como também em aceitar uma nova geração de empresários, fator que tendencialmente leva ao adiamento sucessivo do planeamento da sucessão.

Paralelamente, vários estudos mostram que os fundadores sentem uma enorme dificuldade em abdicar da empresa que criaram e geriram durante toda a sua vida (Sonnenfeld, 1987) chegando mesmo a cometer “suicídio corporativo” por ativamente não salvaguardarem a continuidade da empresa (Danco, 1982; Aleem, 2009; Breuer, 2011). É, portanto, essencial que os antecessores encarem o processo de sucessão como uma parte essencial do plano estratégico que delinearam para a empresa e que conseqüentemente contribuíssem ativamente para moldar o seu futuro (Walter, 2009).

Para além das dificuldades inerentes à escolha e treino de um potencial sucessor, o sucesso deste processo vai, mais uma vez, depender também da personalidade do antecessor e da forma como planeia (ou não) a transmissão de poder. Sonnenfeld (1988) classificou os antecessores, com base na forma como os fundadores deixavam o cargo, em: (1) Monarcas – só abandonam o cargo se obrigados ou por morte, (2) Gerais - deixam o cargo apenas quando forçados mas planeiam regressar (consideram sempre o sucessor como inadequado), (3) Embaixadores – passam o poder e tornam-se consultores e os (4) Governadores – assumem o cargo por um determinado período de tempo e depois cedem o lugar para se dedicarem a outros projetos. De entre os antecessores que realmente querem deixar o cargo podemos ainda distinguir: (i) os que querem vender (Wennberg et al. 2010), (ii) os que querem passar a empresa a pessoas da família (Sharma et al., 2003), ou (iii) os que são obrigados a fechar a EF (Shepherd et al., 2009).

Uma vez tomada a decisão de criar um plano de sucessão, este deve não só identificar os potenciais candidatos à sucessão, mas também as razões pelas quais o perfil de cada um dos candidatos é o mais adequado (Borwick, 1993). Por outro lado, é crucial que os potenciais sucessores estejam dispostos a assumir este compromisso a longo prazo, uma vez que será necessário desenvolverem uma

miríade de conhecimentos, habilidades e competências no relativamente curto espaço de tempo que normalmente precede a transmissão de poderes (Fox et al., 1996; Sharma e Irving, 2005).

Está amplamente demonstrado que o método de seleção do sucessor é normalmente dominado pelo antecessor, no qual os seus herdeiros ocupam habitualmente o topo da lista de possíveis candidatos (Kuratko et al., 1993; Cabrera-Suárez, 2005), com especial preferência por filhos do sexo masculino (Martin, 2001). No entanto, mais recentemente verifica-se que os antecessores estão progressivamente a optar por criar equipas de sucessores cujos elementos venham a partilhar o poder no futuro (Gersick et al., 1997; Lansberg, 1999).

Adicionalmente, a objetividade do antecessor na altura da escolha está muitas vezes condicionada pelo seu preconceito de que o sucessor deverá agir/pensar/atuar da mesma forma que o antecessor (Cabrera-Suárez, 2005).

No contexto de transmissão de poder de pai para filho, uma das fases determinantes é o seu planeamento (Pardo-del-Vale, 2009), Churchill e Hatten (1997) desenvolveram uma teoria baseada no ciclo de vida para descrever o processo de sucessão numa EF e que engloba quatro fases distintas: (1) fase do fundador (controlo absoluto) (Barnett e Tichy, 2000), (2) fase de treino e desenvolvimento do sucessor (delegação gradual de poder) (Day, 2001), (3) fase de parceria entre pai e filho (consolidação do papel do sucessor – antecessor como mentor) (Conner, 2000), e (4) fase de transferência de poder (afastamento do antecessor) (Cabrera-Suárez, 2005). Mais ainda, Bachkaniwala et al. (2001) verificou que a maioria dos antecessores estão desde cedo ativamente envolvidos na educação dos potenciais sucessores, influenciando as suas escolhas académicas. No entanto, é importante não esquecer que ao longo do processo de sucessão não é apenas o sucessor que se adapta à EF mas é também a EF que se ajusta ao novo líder (Denis et al., 2000).

Em relação ao perfil dos potenciais sucessores, os fatores que influenciam os critérios de seleção são muito idênticos de país para país. Motwani et al. (2006) identificou três atributos que os antecessores consideraram essenciais quando selecionam um sucessor: (1) a capacidade dos sucessores de tomarem decisões, (2) o grau de dedicação para com a EF e (3) a capacidade de estabelecer relações interpessoais. No entanto, segundo Levinson (1974), muitos dos antecessores

selecionam sucessores que estão destinados a falhar no seu papel, classificando-os como (1) “funcionários leais” (loyal servants), (2) “empregado vigilante” (watchful waiter) e (3) “falsos profetas” (false prophets). Na primeira categoria enquadram-se os funcionários conscienciosos mas líderes incompetentes enquanto no segundo caso os sucessor têm capacidade de concretização mas permanecem em segundo plano indefinidamente. Os falsos profetas, por outro lado, são sucessores cujas competências não são adequadas para o cargo em questão e que como tal representam uma má escolha a longo prazo.

Tendo em conta que recentemente se estimou que cerca de um terço das empresas europeias passaria pelo processo de sucessão pela primeira vez nos dez anos seguintes (Duh el al., 2007), parece-nos relevante não considerar a sucessão como apenas um problema temporário.

1.3. O sucessor e o planeamento da sucessão em empresas familiares

Numa era em constante mudança, é essencial não só encorajar a nova geração a desenvolver todo o seu potencial, um fator chave para uma sucessão de sucesso, como também é necessário conseguir transferir conhecimentos e experiências de forma ajudar os sucessores a enfrentar os desafios futuros. Neste contexto, a maior parte dos trabalhos nesta área centram-se na definição dos atributos essenciais (ou desejáveis) do sucessor, nos fatores que melhoram o desempenho dos sucessores e nas condicionantes que levam um sucessor a assumir o seu papel dentro da EF (Sharma et al., 2004).

A principal razão para a escassez de estudos sobre o processo de sucessão do ponto de vista do sucessor, deve-se ao facto de inicialmente os trabalhos na área da sucessão se terem focado no papel do fundador/empreendedor (agente central do sistema de empresa familiar) (Schein, 1983; Denis et al., 2000; Cabrera-Suárez, 2005). Um pouco mais tarde, iniciou-se a análise de outros elementos da família como sejam a perspetiva da esposa (Danco, 1981) ou a relação pai-filho (Davis, 1986).

Em 1985, Patrick abordou pela primeira vez o sucessor e, no ano anterior, Blotnick abordou este mesmo tema, mas sob o ponto de vista do “herdeiro relutante” onde

defende que muitos sucessores se mostram bastante relutantes em entrar nas EF. Esta relutância poderá estar na base do insucesso da passagem entre gerações já que Cabrera-Suárez e Martín-Santana (2012) mostram que o empenhamento do sucessor é um fator determinante para o sucesso da transição. Em 1986, Birley publicou um trabalho sobre os “herdeiros”, onde descreve pela primeira vez que não são apenas os primogénitos que se sentem pressionados a trabalhar nas EF.

Mais tarde, Barach et al. (1988) estudaram pela primeira vez as estratégias desenvolvidas pelos sucessores na preparação da sua entrada na EF, mostrando que estes preferiam adiar a sua entrada de forma a ganharem experiência prévia noutras empresas. É interessante verificar que a maior parte dos antecessores desvaloriza a aquisição de conhecimentos prévios pela passagem dos potenciais sucessores por outras empresas, muito embora esta prática traga vantagens a longo prazo.

Na perspetiva dos sucessores, a passagem por outras empresas permite-lhes uma avaliação objetiva das suas capacidades, para além de lhes possibilitar uma visão mais ampla da área de negócios e de hipoteticamente lhes permitir ganhar credibilidade e respeito na altura de ingressar na empresa da família (Barach et al., 1988). Um trabalho mais recente de Fiegner et al. (1996) reforça, este ponto vista, ao demonstrar que a aquisição de experiência profissional dentro e fora da EF como uma das componentes mais importantes para aquisição de competências na perspetiva do sucessor.

O início da atividade profissional dos potenciais sucessores nas EF ocorre, por norma, imediatamente após a conclusão da sua formação académica (Barach et al., 1988). Nesta fase, os antecessores preferem que os potenciais sucessores percorram os vários departamentos da empresa em detrimento de assumirem imediatamente cargos de gestão. Alternativamente Barach et al. (1988) também verificou que um número reduzido dos potenciais sucessores participa nas atividades da empresa desde a adolescência, alternando períodos de formação académica com empregos de verão.

O envolvimento precoce dos potenciais sucessores passa por um processo de socialização na EF durante o qual o sucessor tem oportunidade de (1) ser exposto aos vários aspetos da atividade da EF supervisionado pelo antecessor, (2) desenvolver competências na área de negócios, (3) ser encorajado a envolver-se na

EF e (4) contribuir individualmente para o funcionamento da EF (Iannarelli; 1992; Holt-Larsen, 1996; Mumford et al., 2000). Iannarelli (1992) também verificou que o processo de socialização é diferente entre as raparigas e os rapazes, o que poderá, de certa forma, justificar o desfasamento entre o número de homens e de mulheres na liderança de EF. Dumas (1989) chega mesmo a denominar as filhas como “sucessoras invisíveis” uma vez que muitas vezes, mesmo estando envolvidas na EF, não são consideradas como sucessoras viáveis.

A forma como decorrem os primeiros anos de atividade profissional dos potenciais sucessores são cruciais, pois é necessário inspirá-los a querer assumir a liderança do negócio de família. Dado que a maior parte dos antecessores são os próprios fundadores das EF, grande parte concorda que é vital que os sucessores tenham um conhecimento profundo de todos os departamentos da empresa, o que lhes oferece a oportunidade de não só conhecer os respetivos funcionários mas também de ganharem o seu respeito (Walter, 2009).

Na perspetiva do sucessor, as medidas mais importantes de sucesso (pós-sucessão) são a capacidade de atingir as suas metas profissionais, as suas necessidades psicossociais e os seus objetivos de vida (Handler, 1994). É interessante verificar que, ao possibilitar ao sucessor incutir um cunho pessoal na gestão da EF, a sua experiência se torna ainda mais positiva. Da mesma forma, o estabelecimento de uma relação de mútuo entendimento e respeito com o antecessor melhorará o desempenho e confiança do sucessor. Este conjunto de fatores contribui significativamente para um progressivo envolvimento do sucessor na perpetuação da EF (Handler, 1994).

O planeamento da sucessão é um tema muitas vezes abordado com ambivalência já que implica alterações significativas na EF no que respeita o realinhamento das relações familiares, redistribuição do poder e reestruturação do sistema de gestão, afetando todas as partes envolvidas (Lansberg, 1988). O medo do antecessor de perder o seu estatuto dentro da família e da comunidade, faz com que o planeamento da sucessão ocorra frequentemente perto do fim do seu ciclo de vida profissional. Por outro lado também existe resistência à mudança por parte dos funcionários, fornecedores e clientes pois a sucessão significa muitas vezes a

passagem de uma relação de índole pessoal construída ao longo de anos, para um relacionamento de índole mais profissional (Lansberg, 1988).

1.4. Resumo

A temática da sucessão é um problema crítico da maior parte das PME pela sua subjetividade inerente ao seu carácter emocional. A chegada à idade da reforma de grande parte dos fundadores das EF europeias põe em causa a estabilidade económica local e global, já de si fragilizada pela conjuntura económica vigente. É impreterível que os antecessores e suas famílias reconheçam atempadamente a necessidade de planear a sucessão de forma a desenvolver ferramentas, medidas e infraestruturas que facilitem a transferência. Paralelamente, os potenciais sucessores devem ser treinados para assumir o seu papel como proprietários da EF através de programas adequados ou por recurso a mentores externos. Com base nos trabalhos disponíveis podemos concluir que embora muitos estudos tenham abordado o processo de sucessão nas últimas décadas, existem ainda inúmeras lacunas no que respeita ao planeamento estratégico de sucessões eficazes e o garante da continuidade das EF.

2. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

2. Objetivos da investigação

Demonstrou-se na secção anterior que o funcionamento das EF difere dos modelos de gestão das restantes empresas, não em termos de atividade económica mas no relacionamento existente entre a família e o negócio. A EF é uma representação dos valores da família não só no sector de atividade em que atua mas também na comunidade em que se insere.

Dada a importância das EF nas economias, a garantia da continuidade destas empresas é essencial para o crescimento sustentável da economia, em especial, em época de crise. Tendo em conta as novas exigências de mercado, a internacionalização e a descentralização dos processos de produção, torna-se importante aferir se estes fatores interferem com o processo de sucessão, uma das fases em que as EF estão mais vulneráveis.

Assim, o objetivo geral deste trabalho foi o de investigar quais as competências do sucessor mais valorizadas pelos antecessores de uma EF, num cenário de globalização e de crise económica, avaliando-se:

1. Do ponto de vista do antecessor:

- a) Avaliar a importância atribuída pelo antecessor à existência de um plano de sucessão;
- b) Verificar de que forma as novas exigências de mercado influenciam o processo de sucessão e a escolha do potencial sucessor;
- c) Identificar quais as competências do potencial sucessor que o antecessor mais valoriza; e
- d) Comparar o perfil do atual gestor da EF com o perfil pretendido para o potencial sucessor.

2. Do ponto de vista do sucessor:

- a) Perceber se a opção de assumir a empresa familiar é tomada pelo potencial sucessor;
- b) Avaliar que fatores condicionam a formação acadêmica do potencial sucessor;
- c) Compreender o relacionamento do potencial sucessor com a família; e
- d) Perceber se o potencial sucessor se identifica com a empresa da família.

3. METODOLOGIA

3. Metodologia

3.1. Etapas

Num primeiro momento realizou-se o enquadramento da temática em estudo através de pesquisa bibliográfica efetuada principalmente em artigos nacionais e internacionais, em livros e noutras teses de áreas convergentes. Do enquadramento temático, fizeram parte a definição do conceito de EF, a sua importância para o desenvolvimento económico dos países e as suas vantagens e desvantagens relativamente a outros tipos de empresas. Tendo em consideração que também se pretende avaliar o processo de sucessão nas EF, a segunda parte do enquadramento temático aborda principalmente as expectativas dos sucessores em relação à EF e ao respetivo processo de sucessão.

O enquadramento temático permitiu a identificação de questões-chave a partir das quais se definiram, num segundo momento, os objetivos deste trabalho. Assim pretendeu-se, por um lado, avaliar a situação das EF nacionais em termos de localização geográfica, sector de atividade, geração e volume de negócios. Em relação ao processo de sucessão pretendeu-se avaliar qual o impacto das novas exigências de mercado sobre as competências, do potencial sucessor, mais valorizadas pelo antecessor e, por outro, perceber a forma como o potencial sucessor enfrenta e se prepara para assumir a liderança de uma EF.

Num terceiro momento, procedeu-se à recolha de dados junto das EF e dos potenciais sucessores através da aplicação de dois questionários distintos.

Num quarto momento, e após recolha dos dados procedeu-se à sua análise estatística. Por último, compararam-se os resultados obtidos face à bibliografia existente e referenciada, de forma a sistematizar a nossa análise e realçar os novos resultados.

3.2. Amostra

Numa tentativa de se obter o maior número possível de EF no estudo, foi solicitada a cooperação da Associação Nacional das EF Portuguesas. Em termos concretos, a cooperação da referida associação consistiu no envio aos seus associados de uma mensagem de correio eletrónico onde contextualizava o estudo e onde disponibilizava a morada de internet para o preenchimento do questionário *online*.

Pretendeu-se que o estudo aqui apresentado fosse abrangente, como tal não foram colocadas limitações no que respeita a dimensão das empresas inquiridas, o número de gerações, o ramo de atividade e o tipo de gestão (exclusivamente familiar *versus* profissional)

Relativamente ao questionário destinado aos potenciais sucessores solicitou-se, de forma idêntica, a colaboração de todas as Universidades e Institutos de Ensino Superior Universitário e Politécnicos, Públicos e Privados, os quais procederam ao envio interno para os seus alunos do inquérito *online*. O questionário destinado aos potenciais sucessores dividiu-se em duas partes, uma primeira parte que permitiu traçar o perfil dos inquiridos e uma segunda parte onde se avaliaram exclusivamente os estudantes cuja família detém uma EF.

3.3. Questionários

Os dados analisados neste trabalho resultaram da aplicação de dois questionários (um dirigido às EF e outro dirigido a potenciais sucessores) disponibilizados *online* por um período de dois meses.

No início do questionário, os inquiridos tiveram acesso a uma nota introdutória onde se apresentou o tema do estudo, a finalidade do inquérito e os investigadores com a filiação das suas Instituições envolvidas (Anexo I e II).

No questionário dirigido às EF, as respostas foram agrupadas de forma a permitir:

- **A caracterização da EF**, no qual foi questionado: o ano de constituição (Q1_A), o fundador (Q1_B), a forma jurídica (Q1_C), o sector de atividade (Q1_D), o número de colaboradores (Q1_E), o volume de negócios (Q1_F), a localização geográfica da Sede (Q1_G), a existência de filiais (Q1_H) e a sua localização (Q1_I);
- **A caracterização da EF e dos trabalhadores**, no qual foi questionado: a avaliação do número de membros da família (i) a trabalhar na EF (Q2_A) e (ii) com cargos de gestão (Q2_B), o número de pessoas não pertencentes à família (iii) a trabalhar na EF (Q2_C) e (iv) com cargos de gestão (Q2_D), a percentagem da empresa que pertence à família (Q2_E), o número de sócios/acionistas (Q2_F), o grau de parentesco dos sócios/acionistas (Q2_G) e a distribuição das quotas entre sócio/acionista (Q2_H);
- **Avaliar a possibilidade de ocorrer um processo de sucessão nos próximos 10 anos**, no qual foi questionado: o número de filhos que trabalham na empresa (Q3_A), a possibilidade de reforma do atual presidente nos próximos 10 anos (Q3_B), a geração da família em que a EF opera (Q3_C), o número de familiares na Direção (Q3_D), o número de não familiares na Direção (Q3_E), o número de potenciais sucessores (Q3_F) por género (Q3_G), os pertencentes (Q3_H) ou os externos à família (Q3_I);
- **Caracterizar o perfil do antecessor**, no qual foi questionado: a idade (Q4_A), o género (Q4_B), as habilitações (Q4_C), a posição dentro da empresa (Q4_D), há quanto tempo lidera a EF (Q4_E), o tempo de permanência na EF (Q4_F), a opção de entrada na EF (Q4_G) e o interesse na EF (Q4_H);
- **Avaliar a posição do antecessor em relação ao processo de sucessão**, no qual foi questionado – o poder de decisão sobre a escolha do sucessor (Q5_A), a intenção de manter um papel ativo depois de finalizada a sucessão (Q5_B), a intenção de contratar pessoas externas à EF para resolver problemas da EF (Q5_C) ou familiares (Q5_D), a intenção de venda da EF (Q5_E) e a sua escolha promover o crescimento da EF (Q5_F);
- **Avaliar a preocupação do antecessor no que respeita a implementação de um processo de sucessão**, no qual foi questionado se pretende – escolher um sucessor

(Q6_A), preparar um sucessor (Q6_B), afastar membros não competentes (Q6_C), implementar uma política para a sucessão (Q6_D), selecionar um elemento da família (Q6_E, Q6_F e Q6_G), estabelecer um prazo para implementar um plano de sucessão (Q6_H) e ainda se teme pela viabilidade da EF após a sucessão (Q6_I), se considera que a implementação de um plano de sucessão é vital para o sucesso da EF (Q6_J) e antecipar (Q6_K) ou adiar (Q6_L) a sucessão para estabilizar a EF economicamente;

- **Hierarquizar os critérios que levam à escolha do potencial sucessor, no qual foram questionadas** – as habilitações académicas (Q7_A), a experiência profissional dentro (Q7_B) e fora (Q7_C) da EF, o conhecimento da área de negócios (Q7_D), o sucesso profissional (Q7_E), a necessidade de internacionalização (Q7_F) e o perfil profissional mais adequado aos desafios do mercado atual (Q7_G e Q7_H);

- **Reconhecer as competências mais valorizadas na escolha do potencial sucessor, no qual foi questionada** – a familiarização com todas as facetas da EF (Q8_A e Q8_B), a partilha de visão estratégica (Q8_C), a relação de confiança com membros internos (Q8_D) e externos (Q8_E) à EF, a identificação com os valores da empresa (Q8_F) valorizando-a (Q8_G), a capacidade inovadora (Q8_H), empreendedora (Q8_I) e de liderança (Q8_J) e a capacidade de envolver os trabalhadores na EF (Q8_K);

- **Identificar as preocupações do sucessor no que respeita ao sucesso da EF após a sucessão, no qual foi questionado** – o contrabalançar interesses familiares e económicos (Q9_A), a implementação de um sistema de gestão profissional (Q9_B), a integração dos interesses da família nas medidas de gestão (Q9_C), a mudança de um modelo de gestão autocrático para democrático (Q9_D), a definição do papel de cada elemento da direção (Q9_E), a definição de estratégias de crescimento a longo prazo (Q9_F), o envolvimento dos trabalhadores não familiares nas tomadas de decisão (Q9_G) e a promoção da sucessão como forma de alcançar novas metas e mercados (Q9_H).

- **Avaliar as estratégias seguidas pelo antecessor para implementar um plano de sucessão, no qual foi questionada** – a manutenção do controlo da EF na família (Q10_A), a distribuição do controlo por vários elementos da família (Q10_B), a

mediação de rivalidades entre membros da família (Q10_C), a necessidade de evitar que problemas familiares interfiram com a sucessão (Q10_D), a integração da família no processo de decisão (Q10_E), o favorecimento do sucesso económico da família (Q10_F), a inclusão de membros da família na EF (Q10_G), a valorização dos membros da família dedicados à EF (Q10_H) e a necessidade de manter a família informada sobre o processo de transferência de poderes (Q10_I).

No questionário dirigido aos potenciais sucessores, as respostas foram agrupadas de forma a permitir:

- **A caracterização demográfica dos potenciais sucessores, na qual foi questionado** – a idade (Q1_A), as habilitações literárias (Q1_B), a área de conhecimentos (Q1_C) e a instituição que frequenta (Q1_D e Q1_E).

- **Avaliar os fatores que contribuíram para a escolha da área de formação, nos quais foi questionado se** – a área de escolha (Q2_A) foi é uma decisão estratégica a longo prazo (Q2_B), é um investimento pessoal e familiar (Q2_C), é essencial para o cargo que pretendo desempenhar (Q2_D) e é um fator que me vai distinguir no mercado (Q2_E).

- **Permitir o enquadramento do potencial sucessor na família, nos quais foi questionado se** - Partilha os mesmos valores que a família (Q3_A), confia nos membros da família (Q3_B) e se estes o respeitam (Q3_C) e confiam nele (Q3_D), a família apoia as suas escolhas (Q3_E), a família influenciou as suas escolhas (Q3_F), o futuro da família depende do inquirido (Q3_G) pois tem expectativas no que respeita o seu futuro profissional (Q3_H).

- **Identificar as expectativas profissionais do potencial sucessor, no qual foi questionado se** – escolheu aquela área de formação por pretender assumir a liderança de uma EF (Q4_A), se pretender criar uma EF (Q4_B) ou se a família possui uma EF (Q4_C).

- **Analisar as perspetivas do potencial sucessor em relação à EF, nos quais foi questionado se** – se identifica com a área de negócio da EF (Q5_A), a formação será uma mais-valia para a EF (Q5_B), o volume de negócios é satisfatório (Q5_C),

se orgulha da EF (Q5_D), as responsabilidades que irá assumir no futuro são claras para o inquirido (Q5_E), conhece e partilha dos princípios e valores defendidos pela EF (Q5_F) e é essencial respeitar os trabalhadores da EF (Q5_G).

- **Avaliar a posição do sucessor em relação ao processo de sucessão, nos quais foi questionado se** – é inevitável suceder ao atual líder da EF (Q6_A), se sentirá realizado profissionalmente na EF (Q6_B), a integração na EF faz parte das suas ambições (Q6_C), escolheria a EF em detrimento de outras ofertas (Q6_D), depois de suceder é importante manter os valores da família/empresa (Q6_E) e espera partilhar a liderança da EF com outros membros da família (Q6_F).

3.4. Análise estatística

Antes de qualquer procedimento estatístico procedeu-se à identificação e eliminação de respostas não válidas aos questionários, das quais:

- (i) às EF (Anexo I – A) resultou da incoerência das respostas, de localização geográfica inválida, da cessação da atividade da EF, do não enquadramento numa EF e de não terem finalizado as respostas ao questionário; e
- (ii) aos potenciais sucessores (Anexo I – B) resultou de resposta negativa quanto à existência de uma EF na família, de não identificarem a área de formação ou de não frequentarem instituições de Ensino Superior.

A análise da consistência do questionário foi efetuada pela aplicação do teste de Alfa de Cronbach, o qual mede a correlação entre as respostas do questionário dadas pelos inquiridos, apresentando um valor de correlação média entre as perguntas. A fiabilidade dos questionários é considerada alta se $\alpha > 0.75$ ou muito alta se $\alpha > 0.90$ (Freitas & Rodrigues, 2005).

Inicialmente procedeu-se à caracterização geral das EF e dos potenciais sucessores com base na análise descritiva das questões Q1, Q2, Q3 e Q4 do questionário das EF e Q1 dos potenciais sucessores.

No que respeita os questionários realizados aos alunos após a análise global de todos os questionários, foram analisados apenas os questionários respondidos por potenciais sucessores. Numa segunda fase, avaliou-se a normalidade das amostras através do teste de Kolmogorov-Smirnov (distribuição normal se $\alpha > 0.05$), seguindo-se a análise de correlações entre variáveis através do coeficiente de Pearson (caso as amostras apresentassem uma distribuição normal) ou de Spearman (caso as variáveis não apresentassem uma distribuição normal). Aplicou-se ainda uma análise de classificação múltipla aos dados de forma a poder hierarquizar as variáveis de acordo com o seu impacto na escolha do sucessor. Com esta análise pode avaliar-se a relação entre inúmeras variáveis preditivas (fatores que influenciam um determinado acontecimento) e uma variável dependente (no presente trabalho foi considerada a escolha do sucessor) tendo em conta o efeito de cada variável preditiva antes e depois do ajustamento hierárquico em relação aos fatores preditivos restantes.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4. Análise dos resultados

4.1. Empresas familiares

De entre os 117 questionários respondidos foram considerados válidos para a presente análise 91 respostas aos questionários, constituindo assim a nossa amostra do estudo. A análise descritiva de todas as variáveis encontra-se na tabela 4 no anexo III. A análise de Alfa de Cronbach mostrou que a fiabilidade dos questionários aplicados às EF é muito alta, $\alpha = 0,968$ (96,8%). Uma vez que não se verificou que a amostra obedeceu a uma distribuição normal, a análise de correlações foi efectuada através do índice de Spearman (ver tabela 6 no anexo V).

4.1.1. Caracterização geral das empresas familiares

A categorização das EF, tendo como base o ano de constituição (ver Figura 1), mostra que 38 destas empresas, aproximadamente 42%, foram criadas há menos de dez anos, correspondendo a EF de primeira geração.

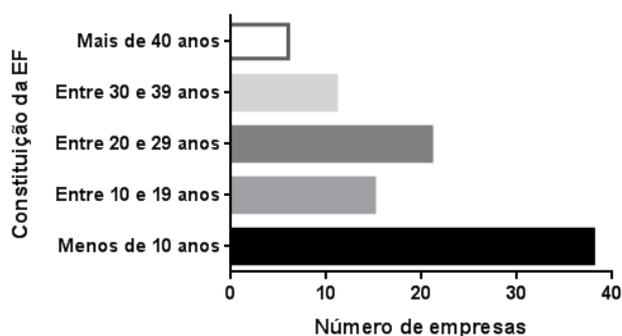


Figura 1 – Distribuição das EF por ano de constituição.

Em média, as empresas de primeira geração (n=51) foram fundadas há 12.5 ± 10^1 anos, isto é a média de anos da empresa de primeira geração varia entre os 2,5 e os 22,5 anos, as de segunda geração (n=27) há 25.4 ± 12 anos e as de terceira geração (n=4) há cerca de 42.5 ± 5 anos (ver Figura 2).

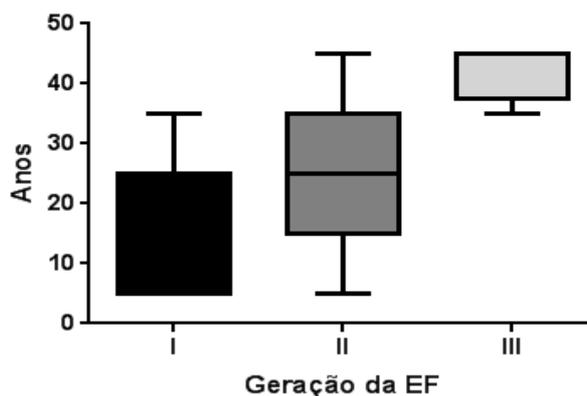


Figura 2 – Cruzamento dos dados relativos ao ano de constituição em função da geração em que a EF se encontra.

Em relação à forma jurídica verificou-se que a maior parte das EF, que constituem a amostra do presente estudo, são sociedades por quotas (61%), seguindo-se sociedades unipessoais (18%), empresários em nome individual (12%) e sociedades anónimas (9%). Verificou-se que a forma jurídica se correlaciona negativamente com o ano de constituição da EF ($RS[91]=-0,331$, $p<0,001$) sendo nas EF mais jovens as formas jurídicas mais comuns a Sociedade Unipessoal ou Empresários em Nome Individual enquanto nas EF mais antigas a forma jurídica mais comum é Sociedades Anónimas.

No que respeita o sector de atividade, e de acordo com a figura 3 que nos mostra o número de empresas, a maior parte das EF objeto de análise no presente estudo, incluem-se no comércio (33%), seguindo-se a área dos serviços (30%), da indústria (21%), da hotelaria (11%), da energia (3%) e da agricultura (2%).

¹ Esta terminologia será usada daqui em diante para indicar a variação da média, isto é, média \pm desvio de padrão, neste caso concreto 12,5 é o valor médio e 10 é o desvio de padrão.

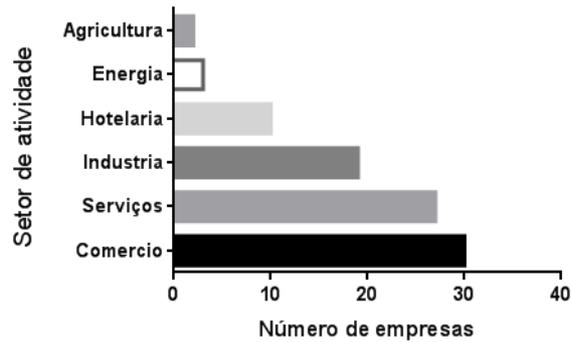


Figura 3 – Distribuição das EF por sector de atividade.

Como se pode observar na Figura 4, obteve-se uma amostra relativamente homogénea de EF no território nacional, com exceção da zona metropolitana do Porto onde se situaram 28 das empresas inquiridas (aproximadamente 31%), mostrando uma predominância de EF nesta área do país. Separaram-se as zonas metropolitanas de Lisboa e do Porto das regiões em que se encontram inseridas por estas constituírem grandes zonas de atividade económica e poderem mascarar os resultados da própria região.

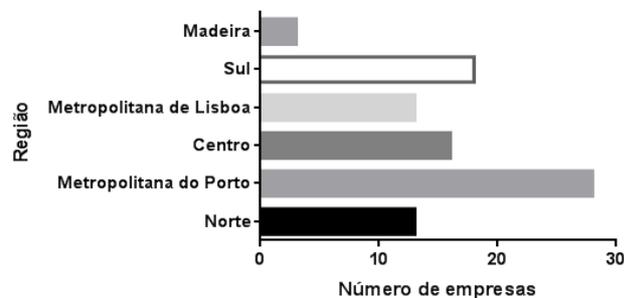


Figura 4 – Distribuição das EF por região.

Ainda em relação às regiões, verificou-se que mais de metade das EF (55% do total das EF inquiridas) exercem a sua atividade a partir da sede uma vez que não possuem filiais, enquanto que 31 empresas, o que corresponde a mais de um terço das EF (34%) possuem apenas uma filial localizada na sua maioria nas zonas metropolitanas do Porto e de Lisboa e apenas 11% das EF possui 2 ou mais filiais também nas grandes metrópoles. De todas as EF inquiridas apenas 4 (cerca de 4%) actuam nas ilhas e apenas 2 têm filiais no estrangeiro (cerca de 2.2% do total de EF).

Tal como se pode verificar na Figura 5, a maior parte das EF são micro ou pequenas empresas (88 empresas o que corresponde a cerca de 97% do total das EF inquiridas). O volume de negócios das EF está positivamente correlacionado com o ano de constituição, analisado anteriormente, da EF ($RS[91]=0.496$, $p<0.0001$), ou seja, quanto mais antigas são as EF maior o volume de negócios. Por outro lado, O volume de negócios está negativamente correlacionado com a forma jurídica ($RS[91]=-0,562$, $p<0.0001$), ou seja, os empresários em nome individual apresentam um volume de negócios inferior ao das sociedades anónimas.

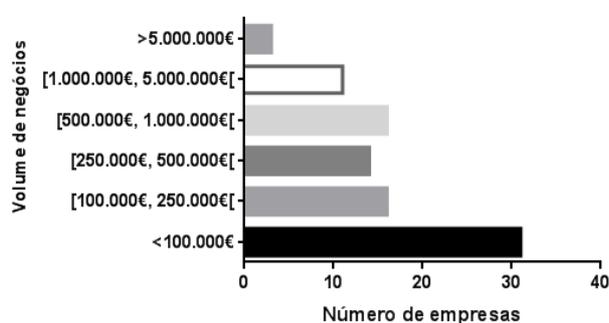


Figura 5 – Distribuição das EF por volume de negócios.

Em relação ao número total de trabalhadores das EF inquiridas, verificou-se que 83 empresas (cerca de 91% do total das EF inquiridas) tem menos de 30 trabalhadores (ver Figura 6).

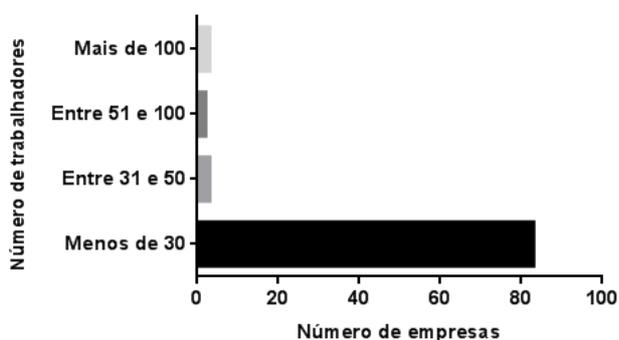


Figura 6 – Distribuição das EF por número de trabalhadores.

O número total de trabalhadores também está correlacionado positivamente com o ano de constituição da EF [RS[91]=0,295, p=0,005], com o número de filiais [RS[91]=0,279, p=0,007] e com o volume de negócios [RS[91]=0,463, p<0,0001], ou seja, empresas mais antigas têm mais funcionários e um maior número de filiais e volume de negócios. Um maior número de funcionários é também mais comum nas sociedades anónimas [RS[91]=-0,414, p<0,0001]. Mais ainda, o número de trabalhadores está positivamente correlacionado com o número de filiais da EF (RS[91]=0,279, p=0,007).

O número de membros da família que trabalha na EF, para além da pessoa que respondeu ao inquérito, está representado na Figura 7. Em média, verifica-se que as EF empregam $2,08 \pm 1,56$ elementos da família, estando este parâmetro positivamente correlacionado com o ano de fundação da EF (RS[91]=0,464, p<0,0001) e com o volume de negócios [RS[91]=0,426, p<0,0001], ou seja, quanto mais antiga a EF ou quanto maior o volume de negócios mais elementos da família vão estar ativamente envolvidos na empresa. Por outro lado, encontrou-se uma correlação negativa em relação à forma jurídica (RS[91]=-0,304, p=0,004), ou seja, em EF de pequenas dimensões, como empresários em nome individual, o número de membros da família é menor.

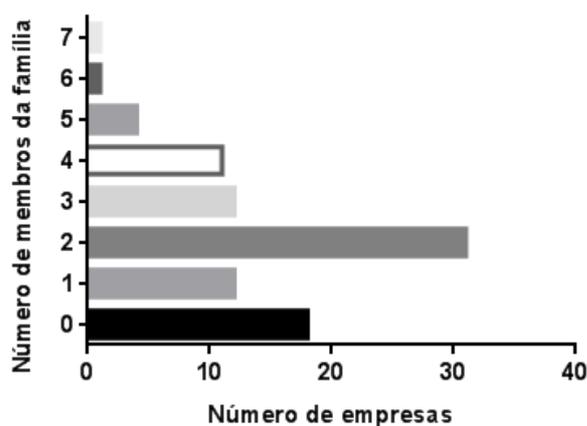


Figura 7 – Distribuição das EF por número de membros da família que trabalham na empresa para além do gestor.

Em termos de cargos de gestão, verificou-se que em 52,7% das EF estes cargos são atribuídos só a membros da família, sendo que em 71,4% das EF existem familiares com cargos de gestão, da mesma forma 34,1% das EF atribui cargos de gestão a pessoas externas. É interessante verificar que 12 dos inquiridos não considera que existam cargos de gestão da EF e que 11 das EF sejam geridas exclusivamente por pessoas externas à família (ver Figura 8).

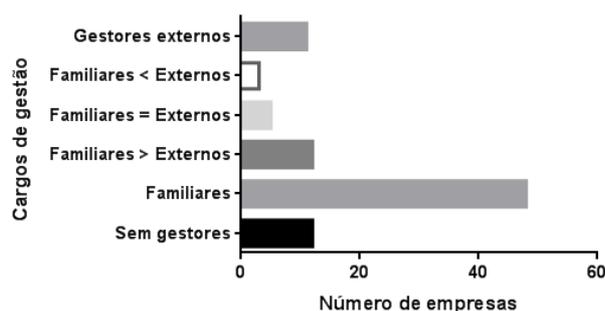


Figura 8 – Distribuição das EF de acordo com os elementos com cargos de gestão.

Mais especificamente, verificou-se que em média existem nas EF dois membros da família com cargos de gestão (2.08 ± 1.56) (ver Figura 9), estando este valor positivamente correlacionado com o volume de negócios da EF ($RS[91]=0,278$, $p=0,009$) e com o número de membros da família que trabalha na EF ($RS[91]=0,665$, $p<0,0001$), ou seja, o número de elementos da família com cargos de gestão é diretamente proporcional ao volume de negócios e ao total de elementos da família que trabalham na EF.

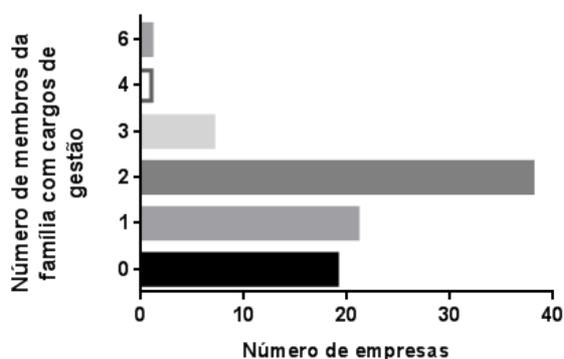


Figura 9 – Distribuição das EF de acordo com o número de membros da família com cargos de gestão.

A observação da Figura 10 mostra na sua maioria que a família detém 100% (que corresponde a 76% do total das EF inquiridas) ou mais de 50% (que corresponde a 10% do total das EF inquiridas) das quotas da EF, sendo que em apenas 12 empresas se verificou que a família detem menos de 50% da EF (correspondendo a 14% do total das EF inquiridas).

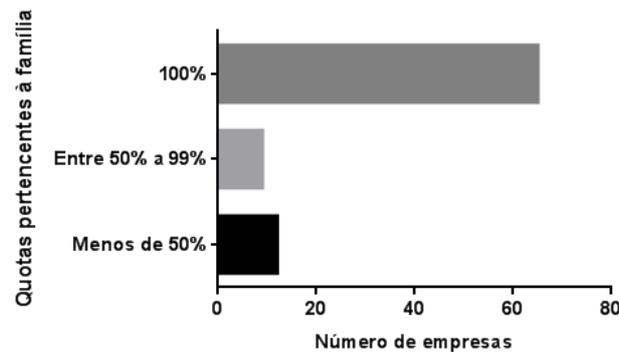


Figura 10 – Distribuição das EF por percentagem de cotas que pertence à família.

As quotas pertencentes à família está positivamente correlacionada com a forma jurídica da EF ($RS[91]=0,278$, $p=0,010$), com o número de membros da família que trabalham na EF ($RS[91]=0,325$, $p=0,002$) e com cargos de gestão ($RS[91]=0,344$, $p=0,001$), sugerindo que o número de familiares disponíveis para integrar a EF é determinante para que esta se mantenha exclusivamente na posse da família.

Ainda em relação às quotas, verificou-se que em 58% do total das EF inquiridas estão uniformemente distribuídas pelos vários membros da família.

No que respeita ao número de sócios da EF (ver Figura 11), verificou-se que 35 empresas são constituída por dois sócios (41% do total das EF inquiridas), estando esta variável positivamente correlacionada com o ano de constituição da EF ($RS[91]=0,268$, $p=0,013$), com o volume de negócios ($RS[91]=0,473$, $p<0,0001$) e com o número de membros da família que trabalham na EF ($RS[91]=0,477$, $p<0,0001$) e com cargos de gestão ($RS[91]=0,388$, $p<0,0001$), ou seja, empresas mais antigas com maior volume de negócios onde trabalhem mais membros da família com cargos de gestão irão ter um maior número de sócios. Por outro lado, EF sob a forma de empresários em nome individual apresentam um menor número de sócios ($RS[91]=-0,688$, $p<0,0001$). Verificou-se ainda que com o aumento do

número de sócios ocorre uma diminuição da percentagem de quotas pertencentes à família ($RS[91]=-0,253$, $p=0,020$).

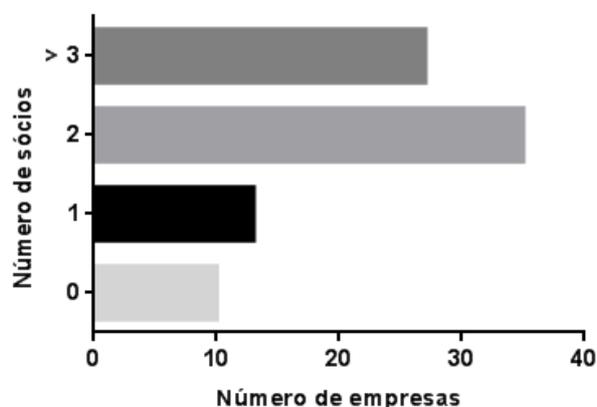


Figura 11 – Distribuição das EF por número de sócios.

Independentemente do número de membros da família com cargos de gestão e do número de sócios verificou-se que 53 das EF (62% do total da EF inquiridas) são controladas por um único empresário, sendo a segunda situação mais comum a parceria entre irmãos com 14 empresas (correspondendo a 17% das EF inquiridas). Menos frequente é o controlo por vários sócios (7 empresas o que corresponde a 8% do total da EF inquiridas), o controlo por uma gerência (4 empresas o que corresponde a 5% do total da EF inquiridas), por pais e filhos (4 empresas o que corresponde a 5% do total da EF inquiridas) e finalmente por cônjuges (3 empresas o que corresponde a 3% do total da EF inquiridas).

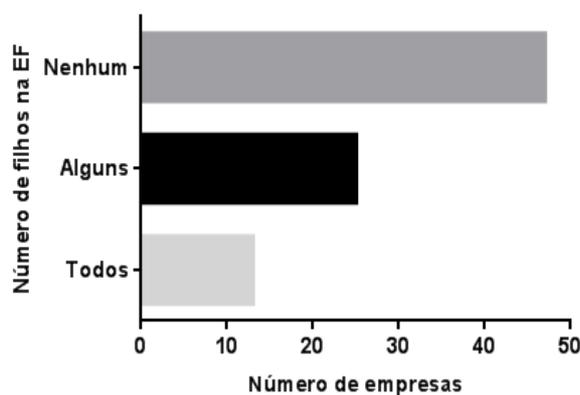


Figura 12 – Número de filhos que trabalham nas EF.

Em relação aos descendentes (ver Figura 12), verificou-se que em mais de metade dos casos (47 empresas o que corresponde a 55% do total da EF inquiridas) os filhos não trabalham nas EF. No caso de os filhos trabalharem na empresa, é mais comum apenas alguns dos filhos estarem na EF (25 empresas o que corresponde a 29% do total da EF inquiridas) do que a totalidade (13 empresas o que corresponde a 15% do total da EF inquiridas).

O número de filhos correlaciona-se positivamente com forma jurídica ($RS[91]=0,226$, $p=0,037$), ou seja, as sociedades anónimas são EF em que trabalham um maior número de filhos. No entanto, o número de filhos a trabalhar na EF é menor quanto (i) mais nova for a empresa ($RS[91]=-0,429$, $p<0,0001$), (ii) quanto menor for o volume de negócios ($RS[91]=-0,466$, $p<0,0001$), (iii) quanto menos membros da família trabalharem na EF ($RS[91]=-0,665$, $p<0,0001$), (iv) quanto menos cargos de gestão os membros da família tiverem ($RS[91]=-0,453$, $p<0,0001$) e, (v) quanto menor for o número de sócios ($RS[91]=-0,419$, $p<0,0001$).

Paralelamente, verificou-se que grande parte dos atuais gestores (69% do total das EF inquiridas) não pensa reformar-se nos próximos dez anos, dos quais apenas um terço tem os filhos a trabalhar na EF. Por outro lado, dos 31% que declararam ir reformar-se, 69% têm filhos que já participam activamente na EF. Estes resultados sugerem que os antecessores começam a considerar reformar-se quando existem filhos a trabalhar na EF.

Mais ainda, o número de potenciais sucessores para assumir a liderança da EF, tanto em termos de homens como de mulheres, relaciona-se positivamente com o número de membros da família com cargos de gestão (homens, $RS[91]=0,448$, $p<0,0001$ e mulheres, $RS[91]=0,316$, $p=0,004$) embora haja um maior número de potenciais sucessores do sexo masculino tanto dentro (65%) como fora (23%) da família em relação a sucessores do sexo feminino nas mesmas condições (46% e 18%, respetivamente).

Em termos da geração em que a EF opera atualmente (ver Figura 13), verificou-se que 51 das EF encontra-se na primeira (61% do total da EF inquiridas) e 27 das EF encontra-se na segunda (32% do total da EF inquiridas) geração. Apenas quatro das EF inquiridas operam há três gerações e duas há cinco gerações.

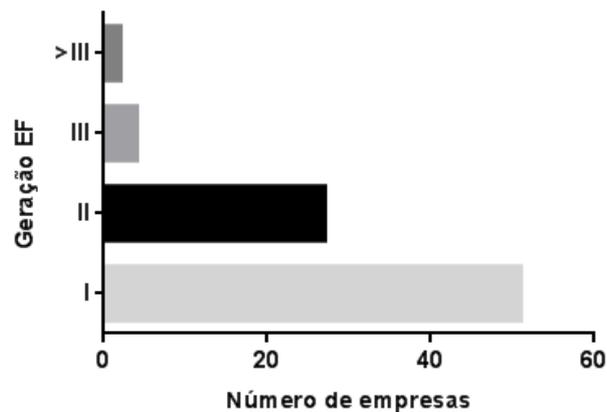


Figura 13 – Distribuição das EF com base no número de gerações em que operam.

A geração em que opera a empresa correlaciona-se positivamente com o ano de constituição ($RS[91]=0,575$, $p<0,0001$), com o número de colaboradores ($RS[91]=0,294$, $p=0,007$), com o volume de negócios ($RS[91]=0,545$, $p<0,0001$), com o número de membros da família que trabalham na EF ($RS[91]=0,453$, $p<0,0001$) com cargos de gestão [$RS[91]=0,263$, $p=0,016$] e com o número de sócios ($RS[91]=0,424$, $p<0,0001$). Assim verificou-se EF mais antigas correspondem a empresa que operam na segunda ou terceira geração, cujo volume de negócios é maior e que incorporam um maior número de colaboradores, incluindo um maior número de membros da família e mais sócios. Por outro lado, encontraram-se correlações negativas entre esta variável e a forma jurídica

(RS[91]=-0,410, $p<0,0001$), ou seja, estas EF correspondem normalmente a sociedade anónimas e não a empresários em nome individual, e o número de filhos que trabalham na EF (RS[91]=-0,464, $p<0,0001$), que é menor em EF de segunda ou terceira geração.

4.1.2. Escolha do sucessor

Como se pode verificar pela análise da Figura 14, 53 dos antecessores pretende encontrar um sucessor no seio da família (65%) sendo que 71% desses inquiridos dá preferência a membros da família já familiarizados com a atividade da empresa. Na impossibilidade de escolher um sucessor dentro da família, 12 gestores irão procurar alguém fora da família (15%) dando estes, mais uma vez, mais importância a pessoas já ligadas à empresa (75%). Observou-se ainda uma percentagem, relativamente elevada (15%), de casos em que há intenção de vender a empresa (12 gestores) e um pequeno número de gestores (5%) que ainda não escolheu nenhuma das opções sugeridas.

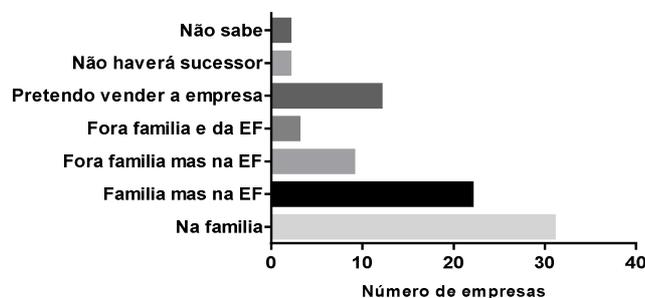


Figura 14 – Distribuição das EF em relação à origem do sucessor.

A importância atribuída pelo antecessor à escolha de um sucessor (ver Figura 15) está positivamente correlacionada com o ano de constituição (RS[91]=0,305, $p=0,010$), com o número de colaboradores (RS[91]=0,306, $p=0,009$), com o volume de negócios (RS[91]=0,380, $p=0,001$), com o número de membros da família que trabalham na EF (RS[91]=0,382, $p=0,001$) e com cargos de gestão (RS[91]=0,342, $p=0,004$), com o número de sócios (RS[91]=0,256, $p<0,031$), e com a geração em que a EF opera (RS[91]=0,339, $p=0,003$). Assim verificou-se que o sucesso da EF

(aumento da dimensão, do volume de negócios e número de colaboradores) e o aumento do número de anos em que um antecessor permanece na liderança são fatores que determinam a necessidade de encontrar um sucessor.

Por outro lado, a necessidade de encontrar um sucessor está negativamente correlacionada com a forma jurídica ($RS[91]=-0,345$, $p=0,003$), ou seja, EF que mantenham a forma de empresário em nome individual e com o número de filhos que trabalham na empresa ($RS[91]=-0,466$, $p<0,0001$) pois se existem filhos que já trabalham na EF, os antecessores não sentem a necessidade de procurar sucessores.

Ainda na mesma linha, verificou-se que 51 dos antecessores (72%) dá grande importância ao treino e preparação do sucessor antes de este assumir a liderança da EF (ver Figura 15) enquanto 17 dos antecessores (24%) não acha este parâmetro relevante e 3 antecessores (4%) não pensou sobre o assunto. Em comparação com a importância atribuída à escolha de um sucessor, o seu treino e preparação apenas é relevante se existirem nos cargos de gestão membros da família ($RS[91]=-0,269$, $p=0,023$) e se houver preocupação em escolher um sucessor ($RS[91]=0,683$, $p<0,0001$).

Os antecessores consideram importante afastar do processo de sucessão (60% do total da EF inquiridas) os elementos da família que não demonstrem capacidade para assumir o cargo (ver Figura 15) embora um terço não considerem que este fator importante (31% do total da EF inquiridas). Na realidade, este parâmetro apenas é significativo se houver preocupação em treinar e preparar um sucessor ($RS[91]=0,468$, $p<0,0001$).

Em relação à escolha do sucessor estar associada à necessidade de internacionalização da empresa, menos de metade dos inquiridos (45%) consideraram este fator importante (ver Figura 15), sendo que esta variável está positivamente correlacionada com a necessidade de afastar elementos não competentes ($RS[91]=0,284$, $p=0,016$) e negativamente com o número de filhos que trabalham na EF ($RS[91]=-0,237$, $p=0,047$). Assim, os antecessores apenas consideram a necessidade da EF se internacionalizar como um fator limitante na escolha do sucessor se considerarem que os potenciais sucessores não se adequam, no entanto, esta preocupação é menor se os filhos já trabalharem na EF.

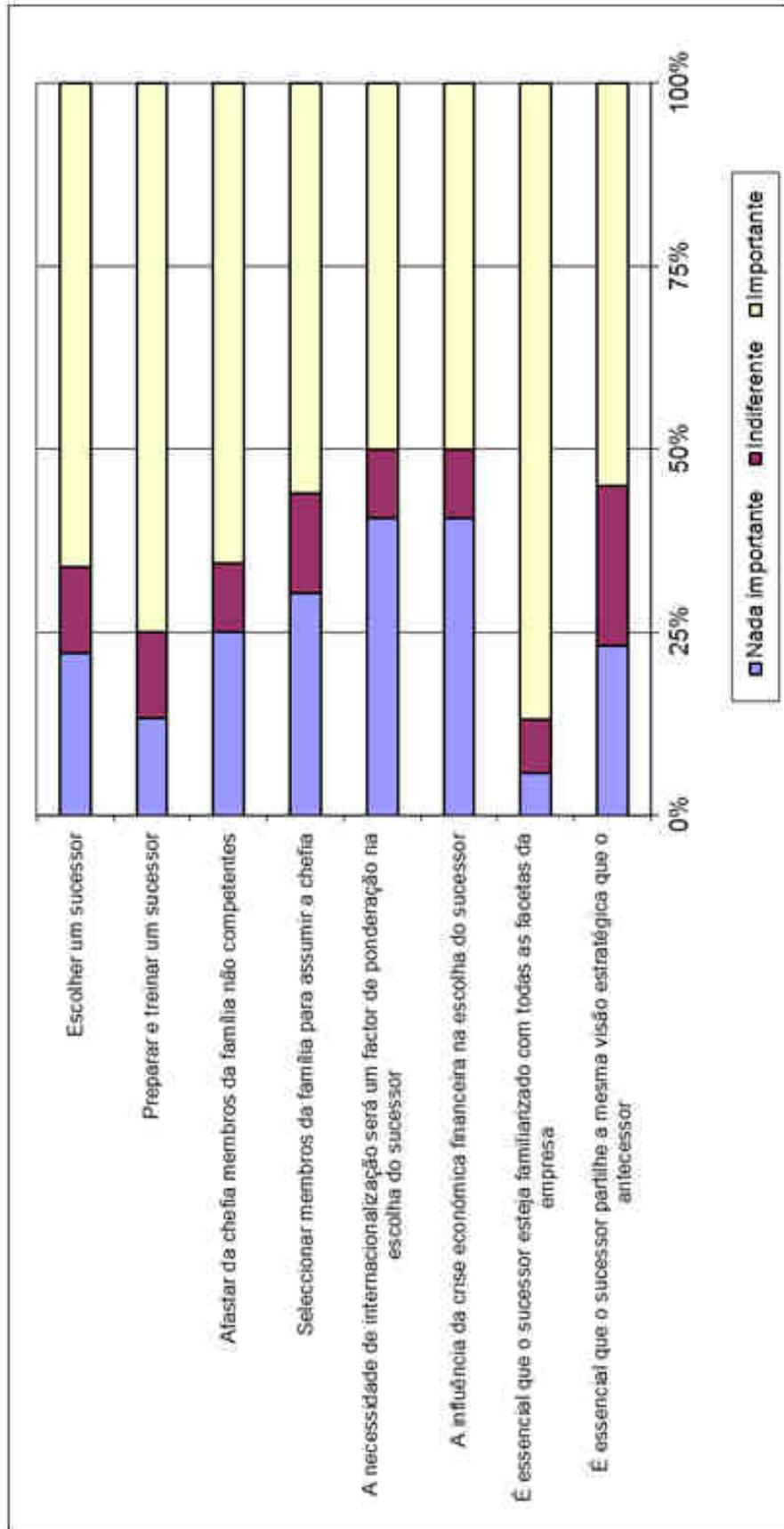


Figura 15 – Resposta dos antecessores no que respeita a importância atribuída a cada variável na escolha do sucessor. (Azul - representa as respostas negativas, Bordeaux – representa as respostas nem positivas nem negativas e Amarelo – representa as respostas positivas).

Metade dos antecessores (52%) consideram importante a necessidade de selecionar membros da família para suceder na gestão da empresa (ver Figura 15) sendo que este valor se correlaciona positivamente com o número de potenciais sucessores do sexo masculino dentro da família ($RS[91]=0,267$, $p=0,024$) e com a necessidade de escolher ($RS[91]=0,615$, $p<0,0001$), treinar e preparar ($RS[91]=0,435$, $p<0,0001$) um sucessor. Por outro lado, esta variável está negativamente correlacionada com o número de filhos a trabalhar na EF ($RS[91]=-0,479$, $p<0,0001$), ou seja, os antecessores dão menos importância à necessidade de escolherem um sucessor dentro da família se os filhos já trabalharem na EF pois consideram que já existe(m) um sucessor(es) naturais.

Relativamente ao fato de a crise financeira poder influenciar a escolha dos sucessores, 55% dos antecessores atribuíram importância a esta variável (ver Figura 15) sendo que este parâmetro apenas se correlaciona positivamente com a preocupação em escolher um sucessor ($RS[91]=0.255$, $p=0.032$) e com a necessidade de internacionalização ($RS[91]=0.373$, $p=0.001$). Estes resultados mostram que a crise financeira apenas influencia a escolha do sucessor nas EF que procuram tanto um sucessor como internacionalizar-se durante esta fase.

Quase todos os antecessores consideraram que é essencial que o sucessor esteja familiarizado com o funcionamento e a área de negócio da empresa (85%) (ver Figura 15), sendo que este fator se relaciona positivamente com a preocupação de escolher ($RS[91]=0.439$, $p<0.0001$), treinar e preparar ($RS[91]=0.475$, $p<0.0001$) um sucessor, afastar membros da família não competentes ($RS[91]=0.259$, $p=0.029$) e selecionar membros da família com cargos de chefia ($RS[91]=0.381$, $p=0.001$).

Por outro lado metade dos antecessores (54%) consideram que o sucessor deve partilhar da mesma visão estratégica (ver Figura 15) sendo que esta variável está positivamente correlacionada com o sucessor ser do género feminino ($RS[91]=0.277$, $p=0.019$), com a preocupação de escolher ($RS[91]=0.269$, $p=0.023$), treinar e preparar ($RS[91]=0.273$, $p=0.021$) um sucessor, a necessidade de internacionalização ($RS[91]=0.318$, $p=0.007$) e de selecionar membros da família para cargos de chefia ($RS[91]=0.372$, $p=0.001$).

A análise de classificação múltipla que nos permite hierarquizar sistematicamente os fatores que contribuem para a tomada de decisão, mostra que os principais fatores preditivos para a escolha do sucessor são, em primeiro lugar, o treino e preparação do potencial sucessor, em segundo lugar, o facto de pertencer à família e, em terceiro lugar, a familiarização com a atividade da EF (ver Figura 16). A necessidade de internacionalização, a visão estratégica, as competências específicas dos candidatos e a situação económica atual são parâmetros que contribuem para a escolha do sucessor.

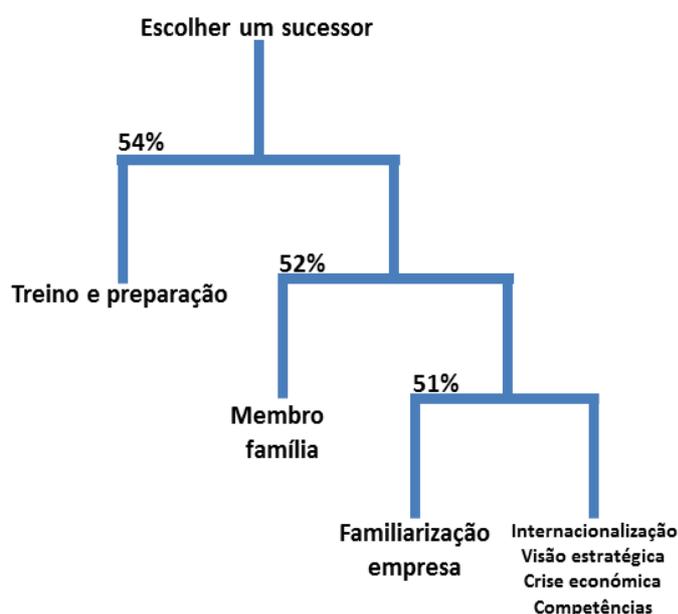


Figura 16 – Hierarquização sucessiva das variáveis preditivas para a escolha do sucessor de acordo com o seu impacto no processo de decisão.

4.1.3. O processo de sucessão

A definição de estratégias de longo prazo (ver Figura 17) é valorizada por 45 dos inquiridos (68,2%) e está positivamente correlacionada com a preocupação em escolher ($RS[91]=0.367$, $p=0.002$), preparar e treinar ($RS[91]=0.281$, $p=0.022$) um sucessor e com a necessidade de internacionalização ($RS[91]=0.488$, $p<0.0001$). Com base nestes dados verificou-se que os antecessores consideram que a escolha e treino dos potenciais sucessores são importantes estratégias a longo prazo com especial ênfase no caso de pretenderem operar em mercados internacionais.

Menos de metade dos antecessores (41%) consideram atrasar a implementação do processo de sucessão de forma a estabilizar a EF (ver Figura 17), esta escolha está associada não só à crise económica atual (RS[91]=0.389, p=0.001) mas também à necessidade de escolher (RS[91]=0.350, p=0.004), preparar e treinar (RS[91]=0.281, p=0.023) o sucessor de forma adequada não só para atuar no mercado nacional mas também pela necessidade de internacionalização da EF (RS[91]=0.476, p<0.0001) .

Paralelamente verificou-se que poucos antecessores (15% do total dos inquiridos) consideraram importante a antecipação do processo de implementação de um sucessor como forma de melhorar o desempenho das EF nesta fase de crise económica (ver Figura 17). Esta variável correlaciona-se positivamente com a preocupação em escolher (RS[91]=0.345, p=0.005), preparar e treinar (RS[91]=0.262, p=0.034) um sucessor, com a necessidade de internacionalização (RS[91]=0.392, p=0.001) e com a preocupação em estabelecer um prazo para a implementação de um processo de sucessão (RS[91]=0.498, p<0.0001), ou seja, os antecessores perante a situação económica atual consideram atrasar a sucessão por darem maior importância à escolha, treino e preparação do sucessor e a necessidade de expandir os negócios para o estrangeiro.

O estabelecimento de um prazo para a implementação de um processo de sucessão (ver Figura 17) é considerado importante para apenas um terço dos antecessores (35%) mas está positivamente correlacionada com a preocupação em escolher (RS[91]=0.462, p<0.0001), preparar e treinar (RS[91]=0.427, p<0.0001) um sucessor, com a necessidade de internacionalização (RS[91]=0.416, p=0.001), com o facto de a crise económica poder influenciar a escolha do sucessor (RS[91]=0.247, p=0.046) e com o alargamento do prazo para a implementação de um plano de sucessão (RS[91]=0.521, p<0.0001). Tal como no parâmetro anterior é evidente a maior importância que os antecessores atribuem à escolha e formação do sucessor numa altura de instabilidade do mercado.

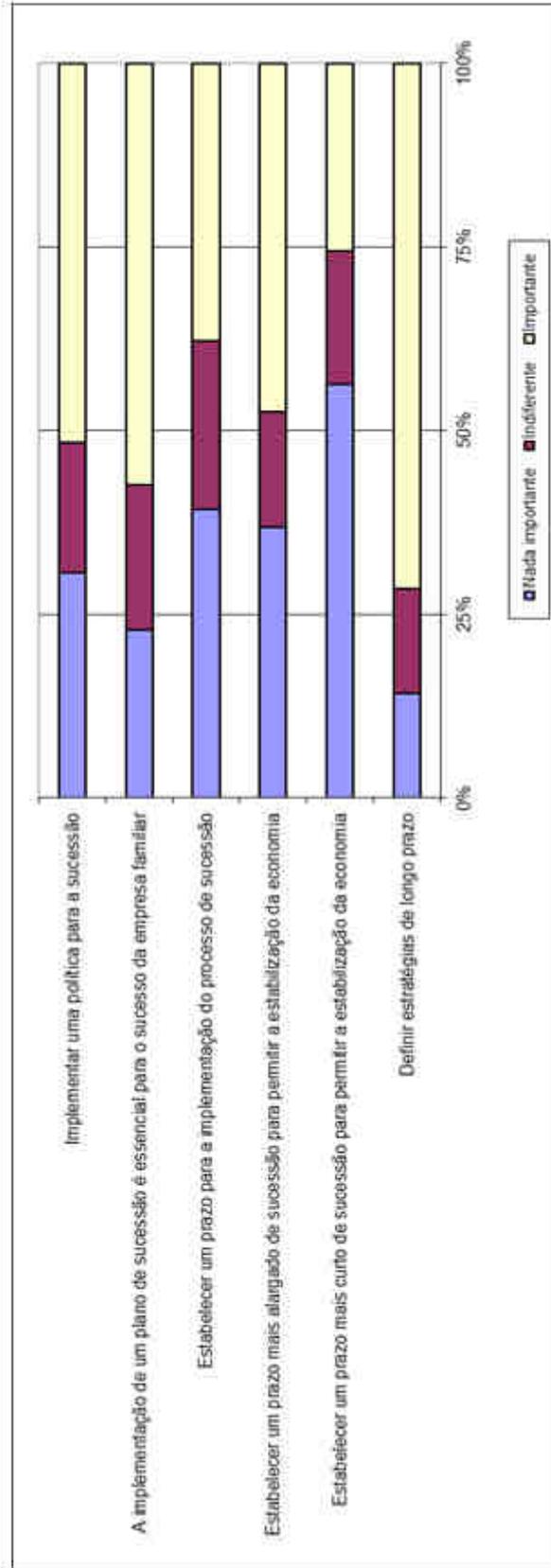


Figura 17 – Resposta dos antecessores no que respeita a importância atribuída a cada variável na definição de estratégias para a implementação de um plano de sucessão. (Azul - representa as respostas negativas, Bordeaux - representa as respostas nem positivas nem negativas e Amarelo - representa as respostas positivas).

Metade dos antecessores (53% do total dos inquiridos) consideram que a implementação de um plano de sucessão é importante para o sucesso da EF (ver Figura 17), o que mais uma vez está de acordo com a preocupação em escolher (RS[91]=0.455, $p<0.0001$), preparar e treinar (RS[91]=0.420, $p<0.0001$) um sucessor e com a necessidade de procurar novos mercados (RS[91]=0.279, $p=0.023$).

De forma idêntica, metade dos antecessores (49% do total dos inquiridos) consideram importante implementar uma política para a sucessão nas EF (ver Figura 17), estando este parâmetro correlacionado positivamente com a preocupação em escolher (RS[91]=0.547, $p<0.0001$), preparar e treinar (RS[91]=0.477, $p<0.0001$) um sucessor, com a necessidade de internacionalização (RS[91]=0.399, $p=0.001$), com o facto de a crise económica poder influenciar a escolha do sucessor (RS[91]=0.334, $p=0.006$), com a necessidade de implementação de um plano de sucessão (RS[91]=0.586, $p<0.0001$), com o estabelecimento de um prazo para a implementação de um plano de sucessão (RS[91]=0.427, $p<0.0001$) e com o alargamento do prazo para a sucessão (RS[91]=0.475, $p<0.0001$).

A análise de classificação múltipla mostra que os principais fatores preditivos em termos de estratégia para a implementação de um plano de sucessão com vista à escolha de um sucessor são, em primeiro lugar, a criação de uma política de sucessão, em segundo lugar, a criação de um plano de sucessão e, em terceiro lugar, a definição de um prazo para a sua implementação (ver Figura 18). O alargamento ou redução do prazo para a implementação de um plano de sucessão e a definição de estratégias longo prazo são parâmetros que não influenciam este processo.

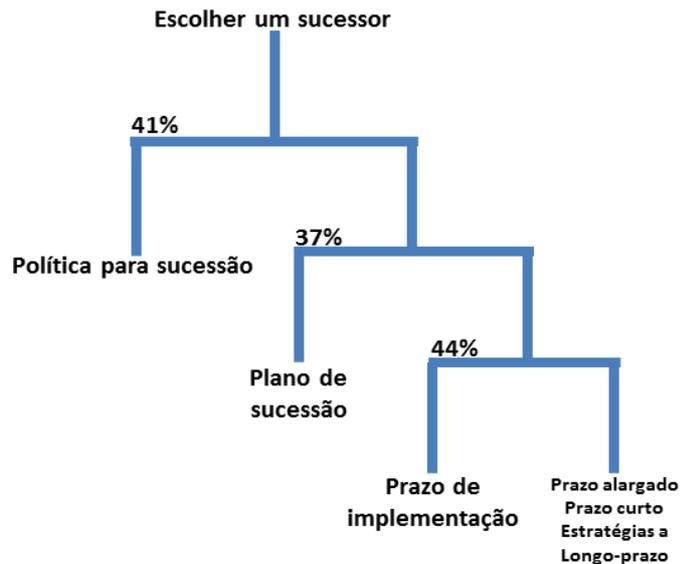


Figura 18 – Hierarquização sucessiva das variáveis preditivas para a estratégia de implementação de um plano de sucessão com vista à escolha de um sucessor, de acordo com o seu impacto no processo de decisão.

Menos de metade dos antecessores (46% do total dos inquiridos) consideram que é fundamental que a sucessão ocorra dentro da família (ver Figura 19), este parâmetro correlaciona-se positivamente com a necessidade de implementar uma política de sucessão ($RS[91]=0.613$, $p<0.0001$), com a implementação de um plano de sucessão ($RS[91]=0.549$, $p<0.0001$) e com o estabelecimento de um prazo para a implementação de um plano de sucessão ($RS[91]=0.334$, $p=0.006$). Estes resultados mostram que os antecessores reconhecem a implementação de uma política e de um plano de sucessão como fundamentais para a seleção de um sucessor no seio da família.

Contrabalançar os interesses familiares e os económicos no que respeita a gestão da empresa preocupa 58% dos antecessores inquiridos (ver Figura 19) e correlaciona-se positivamente com a vontade de um sucessor seja encontrado no seio da família ($RS[91]=0.537$, $p<0.0001$).

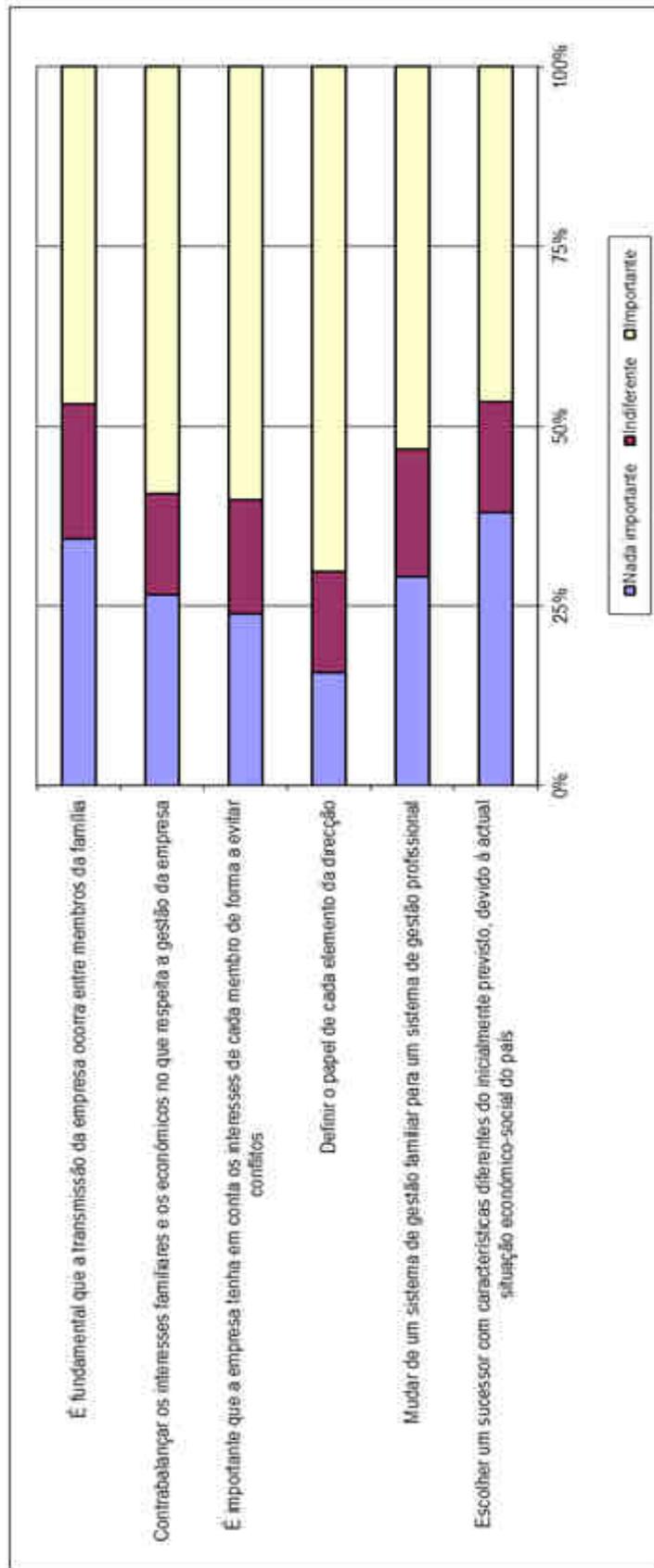


Figura 19 – Resposta dos antecessores no que respeita a importância atribuída a cada variável em relação à família durante a implementação do plano de sucessão. (Azul - representa as respostas negativas, Bordeaux - representa as respostas positivas nem negativas e Amarelo - representa as respostas positivas).

Mais de metade dos antecessores (58% do total dos inquiridos) consideraram importante que a empresa tenha em conta os interesses de cada membro (ver Figura 19) de forma a evitar conflitos durante a sucessão, daí que considerem essencial que a sucessão ocorra dentro da família (RS[91]=0.524, $p<0.0001$), pois um elemento externo poderia não perceber a vertente familiar da EF, e que a escolha do sucessores tenha em conta simultaneamente os interesses da família e da empresa (RS[91]=0.514, $p<0.0001$).

Outro dos aspetos considerado importante para a maioria dos antecessores (68% do total dos inquiridos) é a definição do papel de cada elemento da direção (ver Figura 19) e está positivamente correlacionada com os parâmetros anteriores, ou seja, com a necessidade de a sucessão ocorrer dentro da família (RS[91]=0.317, $p=0.009$) e de contrabalançar interesses familiares e económicos (RS[91]=0.418, $p<0.0001$) salvaguardando, no entanto, os interesses individuais de cada elemento da família (RS[91]=0.644, $p<0.0001$).

Como medida coadjuvante, metade dos antecessores (50%) considera a opção de mudar de um sistema de gestão familiar para um sistema de gestão profissional (ver Figura 19) o que facilitaria a capacidade de contrabalançar os interesses familiares e económicos (RS[91]=0.365, $p=0.003$) ao mesmo tempo que protege os interesses individuais (RS[91]=0.262, $p=0.033$) e reforça o papel de cada elemento da direção (RS[91]=0.341, $p=0.005$).

Dada à atual situação económico-social do país, 40% dos antecessores pondera a hipótese de escolher um sucessor com características diferentes do inicialmente previsto (ver Figura 19). Esta variável correlaciona-se positivamente com uma mudança do sistema de gestão (RS[91]=0.551, $p<0.0001$) acautelando os interesses familiares e económicos (RS[91]=0.344, $p=0.005$) e individuais (RS[91]=0.361, $p=0.003$) através da redefinição dos papéis de cada membro da direção (RS[91]=0.355, $p=0.003$). Estes resultados indicam que parte dos antecessores poderá vir a escolher um sucessor capaz de partilhar responsabilidades com outros membros da família pois pretendem mudar para um regime de gestão democrático em que o poder de decisão deixa de pertencer exclusivamente ao líder passando a ser dividido por várias pessoas.

A análise de classificação múltipla das variáveis anteriores (a sucessão ocorrer no seio da família, contrabalançar os interesses familiares e os económicos na EF, interesses individuais, definição do papel de cada elemento da direção, mudança do sistema de gestão e escolha de um sucessor com características diferentes) não identificou nenhum destes fatores como preditivos no que respeita a preocupação do antecessor relativamente salvaguardar tanto os interesses da família como da EF durante a implementação do plano de sucessão, ou seja, embora o antecessor reconheça a importância dos parâmetros anteriores estes fatores assumem apenas uma importância secundária para a sucessão.

Perto de metade dos antecessores (47% do total dos inquiridos) considera importante a passagem de um regime de liderança autocrático para um modelo democrático (ver Figura 20), estando relacionada com a necessidade de alterar a gestão da EF para um sistema profissional ($RS[91]=0.389$, $p=0.001$) de forma a proteger não só os interesses familiares e económicos ($RS[91]=0.293$, $p=0.017$) como também os interesses do líder ($RS[91]=0.374$, $p=0.002$) sendo, portanto, necessário redefinir o papel de cada membro da direção ($RS[91]=0.596$, $p<0.0001$).

Por outro lado, 58% do total de inquiridos preocupa-se com a possibilidade do processo de sucessão pôr em causa a viabilidade da EF (ver Figura 20) cuja salvaguarda passaria pela passagem de uma autocracia para uma democracia ($RS[91]=0.248$, $p=0.045$).

Por outro lado, metade dos antecessores (50% do total de inquiridos) também considera que a sucessão poderá ajudar a empresa a alcançar novas metas e mercados (ver Figura 20), fator que está positivamente correlacionado com a passagem para uma democracia ($RS[91]=0.459$, $p<0.0001$) mas não com a possibilidade do processo de sucessão pôr em causa a viabilidade da EF ($RS[91]=0.171$, $p=0.170$).

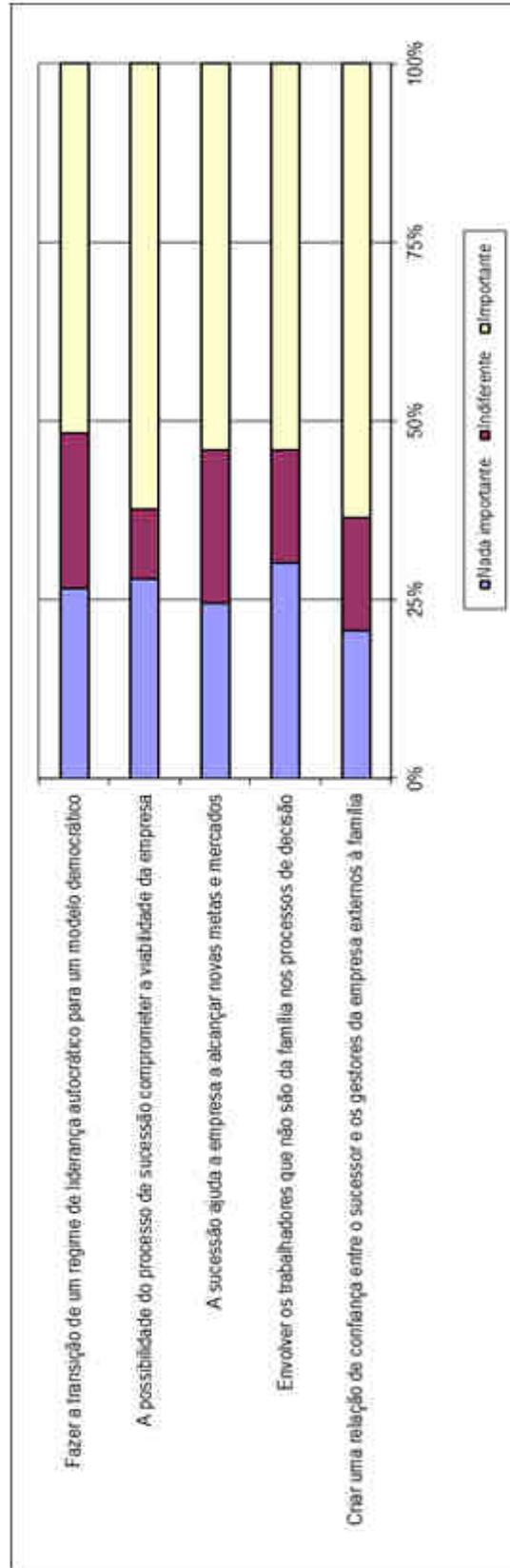


Figura 20 – Resposta dos antecessores no que respeita a importância atribuída a cada variável em relação às possíveis alterações no sistema de liderança e seu impacto sobre a viabilidade da EF durante a implementação do plano de sucessão. (Azul - representa as respostas negativas, Bordeaux – representa as respostas nem positivas nem negativas e Amarelo – representa as respostas positivas).

Outro dos aspetos que os antecessores (52% do total dos inquiridos) consideram importante é o envolvimento dos trabalhadores que não pertencem à família nos processos de decisão (ver Figura 20) como forma de facilitar não só a passagem de uma autocracia para uma democracia (RS[91]=0.510, $p<0.0001$), mas também como forma de ajudar a empresa a alcançar novos mercados (RS[91]=0.432, $p<0.0001$).

De forma idêntica 60% do total de inquiridos) é importante que o sucessor crie uma relação de confiança com os gestores da empresa externos à família (ver Figura 20), mais uma vez para fomentar a passagem para uma democracia (RS[91]=0.397, $p=0.001$), o alcance de novos mercados (RS[91]=0.536, $p<0.0001$) e a aumentar o envolvimento dos trabalhadores (RS[91]=0.583, $p<0.0001$).

A análise de classificação múltipla (ver Figura 21) mostra que os principais fatores preditivos no que respeita a alteração do sistema de gestão como forma de facilitar a implementação de um plano de sucessão são, em primeiro lugar, a garantia da viabilidade da EF, em segundo lugar, a transição para um regime de liderança democrático e, em terceiro lugar, o alcance de novas metas e mercados. O envolvimento dos trabalhadores assim como dos gestores externos à família não influenciam significativamente este parâmetro.

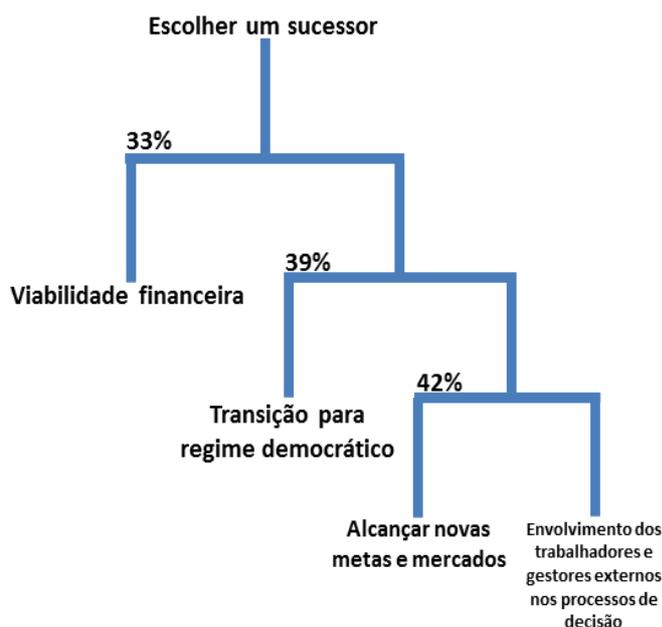


Figura 21 – Hierarquização sucessiva das variáveis preditivas para a transição do sistema de tomada de decisão com vista à implementação de um plano de sucessão, de acordo com o seu impacto na escolha do sucessor.

4.1.4. Competências do sucessor

Os sucessores (92% do total dos inquiridos) consideram muito importante que o potencial sucessor valorize a EF (ver Figura 22) pois este fator reforça o objetivo de alcançar de novas metas e mercados (RS[91]=0.345, $p=0.005$), salvaguarda a viabilidade da EF (RS[91]=0.281, $p=0.025$) e aumenta o envolvimento dos trabalhadores (RS[91]=0.297, $p=0.017$) e dos gestores (RS[91]=0.486, $p<0.0001$) externos à família na atividade da EF.

Paralelamente, os antecessores (86% do total dos inquiridos) preferem potenciais sucessores que se identifiquem com a identidade da empresa (ver Figura 22) pois apenas assim acreditam que este irá valorizar a EF (RS[91]=0.795, $p<0.0001$).

É muito importante para os antecessores (86% do total dos inquiridos) que o potencial sucessor tenha um conhecimento profundo da área de negócios da EF (ver Figura 22), sustentando a percepção de que este valoriza (RS[91]=0.708, $p<0.0001$) e se identifica (RS[91]=0.673, $p<0.0001$) com a EF.

A maior parte dos antecessores (70% do total dos inquiridos) considera também que o sucesso do potencial sucessor passa pelo seu bom relacionamento com os outros membros da família (ver Figura 22), estando esta variável positivamente correlacionada com os parâmetros anteriores (valorizar a EF, RS[91]=0.418, $p=0.001$; identificar-se com a EF, RS[91]=0.434, $p<0.0001$ e conhecimento profundo da EF, RS[91]=0.354, $p=0.004$, respetivamente).

A capacidade de envolver todos os trabalhadores da EF é uma das habilidades consideradas como essenciais pelos antecessores (89% do total dos inquiridos) (ver Figura 22) pois mostra que os sucessores valorizam a imagem da EF (RS[91]=0.681, $p<0.0001$) reforçando o seu papel como líder da EF (RS[91]=0.624, $p<0.0001$) e que possuem um conhecimento profundo sobre a organização (RS[91]=0.591, $p<0.0001$) e que também fomenta o bom relacionamento com a família (RS[91]=0.553, $p<0.0001$).

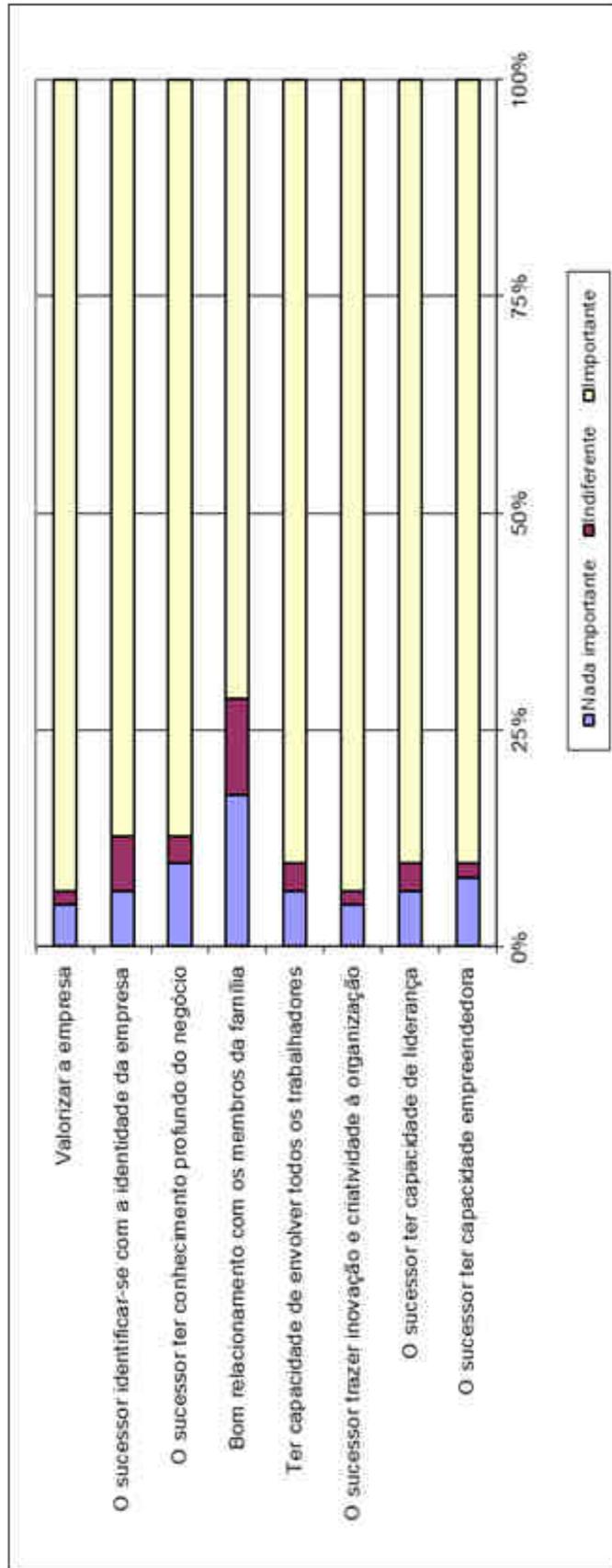


Figura 22 – Resposta dos antecessores no que respeita a importância atribuída a cada variável em relação às competências do sucessor (Azul - representa as respostas negativas, Bordeaux - representa as respostas nem positivas nem negativas e Amarelo - representa as respostas positivas).

A quase totalidade dos antecessores (92% do total dos inquiridos) espera que o potencial sucessor traga inovação e criatividade à EF (ver Figura 22), características que consideram valorizar a EF (RS[91]=0.836, $p<0.0001$), reforçar o seu papel como líder (RS[91]=0.828, $p<0.0001$), melhorar o relacionamento com a família (RS[91]=0.362, $p=0.003$) e com os trabalhadores (RS[91]=0.624, $p<0.0001$) e que é resultado de possuir um profundo conhecimento da área de negócio (RS[91]=0.647, $p<0.0001$).

Tanto a capacidade de liderança como a capacidade empreendedora são qualidades que os antecessores (89% do total dos inquiridos) procuram nos potenciais sucessores (ver Figura 22). Mais uma vez os antecessores consideram que este um sucessor empreendedor e com capacidade de liderança irão valorizar da EF (RS[91]=0.860, $p<0.0001$ e RS[91]=0.804, $p<0.0001$), reforçam a sua liderança (RS[91]=0.782, $p<0.0001$ e RS[91]=0.696, $p<0.0001$), garantem um bom relacionamento com a família (RS[91]=0.345, $p=0.005$ e RS[91]=0.273, $p=0.029$) e com os trabalhadores (RS[91]=0.585, $p<0.0001$ e RS[91]=0.597, $p<0.0001$), conseguido através não só de conhecimento da área de negócio (RS[91]=0.736, $p<0.0001$ e RS[91]=0.630, $p<0.0001$) como pela capacidade de trazer inovação e criatividade para a EF (RS[91]=0.894, $p<0.0001$ e RS[91]=0.893, $p<0.0001$).

A análise de classificação múltipla das variáveis anteriores (valorização da EF, identificação com a EF, conhecimento da área de negócios, bom relacionamento com a família, envolvimento dos trabalhadores, inovação e criatividade, capacidade de liderança e capacidade empreendedora) não identificou nenhuma como variável preditiva em relação à seleção do potencial sucessor.

4.1.5. Participação da família na tomada de decisão

Aproximadamente 62% dos antecessores inquiridos consideram importante manter o controlo da EF no seio da família (ver Figura 23) uma vez que consideram que um membro da família irá valorizar a EF (RS[91]=0.362, $p=0.003$), reforçando a imagem da EF na comunidade em que se insere (RS[91]=0.253, $p=0.041$) e

fomentar o bom relacionamento não só entre membros da família (RS[91]=0.417, $p=0.001$) mas também com os trabalhadores (RS[91]=0.314, $p=0.012$).

Quase metade dos antecessores (45% do total dos inquiridos) considera importante que todos os membros da família participem de forma ativa nos processos de tomada de decisão (ver Figura 23) de forma a garantir que o controlo da EF se mantém na família (RS[91]=0.607, $p<0.0001$).

Igualmente importante para os antecessores (52% do total dos inquiridos) é a necessidade de garantir o sucesso económico de todos os membros da família no futuro (ver Figura 23), de forma a participarem ativamente nos processos de tomada de decisão (RS[91]=0.656, $p<0.0001$), garantindo o controlo da EF no seio da família (RS[91]=0.587, $p<0.0001$).

Os antecessores (58% do total dos inquiridos) consideram ainda que recompensar os membros da família dedicados à EF (ver Figura 23) é uma forma de garantir o sucesso económico da família (RS[91]=0.567, $p<0.0001$) mantendo ao mesmo tempo a sua participação ativa nos processos de tomada de decisão (RS[91]=0.353, $p=0.004$) e o controlo da EF (RS[91]=0.320, $p=0.010$).

A definição de objetivos específicos que melhorem a inclusão de membros da família na atividade da EF (ver Figura 23) é considerada por mais de metade dos antecessores (52% do total dos inquiridos) como a melhor forma de garantir o sucesso económico da família (RS[91]=0.873, $p<0.0001$) já que a participação ativa da família nos processos de tomada de decisão (RS[91]=0.711, $p<0.0001$) facilita as tomadas de decisão dentro da EF (RS[91]=0.548, $p<0.0001$) e ao mesmo tempo recompensa os membros da família dedicados à EF (RS[91]=0.665, $p<0.0001$).

Menos de metade dos antecessores (42% do total dos inquiridos) considera importante que todos os membros saibam como se procederá a transferência de poderes (ver Figura 23) e responsabilidades durante o processo de sucessão de forma a poderem participar ativamente nas tomadas de decisão (RS[91]=0.665, $p<0.0001$), salvaguardando o sucesso económico da família (RS[91]=0.709, $p<0.0001$), permitindo a manutenção do controlo da EF (RS[91]=0.374, $p<0.002$) através da inclusão dos membros da família (RS[91]=0.699, $p<0.0001$) e da atribuição de recompensas pela sua dedicação (RS[91]=0.511, $p<0.0001$).

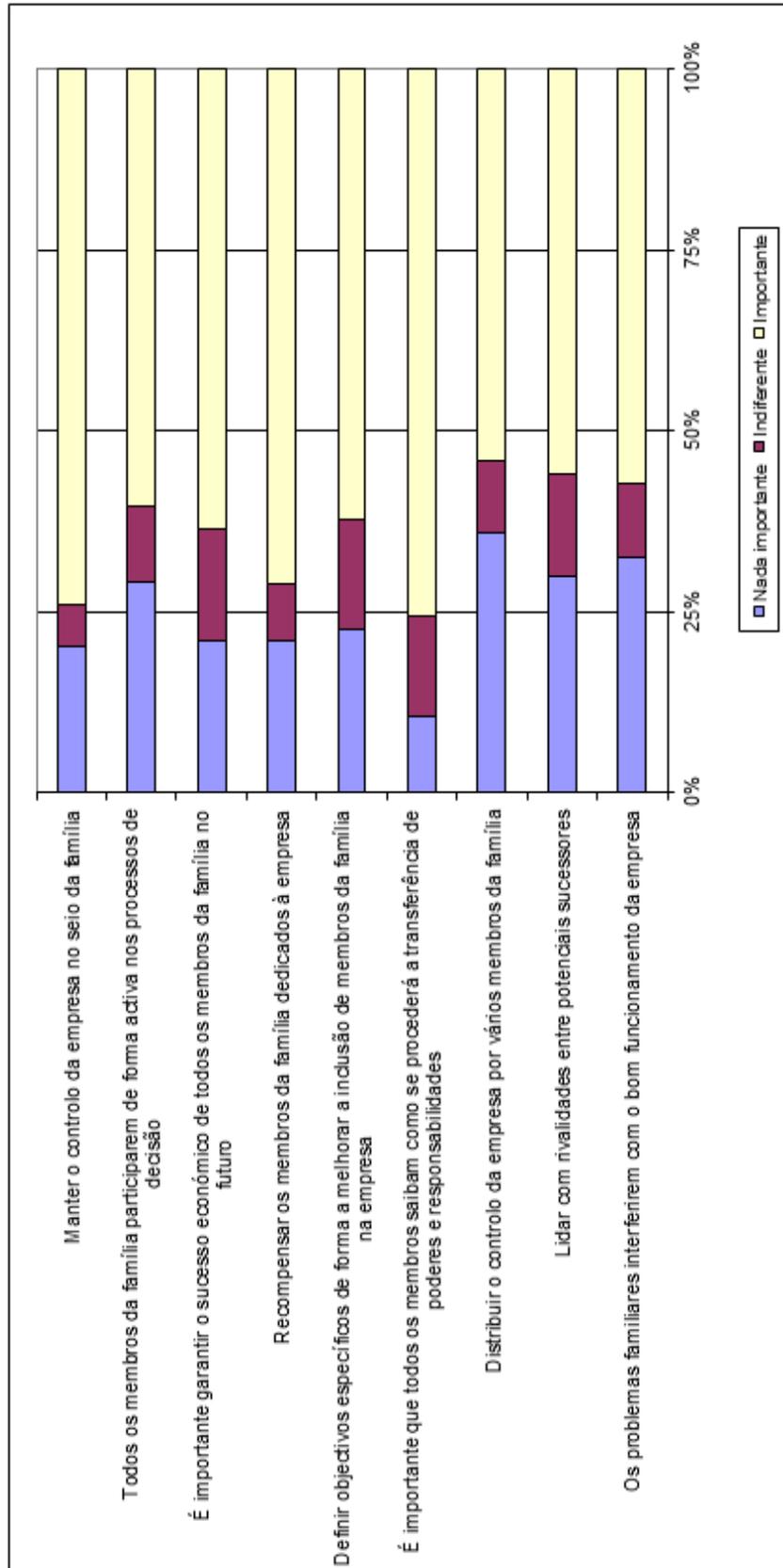


Figura 23 – Resposta dos antecessores no que respeita a importância atribuída a cada variável em relação à inclusão da família nas tomadas de decisão durante o processo de sucessão (Azul - representa as respostas negativas, Bordeaux – representa as respostas nem positivas nem negativas e Amarelo – representa as respostas positivas).

Por outro lado, alguns antecessores (44% do total dos inquiridos) preocupam-se com possíveis rivalidades entre potenciais sucessores (ver Figura 23), daí que considerem essencial que todos os membros saibam como se procederá a transferência de poderes e responsabilidades durante o processo de sucessão (RS[91]=0.268, $p=0.032$), que se definam de objetivos específicos que melhorem a inclusão de membros da família (RS[91]=0.341, $p=0.006$), se proceda à distribuição do poder por vários membros da família (RS[91]=0.398, $p=0.001$) e se recompense os membros da família mais dedicados à EF (RS[91]=0.591, $p<0.0001$).

Finalmente e tendo em conta os fatores analisados anteriormente, mais de metade dos antecessores (52% do total de inquiridos) preocupa-se com a possibilidade de surgirem problemas familiares durante o processo de sucessão que venham a interferir com o bom funcionamento da empresa (ver Figura 23). Esta preocupação reforça a necessidade de se implementarem mecanismos que fomentem o conhecimento sobre a transferência de responsabilidade e poderes associados à sucessão (RS[91]=0.275, $p=0.028$), fomentando a distribuição do poder por vários membros da família (RS[91]=0.471, $p<0.0001$), a participação ativa (RS[91]=0.375, $p=0.002$) e inclusão da família (RS[91]=0.413, $p=0.001$) nas tomadas de decisão.

A análise de classificação múltipla (ver Figura 24) mostra que os principais fatores preditivos no que respeita a participação da família no processo de sucessão são, em primeiro lugar, todos os membros da família terem conhecimento sobre como vai ocorrer a transferência de responsabilidade e poderes durante o processo de sucessão, em segundo lugar, garantir a participação ativa da família nos processos de tomada de decisão e, em terceiro lugar, a vontade de manter o controlo da EF no seio da família.

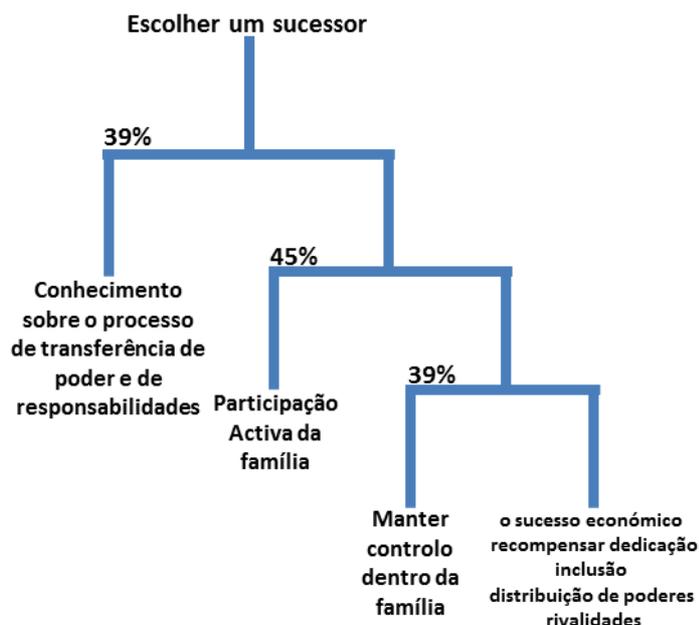


Figura 24 – Hierarquização sucessiva das variáveis preditivas no que respeita a inclusão da família durante a implementação do processo de sucessão, de acordo com o seu impacto na escolha do sucessor.

4.1.6. Expetativas do antecessor durante e após o processo de sucessão

Do total de inquiridos, 60% dos antecessores afirmaram deter um poder determinante sobre a escolha do sucessor (ver Figura 25), o que se relaciona com a vontade de (i) manter o controlo da EF no seio da família (RS[91]=0.385, p=0.002), (ii) incluir a família na EF (RS[91]=0.295, p=0.020), (iii) a distribuir o poder por vários membros da família (RS[91]=0.360, p=0.004), (iv) transferir poderes e responsabilidades ao sucessor (RS[91]=0.315, p=0.013) e com (v) fomentar a participação ativa da família no processo de sucessão (RS[91]=0.530, p<0.0001).

Menos de metade dos antecessores (49% do total dos inquiridos) quer manter um papel ativo na EF depois da sucessão (ver Figura 25), estando esta variável positivamente correlacionada com o fato de o antecessor ter um papel determinante na escolha do potencial sucessor (RS[91]=0.436, p<0.0001).

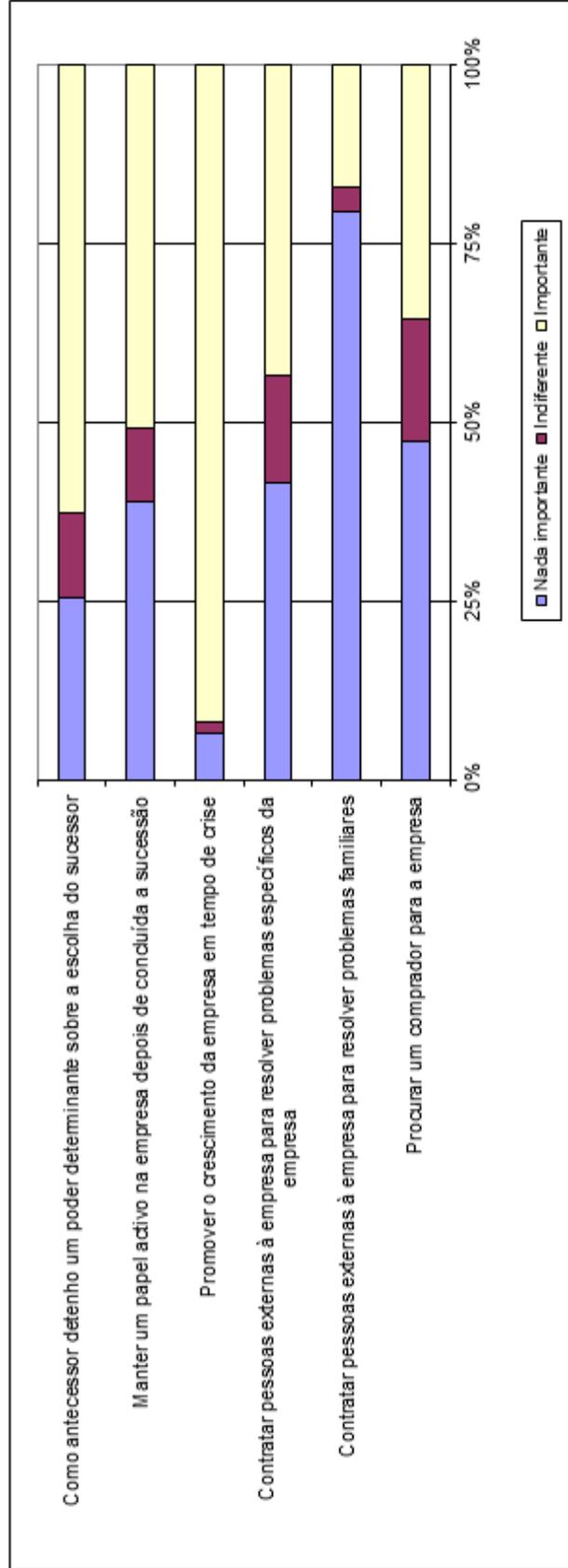


Figura 25 – Resposta dos antecessores no que respeita a importância atribuída a cada variável em relação às suas expectativas durante e após o processo de sucessão (Azul - representa as respostas negativas, Bordeaux – representa as respostas nem positivas nem negativas e Amarelo – representa as respostas positivas).

Para 90% dos inquiridos, a promoção do crescimento da EF mesmo em tempo de crise económica é uma preocupação dos antecessores (ver Figura 25), não estando este parâmetro correlacionado com as expectativas do antecessor durante e após o processo de sucessão mas sim com o perfil do sucessor no que respeita a valorização da EF (RS[91]=0.562, $p<0.0001$), o fato de se identificar com a EF (RS[91]=0.457, $p<0.0001$), o relacionamento do potencial sucessor com a família (RS[91]=0.436, $p=0.005$) e com os trabalhadores (RS[91]=0.450, $p<0.0001$), o conhecimento do negócio (RS[91]=0.441, $p<0.0001$) e a capacidade do potencial sucessor de inovar (RS[91]=0.437, $p<0.0001$), liderar (RS[91]=0.426, $p=0.001$) e empreender (RS[91]=0.448, $p<0.0001$).

Caso surjam problemas específicos na EF, parte dos antecessores (42% do total dos inquiridos) considera a hipótese de contratar pessoas externas à EF para ajudar na sua resolução (ver Figura 25), fator que se correlaciona positivamente com o poder que detém na EF (RS[91]=0.329, $p=0.009$) e com a vontade de manter um papel ativo na EF mesmo depois de passar a liderança (RS[91]=0.534, $p<0.0001$).

Cerca de 34% dos antecessores inquiridos afirmou ter intenção de procurar um comprador para a EF (ver Figura 25), o qual se enquadra na procura de um sucessor com um perfil diferente do inicialmente previsto (RS[91]=0.341, $p=0.007$), na necessidade de estabelecer (RS[91]=0.274, $p=0.031$) e encurtar o prazo para implementação da sucessão (RS[91]=0.358, $p=0.004$) e na vontade de passar de um sistema de gestão familiar para um sistema profissional (RS[91]=0.280, $p=0.027$).

A análise de classificação múltipla (ver Figura 26) mostra que os principais fatores preditivos no que respeita as expectativas do antecessor em relação ao processo de sucessão são, em primeiro lugar, o poder de decisão do antecessor sobre a escolha do potencial sucessor, em segundo lugar, a escolha do antecessor será tomada no sentido de garantir o crescimento da EF, em terceiro lugar, caso seja necessário resolver problemas relativos à EF, o antecessor tenciona contratar pessoas externas à EF para os resolver, em quarto lugar, a vontade de manter um papel ativo na EF depois de passar a liderança e, em último lugar, a contratação de pessoas externas à EF para resolver sobre no seio da família.

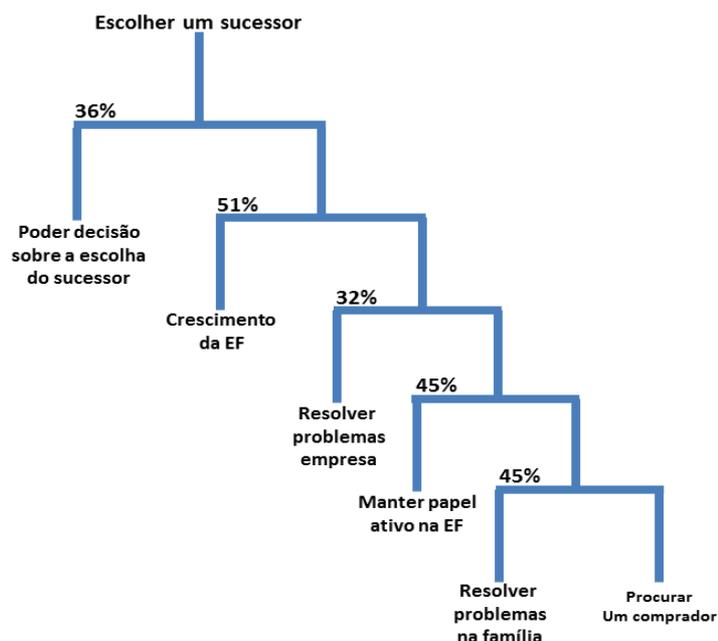


Figura 26 – Hierarquização sucessiva das variáveis preditivas no que respeita a as expectativas do antecessor em relação ao processo de sucessão, de acordo com o seu impacto na escolha do sucessor.

4.1.7. Caracterização dos antecessores

Analisando a figura 27 verifica-se que 24 dos antecessores inquiridos (39%) corresponde a idades compreendidas entre os 40 e os 49 anos, seguindo-se o escalão dos 30 aos 39 anos e o escalão dos 50 aos 59 anos, ambos com 15 antecessores (25% cada escalão etário) e finalmente o escalão dos 7 antecessores com mais de 60 anos (31%). Dos antecessores inquiridos apenas 11 (18%) são do sexo feminino.

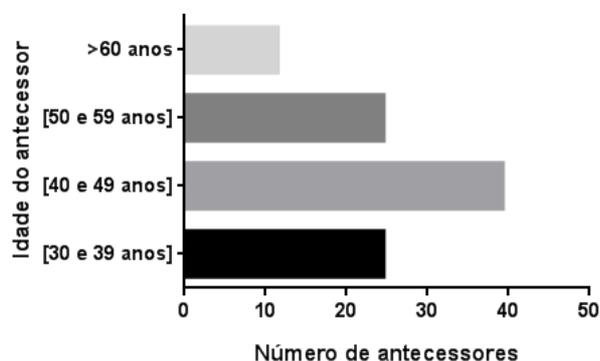


Figura 27 – Caracterização da idade dos antecessores por escalão etário.

Como se pode verificar na Figura 28, 27 dos antecessores frequentou o ensino secundário (44% do total dos inquiridos) e outros 27 antecessores frequentou a Universidade (44% do total dos inquiridos), este parâmetro está negativamente correlacionado com a idade dos antecessores ($RS[91]=-0.424, p=0.001$).

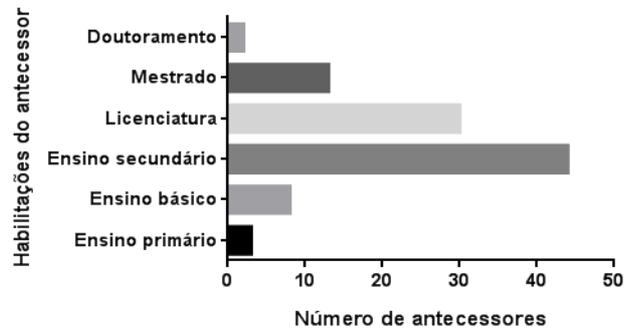


Figura 28 – Caracterização das habilitações literárias dos antecessores.

Em relação à posição que o antecessor ocupa na EF (ver Figura 29), verificou-se que 28 dos inquiridos desempenha o papel de Administrador (46%) e 25 dos inquiridos desempenha o papel de Diretor Geral (41%), fator que se relaciona positivamente com a sua idade ($RS[91]=0.630, p<0.0001$), ou seja, os cargos mais elevados dentro da organização são normalmente preenchidos por elementos mais velhos.

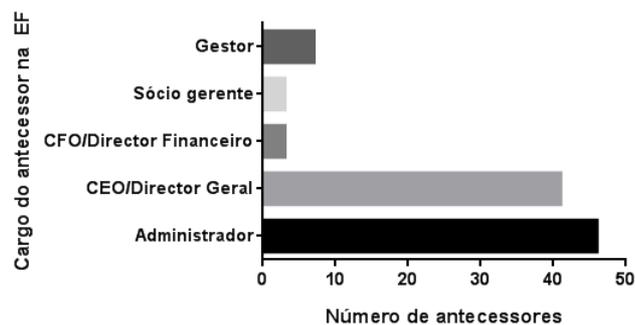


Figura 29 – Distribuição do cargo do antecessor na EF.

No que respeita o número de anos em que o antecessor trabalha vs. o número de anos em que lidera a EF, não se encontraram quaisquer correlações significativas (ver Figura 30) embora ambas as variáveis se correlacionem positivamente com a idade do antecessor ($RS[91]=0.630, p<0.0001$ e $RS[91]=0.541, p<0.0001$,

respetivamente), isto é, quanto maior for a idade do antecessor, maior será o número de anos a liderar ou a trabalhar na EF.

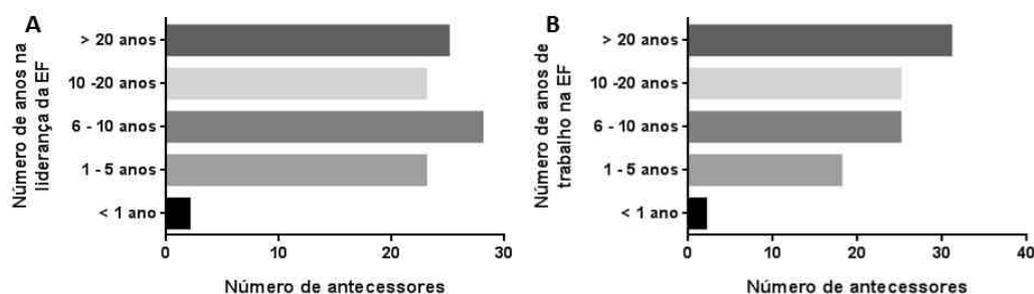


Figura 30 – Comparação entre o número de anos em que o antecessor trabalhou na EF em relação ao número de anos em que a liderou.

(A- Número de anos que o antecessor liderou a EF e B - número de anos que o antecessor trabalhou na EF).

4.2. Caracterização dos potenciais sucessores

Nos questionários destinados a estudar o perfil dos potenciais sucessores consideraram-se para posterior análise 145 (cerca de 28%) dos 591 questionários respondidos, número que corresponde aos alunos que declaram a família deter uma empresa familiar. A análise descritiva de todas as variáveis encontra-se na tabela 5 no anexo IV. A fiabilidade dos questionário pode considerar-se muito alta pois o valor de Cronbach foi $\alpha=0,906$ (90,6%), não se tendo, no entanto, conseguido uma distribuição normal da amostra pois no teste de Kolmogorov-Smirnov obteve-se $p<0.05$, por este motivo a análise de correlações foi efectuada através do índice de Spearman (ver tabela 7 no anexo VI).

4.2.1. Caracterização dos inquiridos

Analisando a figura 31, 80 dos inquiridos (55%) pertencia ao intervalo de idade entre os 20 e os 29 anos, seguindo-se 29 inquiridos no intervalo entre os 30 e os 39 anos (20%), 24 dos estudantes com idades inferiores a 19 anos (17%), 10 dos estudantes com idades entre os 40 e os 49 anos (7%) e, 2 dos estudantes com mais de 50 anos (de 1%), correspondem aos escalões etários com menor representação.

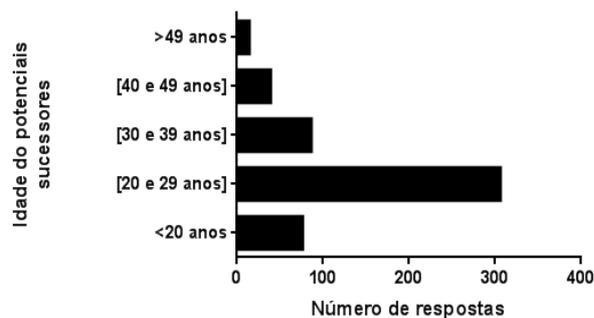


Figura 31 – Distribuição das idades dos inquiridos por categorias etárias.

Em termos de género, a maior parte dos estudantes inquiridos foram do género feminino (61%) e mais de um terço do sexo masculino (39%).

No que respeita as habilitações literárias, 107 dos inquiridos frequenta uma licenciatura (74%) (ver Figura 32), 33 estão a frequentar um mestrado (23%) e apenas 5 estão em doutoramento (3%). Como seria de esperar, este parâmetro correlaciona-se positivamente com a idade ($RS[145]=0.203$, $p=0.014$), ou seja, os inquiridos mais velhos possuem habilitações mais elevadas.

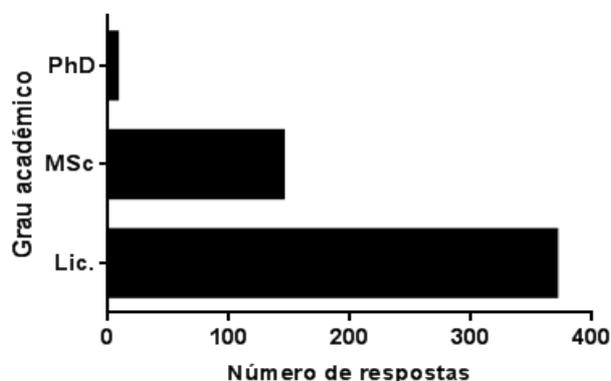


Figura 32 – Distribuição das respostas por habilitação literária dos inquiridos (por frequência do grau).

Por outro lado, 103 dos participantes frequenta a Universidade (71%) em comparação com 42 que frequentam Institutos (29%), no entanto, a correlação negativa desta variável com a idade ($RS[145]=-0.201$, $p=0.016$) parece indicar que os inquiridos mais velhos frequentam preferencialmente institutos e não a universidade. Na Tabela 1 encontra-se um pequeno resumo das instituições que os participantes deste estudo frequentam.

Tabela 1 – Distribuição das respostas aos questionários por Instituição de Ensino Superior.

Entidades	Frequência	Porcentagem
Universidade da Madeira	140	26,9%
Universidade de Aveiro	123	23,6%
Universidade de Coimbra	72	13,8%
Universidade dos Açores	60	11,5%
Instituto Politécnico do Porto	49	9,4%
Instituto Politécnico de Viana do Castelo	36	6,9%
Instituto Superior de Administração e Gestão	26	5,0%
Instituto Piaget	8	1,5%
Universidade Técnica de Lisboa	2	0,4%
Instituto Português de Administração e Marketing	1	0,2%
Instituto Universitário de Lisboa	1	0,2%
Universidade Católica	1	0,2%
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro	1	0,2%
Universidade Lusíada	1	0,2%

Em relação às áreas de estudo abrangidas por este estudo, tal como podemos verificar pela observação da Tabela 2, conseguiu-se que nove áreas estivessem representadas.

Tabela 2 – Distribuição das respostas por área de formação.

Área de Formação	Frequência	Porcentagem
Economia e Gestão	173	33,2%
Contabilidade e Finanças	102	19,6%
Educação e Ensino	63	12,1%
Comunicação e Marketing	47	9,0%
Sociologia e Serviços Sociais	33	6,3%
Serviços e Turismo	27	5,2%
Engenharias	26	5,0%
Eng. Informática, Tecnologias de Informação e Design	23	4,4%
Saúde	16	3,1%
Ciências	11	2,1%

4.2.2. Área de formação

Segundo os resultados dos questionários, 121 dos potenciais sucessores (83%) frequentam o curso que escolheram em primeira opção, verificando-se que apenas 24 não está colocada no que pretendia (12% está colocados na segunda opção, 3% na terceira e apenas 2% na quarta opção). Este parâmetro correlaciona-se inversamente com o tipo de instituição que frequentam no ensino superior

(RS[145]=-0.165, p=0.047) indicando que a primeira opção é a entrada na Universidade, enquanto a frequência de Institutos corresponde normalmente à terceira ou quarta opção.

Paralelamente verificou-se que 136 (94%) dos potenciais sucessores (ver Figura 33) consideram que a área de estudo foi um investimento estratégico a longo prazo tanto a nível pessoal como familiar (141 potenciais sucessores o que corresponde a 97%) (RS[145]=0.398, p<0.0001).

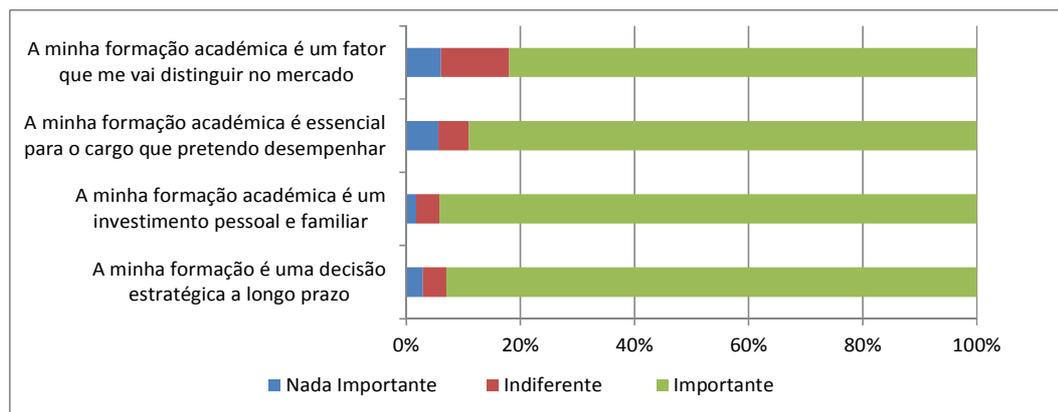


Figura 33 – Resposta dos potenciais sucessores no que respeita a importância atribuída a cada variável relacionada com a escolha da área de formação. (Azul – respostas negativas, Vermelho – respostas neutras e Verde – respostas positivas).

Mais ainda, 130 dos potenciais sucessores (90% dos potenciais sucessores) considera que a sua formação académica é essencial para o cargo que pretendem exercer no futuro (ver Figura 33), parâmetro que está positivamente correlacionado com o facto de a considerarem um investimento estratégico (RS[145]=0.343, p<0.0001) e um investimento pessoal e familiar (RS[145]=0.179, p=0.031).

Por último, verificou-se que 121 dos potenciais sucessores (83%) consideram que a sua formação académica é um fator que lhe vai permitir distinguir-se no mercado (ver Figura 33), daí que considerem a sua escolha uma decisão estratégica (RS[145]=0.246, p=0.003) e um investimento (RS[145]=0.194, p=0.019) que é fundamental para o cargo futuro (RS[145]=0.469, p<0.0001).

4.2.3. Partilha de valores

No que respeita a partilha de valores familiar, 118 dos inquiridos (81%) consideram que partilha os mesmos valores culturais que a família (ver Figura 34), fator que se correlaciona diretamente com considerarem que a formação académica é um investimento pessoal e familiar ($RS[145]=0.260$, $p=0.002$) e com pretenderem assumir a liderança da EF ($RS[145]=0.164$, $p=0.048$).

140 dos potenciais sucessores (97%) revela que confia nos membros da família (ver Figura 34) e sentem que o sentimento é mútuo (95%), sendo que ambas as variáveis se correlacionam positivamente com o fato de considerarem a sua formação académica é um investimento pessoal e familiar ($RS[145]=0.180$, $p=0.031$ e $RS[145]=0.193$, $p=0.020$, respetivamente) e com pretenderem assumir a liderança da EF ($RS[145]=0.326$, $p<0.0001$ e $RS[145]=0.359$, $p<0.0001$, respetivamente).

Por outro lado, 140 dos inquiridos consideram que a família os respeita (97%) e 132 consideram que a família apoiou a sua escolha (cerca de 91%) (ver Figura 34), ou seja concordam que a área de formação foi uma decisão estratégica ($RS[145]=0.179$, $p=0.031$ e $RS[145]=0.181$, $p=0.030$, respetivamente), um investimento ($RS[145]=0.189$, $p=0.023$ e $RS[145]=0.227$, $p=0.006$, respetivamente), essencial para o potencial sucessor liderar a EF ($RS[145]=0.185$, $p=0.026$ e $RS[145]=0.200$, $p=0.016$, respetivamente) que representa uma partilha de valores com a família ($RS[145]=0.346$, $p<0.0001$ e $RS[145]=0.329$, $p<0.0001$, respetivamente) reforçando a sua confiança ($RS[145]=0.721$, $p<0.0001$ e $RS[145]=0.532$, $p<0.0001$, respetivamente).

É interessante verificar que apenas 48 potenciais sucessores (31%) considera-se que a sua escolha foi influenciada pela família (ver Figura 34), o que está diretamente correlacionado com considerarem que partilham os mesmos valores da família ($RS[145]=0.247$, $p=0.003$).

Curiosamente, apenas 56 dos potenciais sucessores (39%) considera que o futuro depende de si mesmo (ver Figura 34), os mesmos que consideram que a sua formação é um investimento pessoal e familiar ($RS[145]=0.209$, $p=0.011$) e que a família os influenciou ($RS[145]=0.341$, $p<0.0001$).

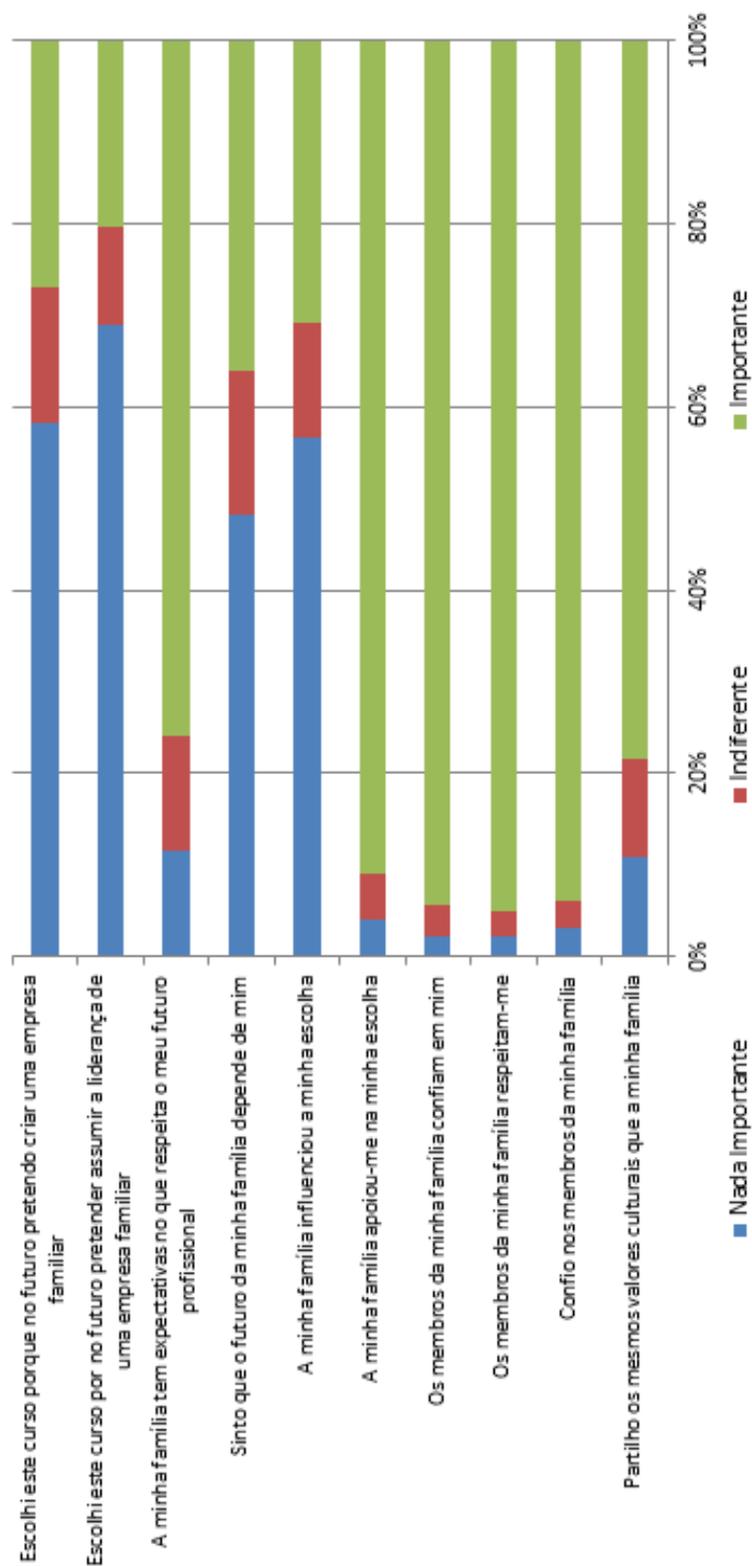


Figura 34 – Resposta dos potenciais sucessores no que respeita a importância atribuída a cada variável relativamente à partilha de valores. (Azul - representa as respostas negativas, Vermelho – representa as respostas neutras e Verde – representa as respostas positivas).

Pela análise da figura 34, 110 dos potenciais sucessores (76%) considera que a família tem expectativas no que respeita o seu futuro, pois tem respeito por si (RS[145]=0.205, p=0.013) e apoia (RS[145]=0.229, p=0.006) e influencia a sua escolha (RS[145]=0.221, p=0.007) pois depende do potencial sucessor (RS[145]=0.443, p<0.0001).

Apesar das respostas anteriores, 48 dos inquiridos pretende assumir a liderança da empresa familiar (33%) (ver Figura 34), pois considera que a família influenciou a sua escolha (RS[145]=0.363, p<0.0001) e estar dependente das suas decisões (RS[145]=0.249, p=0.002) o que cria expectativas quanto ao seu futuro (RS[145]=0.285, p=0.001).

Observou-se ainda que 49 dos inquiridos (34%), embora pertençam a uma família em que existe uma empresa familiar, pretendem criar a sua própria empresa (ver Figura 34), o que mais uma vez está correlacionado com a família ter influenciado a sua escolha (RS[145]=0.294, p<0.0001), sentir que a família está dependente (RS[145]=0.254, p=0.002), as expectativas da família em relação ao seu futuro (RS[145]=0.293, p<0.0001) e com a sua intenção de assumir a liderança da EF (RS[145]=0.691, p<0.0001). Ainda em relação a este parâmetro verificou-se que os inquiridos cujas famílias detêm uma EF estão mais interessados em fundar uma EF do que os outros (RS[145]=-0.132, p<0.003).

4.2.4. Identificação com a empresa familiar

As respostas ao questionário indicam que apenas 51 dos potenciais sucessores (36%) se identificam com a área de negócio da EF (ver Figura 35) estando esta variável positivamente correlacionada com o orgulho (108 potenciais sucessores o que corresponde a 76%) que sentem no negócio de família (RS[145]=0.353, p<0.0001).

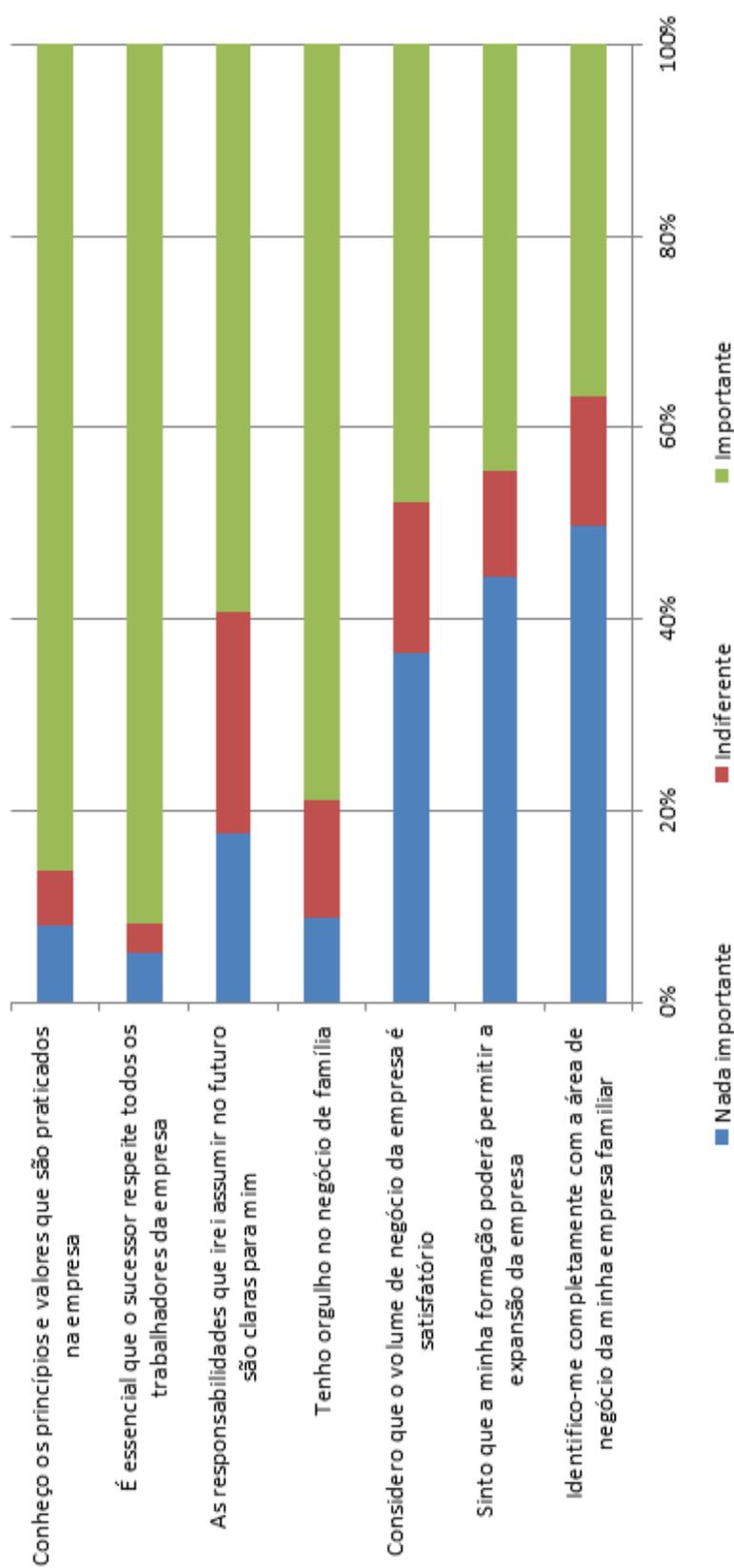


Figura 35 – Resposta dos potenciais sucessores no que respeita a importância atribuída a cada variável relativamente à identificação com a área de negócios e a EF. (Azul - representa as respostas negativas, Vermelho – representa as respostas neutras e Verde – representa as respostas positivas).

Um número ligeiramente maior de inquiridos (60 potenciais sucessores o que corresponde a 43%) considera que a sua formação poderá permitir a expansão da EF (ver Figura 35) o que corresponde às expetativas da família (RS[145]=0.184, $p=0.029$) e contribuí para a sua intenção de assumir a liderança da EF (RS[145]=0.624, $p<0.0001$) uma vez que se identificam com a área de negócio (RS[145]=0.742, $p<0.0001$) e se orgulham da EF (RS[145]=0.312, $p<0.0001$).

Um número idêntico de inquiridos (63 potências sucessores o que corresponde a 45%) considera que o volume de negócios da EF é satisfatório (ver Figura 35), pois identificam-se com a atividade da EF (RS[145]=0.522, $p<0.0001$) e consideram que a sua formação permitirá expandir a EF (RS[145]=0.491, $p<0.0001$).

Para metade dos inquiridos (74 potências sucessores o que corresponde a 53%) as responsabilidades que irão assumir no futuro são claras (ver Figura 35), pois identificam-se (RS[145]=0.584, $p<0.0001$) e têm orgulho (RS[145]=0.477, $p<0.0001$) na atividade da EF e consideram a sua formação uma forma de potenciar a expansão da EF (RS[145]=0.487, $p<0.0001$) embora estejam satisfeitos com o volume de negócios (RS[145]=0.444, $p<0.0001$).

Em relação ao funcionamento da EF, 124 inquiridos considera essencial respeitar todos os trabalhadores da EF (88%) (ver Figura 35), e conhecer os princípios e valores praticados pela empresa (84%), uma expressão do seu orgulho na EF (RS[145]=0.303, $p<0.0001$ e RS[145]=0.544, $p<0.0001$, respetivamente) e da noção das responsabilidades que virá assumir (RS[145]=0.303, $p<0.0001$ e RS[145]=0.378, $p<0.0001$, respetivamente).

Apenas 33 dos potenciais sucessores (24%) consideram que a decisão de sucederem o atual presidente já está tomada (ver Figura 36) apesar de 40 considerarem que esta hipótese lhes trará realização profissional (29%) ou, para 28 inquiridos, que esta decisão faça parte das suas ambições (21%), estas variáveis correlacionam-se positivamente com as anteriores conforme o mostrado na Tabela 3.

Tabela 3 – Resultados da análise de correlação entre a opinião dos potenciais sucessores relativamente à decisão sobre a sucessão, a realização profissional e as suas ambições em relação à identificação com a área de negócio da EF, a possibilidade de contribuir para a sua expansão, o volume de negócios da EF, o orgulho em relação à EF, as responsabilidades futuras e os princípios e valores defendidos pela EF.

	Identifico-me completamente com a área de negócio da minha empresa familiar	Sinto que a minha formação poderá permitir a expansão da empresa	Considero que o volume de negócio da empresa é satisfatório	Tenho orgulho no negócio de família	As responsabilidades que irei assumir no futuro são claras para mim	Conheço os princípios e valores que são praticados na empresa
Considero que a decisão de suceder o actual presidente na liderança da empresa já está tomada	RS _[145] =0.529, p<0.0001	RS _[145] =0.539, p<0.0001	RS _[145] =0.340, p<0.0001	RS _[145] =0.261, p=0.002	RS _[145] =0.380, p<0.0001	RS _[145] =0.237, p=0.006
Acredito que posso sentir-me realizado profissionalmente ao permanecer na empresa da família	RS _[145] =0.652, p<0.0001	RS _[145] =0.672, p<0.0001	RS _[145] =0.525, p<0.0001	RS _[145] =0.375, p<0.0001	RS _[145] =0.450, p<0.0001	RS _[145] =0.352, p<0.0001
A integração na empresa da minha família faz parte das minhas ambições	RS _[145] =0.624, p<0.0001	RS _[145] =0.630, p<0.0001	RS _[145] =0.488, p<0.0001	RS _[145] =0.317, p<0.0001	RS _[145] =0.439, p<0.0001	RS _[145] =0.275, p<0.0001

É interessante verificar que 90 inquiridos consideram que se tivessem outras oportunidades optariam por não ingressar na EF (66%) (ver Figura 36). Esta variável está positivamente correlacionada com a ambição de trabalhar na EF (RS[145]=0.752, p<0.0001) indicando que a maior parte dos potenciais sucessores, pelo menos, nesta fase não optaria por trabalhar na EF.

Muito embora 87 dos inquiridos considerem que após a sucessão se devam manter os valores da família/empresa (de 64%) apenas 52 sente que está preparado para assumir a responsabilidade pela sua liderança (38%) sem que no entanto 52 inquiridos desejem partilhá-la com outros membros da família (62%) (ver Figura 36). A correlação entre os parâmetros anteriores (RS[145]=0.648, p<0.0001) indica que quando os potenciais sucessores estão interessados e preparados para assumir a EF então não desejam partilhar a liderança da empresa com outros familiares.

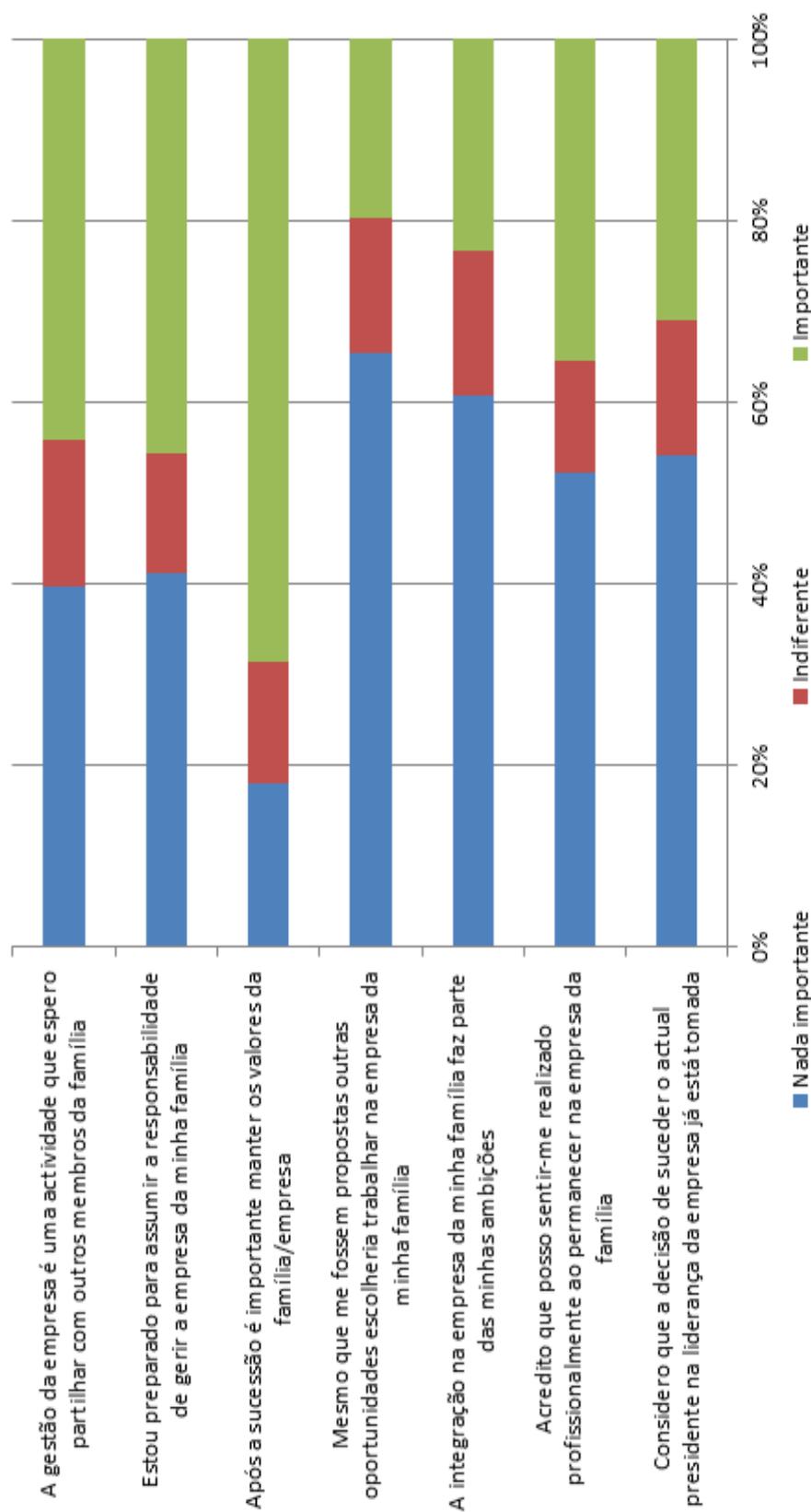


Figura 36 – Resposta dos potenciais sucessores no que respeita a importância atribuída a cada variável relativamente ao processo de sucessão e ao seu futuro na EF. (Azul - representa as respostas negativas, Vermelho - representa as respostas neutras e Verde - representa as respostas positivas).

5. DISCUSSÃO

5. Discussão

5.1. As empresas familiares

O trabalho seminal de Ward (1987) atribuiu pela primeira vez um valor à taxa de sucesso da sucessão em EF, na qual 30% das EF sobrevivem para a segunda geração, 13% para a terceira e apenas 3% para a quarta. Estas percentagens de sobrevivência das EF permanecem maioritariamente inalteradas ainda hoje, sendo considerado por muitos como um indicador da existência de problemas inatos às EF (Zellweger et al., 2012).

Comparativamente, na nossa amostra as percentagens são de 33% de sobrevivência para a segunda geração e de 5% para a terceira, verificando-se um decréscimo de 8% nas EF de terceira geração em relação à proposta por Ward (1987). Por um lado, é possível que este estudo não possua uma amostra representativa do universo das EF, por outro lado e tendo em conta que a média de idade das EF de terceira geração é 42.5 ± 5 anos, ou seja, pré Revolução de 1974, é provável que a instabilidade económica da altura tenha contribuído para esta diferença. Por outro lado, o facto de 72% das EF de primeira geração terem sido criadas há menos de 10 anos também é de certa forma preocupante, uma vez que alguns estudos mostram que 60% das novas empresas encerram nos primeiros cinco anos de atividade (Case, 1996).

No entanto, estes resultados são idênticos aos divulgados pela Polónia (75%) (Żuromski, 2008) e Espanha (62%) (Isusi, 2008), muito embora neste país a taxa de sucesso para a segunda e terceira gerações seja mais baixo (17%-25% e 5.5%-9%, respetivamente). Os dados relativos à Polónia apoiam indiretamente a nossa hipótese de que a taxa de sucesso na sucessão é influenciada por mudanças de regime, uma vez que este país também sofreu uma Revolução em 1989. No caso de Chipre, a percentagem de empresas na segunda geração é de 60% (Papadopolus,

2008), o que também reforça a hipótese anterior pois estas EF foram constituídas há 20-50 anos, altura em que Chipre se encontrava económica e politicamente estável. Para empresas constituídas há mais de 50 anos (terceira geração), a sua taxa de sobrevivência é idêntica à nossa, com apenas 7% (Papadopoulos, 2008).

Em relação à idade média das EF inquiridas, cerca de 17 anos, este valor encontra-se muito abaixo das médias para outros países como a Espanha com 37 anos (Tàpies Lloret, 2009) ou a Austrália com 32 anos (FBA, 2011). Mais uma vez, a existência de um menor número de EF de terceira geração pode contribuir para uma diminuição deste valor. Os nossos resultados são também inferiores aos de Paulo (2009), onde a idade média rondava os 27 anos, no entanto, nesse trabalho o universo amostrado foi apenas de 15 empresas. Paralelamente, há 17 anos, estávamos perante uma fase de consolidação económica, dada a entrada para a UE há uma década, considerada por muitos uma fase de florescimento e internacionalização da economia Portuguesa.

No entanto, enquanto no nosso trabalho observamos que cerca de 42% das EF de primeira geração foram criadas há menos de 10 anos contra 14% com mais de 10 anos, na Bulgária estes valores rondam os 24% e 18%, respetivamente (FED, 2008) e em Chipre apenas 26% das EF foram constituídas nos últimos dez anos (Papadopoulos, 2008). O aumento dos despedimentos, e a necessidade de procurar alternativas por parte dos trabalhadores, poderá ter contribuído para o crescimento de pequenas iniciativas no território nacional, o que também contribuí para a diminuição da idade média das EF, tal como se observa na Hungria (Petheó e Filep, 2008). Estes dados podem, no entanto, indicar uma certa fragilidade da nossa economia, pois estas empresas ainda não tiveram tempo de se consolidar.

No que respeita a forma jurídica, as EF portuguesas são maioritariamente sociedades por quotas ou unipessoais (79%), empresários em nome individual (12%) e apenas 9% são sociedades anónimas, valores idênticos aos publicados por Paulo (2009). Uma vez que os regimes jurídicos e fiscais variam de país para país, torna-se difícil comprar este parâmetro com dados externos. No entanto verificou-se que na Bulgária apenas 16% (FED, 2008), na Polónia cerca de 55% (Żuromski,

2008), na Grécia cerca de 60% (Agapitou e Theofanides, 2008) e na Irlanda (Martin, 2008) das EF correspondem a sociedades.

Independentemente da forma jurídica, verificou-se que 62% das EF inquiridas são controladas por um único empresário, sendo as demais geridas por dois sócios: irmãos (17%), pais e filhos (5%) ou cônjuges (3%). Por contraste, no trabalho de Paulo (2009) cerca de metade das EF eram geridas por dois sócios e apenas um quinto por um único empresário. Na Polónia (Żuromski, 2008) e Hungria (Petheó e Filep, 2008), a maior parte das EF são controladas por dois membros da família e incluem normalmente o cônjuge ou os filhos. É ainda interessante verificar que na Hungria mais de metade dos homens preferem fundar empresas sozinhos, enquanto dois terços das mulheres o fazem com outro membro da família (Petheó e Filep, 2008). No Chipre, metade das empresas resultam de parcerias enquanto a outra metade é detida por uma única pessoa (Papadopoulos, 2008).

Em relação ao sector de atividade, verificamos que 74% das EF se dedicam ao comércio e serviços (onde se incluiu a hotelaria), e apenas 21% à indústria, 3% à energia e 2% à agricultura. Estes dados estão de acordo com o facto de 45% das EF inquiridas se encontrarem na zona metropolitana de Lisboa e do Porto, mas denotam um fraco desempenho do sector primário. No entanto, é necessário salvaguardar que a baixa percentagem de respostas no sector da agricultura poderá também estar relacionada com o facto de este inquérito ter sido divulgado e respondido *online* e que empresas do sector primário não têm necessariamente presença na internet.

Os resultados obtidos são idênticos aos da Roménia (Hârtescu, 2008) e da Áustria (Mandl e Oberaus, 2008), onde 71% e 66%, respectivamente, das EF estão ligadas ao comércio e serviços, embora na Roménia apenas um terço das EF se localize nas grandes metrópoles. Os nossos resultados contrastam, no entanto, com os dados da Suécia (Brunk e Wahman, 2008) e da Bulgária (FED, 2008) onde a maior parte das EF se dedica à agricultura ou indústria florestal e com a Holanda, onde o comércio e serviços correspondem apenas a 30% da atividade das EF (EIM, 2008). De forma idêntica ao que se observa na nossa amostra, a maioria das EF búlgaras, gregas e

cipriotas dedicam-se ao comércio e serviços, verificando-se que apenas 9% das EF na Bulgária (FED, 2008), 10% das EF na Grécia (Agapitou e Theofanides, 2008) e 15% das EF em Chipre (Papadoulus, 2008) operam na indústria e na agricultura. No caso da Polónia (Żuromski, 2008), da Hungria (Petheő e Filep, 2008) e Alemanha (IfM, 2008), as EF dominam tanto o sector do comércio/serviços como da indústria e agricultura.

Relativamente ao número de filiais, 55% das EF não têm filiais, apenas se encontraram dados para a Bulgária, onde os resultados são semelhantes pois 60% das EF possui apenas a sede (FED, 2008). Em termos de dimensão, tanto as EF inquiridas como as de outros países, correspondendo principalmente a micro ou pequenas empresas que empregam menos de 30 trabalhadores (90-95%) (EIM, 2008; Żuromski, 2008; FED, 2008; Petheő e Filep, 2008; Papadopoulos, 2008; Martin, 2008; Mussati, 2008). Na realidade, na maior parte dos países, cerca de 30% das EF não têm trabalhadores e cerca de 60% emprega apenas um a dois trabalhadores (FED, 2008; Papadopoulos, 2008). É ainda interessante, realçar que para a Áustria se demonstrou que o aumento do número de trabalhadores é inversamente proporcional à percentagem de controlo da EF pelas famílias (Mandl e Oberaus, 2008).

Nas EF inquiridas, verificamos que em média dois elementos da família trabalham na empresa, mas este parâmetro depende do volume de negócios, ocupando principalmente cargos de gestão (71,4%). Dados austríacos mostram que a maior parte das empresas de produtos artesanais ou de comércio com menos de 10 trabalhadores são geridas por apenas uma pessoa, enquanto este valor baixa para pouco mais de dois terços das empresas com 10-20 trabalhadores e apenas metade das EF com mais de 20 trabalhadores são geridas por apenas um gestor (Mandl e Oberaus, 2008).

Mais importante é o facto de na maior parte destas EF, os cargos de gestão serem ocupados por membros da família (Mandl e Oberaus, 2008). Por oposição, na

Grécia em metade das EF a responsabilidade da gestão é dividida por quatro membros da família, dos quais pouco menos de metade reúne semanalmente (Agapitou e Theofanides, 2008), enquanto em Chipre é habitual serem três pessoas (Papadopoulos, 2008). Na Suécia, verificou-se que as EF têm uma certa relutância em contratar gestores externos por acharem que podem perder o controlo da empresa (Brunk e Wahman, 2008). Na Hungria, as EF empregam preferencialmente membros da família, e neste caso principalmente mulheres, embora o contrato possa ser informal (Petheő e Filep, 2008).

Na nossa amostra, 76% das EF detêm 100% da empresa com 11% a deterem entre 50 e 100%, e 14% das EF com menos de 50%. Estes valores estão abaixo dos encontrados para a Holanda onde a quase totalidade das EF é exclusivamente gerida pelas famílias (EIM, 2008), embora na Polónia possa variar entre 40-98% (Žuromski, 2008). Estes dados estão indiretamente relacionados com número de familiares que trabalham na EF, uma vez que a disponibilidade para integrar a EF é um fator determinante para que a totalidade da empresa permaneça na família. Aliás, uma das principais queixas dos donos de EF gregos é o facto de não terem apoio familiar suficiente para poderem expandir o seu negócio (Agapitou e Theofanides, 2008). Estes dados são também apoiados pelo facto de 58% das cotas da EF estarem uniformemente distribuídas pelos vários membros da família.

Dos gestores inquiridos, 31% dos antecessores pensa reformar-se nos próximos dez anos, um valor ligeiramente mais alto do que na Bélgica (28%) (Naudts e Lambrecht, 2008). No entanto, na Hungria metade das EF vai passar por este processo dos próximos anos (Petheő e Filep, 2008).

5.2. A sucessão

Dos antecessores inquiridos 65,5% pretendem escolher um sucessor no seio da família sendo que 27% dos respondentes dá preferência a membros da família familiarizados com a atividade da empresa. No entanto, apenas 49% dos antecessores considera importante implementar uma política para a sucessão e 53% um plano de sucessão, e apenas 35% acha que se deve estabelecer um prazo para

que ocorra a sucessão. No entanto, não se encontrou nenhuma empresa onde o processo de sucessão estivesse a decorrer ou já planeado, o que contrasta com os dados de Motwani et al. (2006) que aponta o planeamento da sucessão como o ponto mais importante para o líder da EF, mas que está de acordo com os dados para a Grã-Bretanha onde a existência de um plano para a sucessão é inexistente na maior parte das EF (Bachkaniwala et al., 2001; Wang et al., 2004). Mais interessante ainda é o facto de parte das empresas se preparem para a sucessão em termos de legais, sem no entanto planearem a transição a nível familiar (Lambrecht, 2005).

É necessário salvaguardar que estes dados podem estar enviesados por a percentagem de EF fundadas há poucos anos ser tão elevada na nossa amostra. Por outro lado, é um importante indicador da falta de preocupação na preparação deste processo por parte dos atuais gestores das EF nacionais quando comparado com preocupação dos antecessores na Grécia, onde dois terços das EF já estudaram cenários para a sucessão (Agapitou e Theofanides, 2008), ou em Chipre, onde 63% das EF já têm planos de sucessão aprovados pelas famílias (Papadopolus, 2008). Paralelamente, 44% das EF na Hungria (Petheó e Filep, 2008), 41% na Bulgária (FED, 2008) e 18% na Áustria (Mandl e Oberaus, 2008) já planearam o processo de sucessão.

Por outro lado, é possível que esta aparente despreocupação com a sucessão esteja relacionada com facto de 69% dos 31% de antecessores que se pretendem reformar já terem filhos a participar ativamente na EF. Mais ainda, alguns antecessores acreditam que a sucessão é um processo natural e que como tal não necessita de ser planeada (Petheó e Filep, 2008). De acordo com os resultados verificou-se que a preocupação do antecessor em procurar um substituto diminui quando existem vários potenciais sucessores sobretudo se tiverem cargos de gestão na EF.

Adicionalmente, verificou-se que os antecessores preferem sucessores do género masculino mostrando que perdura uma visão paternalista em relação à sucessão nas EF amostradas. Dados da Áustria mostram que neste país um terço das EF é gerido por mulheres, contra 18% na nossa amostra, embora apenas 15% destas tenham

sido escolhidas como resultado de um processo de sucessão (Mandl e Oberaus, 2008), valor que se aproxima mais dos nossos. O número de mulheres a gerir EF no nosso trabalho é baixo comparativamente ao trabalho de Cadieux et al. (2002), idêntico ao de Paulo (2009), onde no Canadá cerca de um terço das EF é gerida por mulheres, mas é substancialmente mais elevado do que em Espanha onde em 2005 apenas 9.5% das EF eram geridas por mulheres. Este resultado poderá estar relacionado com o facto de as sociedades do Sul da Europa serem mais paternalista, onde o papel das mulheres até recentemente era secundário, como assistentes, conselheiras ou mediadoras (Francis, 1999). Mais ainda, em muitas empresas, ainda é o primogénito que assume o comando, uma prática medieval mas comum (Barnes, 1988), exceto se for do sexo feminino (Stavrou, 1999), evitando ao pai a tarefa desagradável de comparar e escolher entre os filhos (Cabrera Suárez, 1997). Por último, Paulo (2009) refere em alguns casos que em vez de se eleger a filha como sucessor, o antecessor privilegia o genro.

Os dados da amostra do presente estudo indicam ainda que 11% dos antecessores pretendem procurar alguém fora da família, mas ligado à empresa para a gerir no futuro ou alternativamente, pretendem vender a empresa (15%). Estes resultados, contrastam com dados da Holanda, onde um quarto dos antecessores pretendem vender a EF (EIM, 2008), mas são idênticos aos da Hungria onde apenas alguns dos empresários pensa em vender a EF a estranhos muito embora também considerem a hipótese de contratar gestores externos à família para assumir a liderança da EF (Petheó e Filep, 2008).

Em última instância 2.5% dos antecessores inquiridos, colocou a hipótese de fechar a EF, sendo que os dados publicados para outros países são semelhantes, como por exemplo, 4% na Hungria (Petheó e Filep, 2008).

5.3. A escolha do sucessor

O nosso trabalho demonstrou que 65% dos antecessores dá grande importância ao facto de o sucessor pertencer à família assim como ao treino e preparação do sucessor de forma a estar familiarizado com a atividade da EF antes de assumir a

liderança da EF. De entre os antecessores com preferência por membros da família 73% considera essencial que os sucessores partilhem a mesma visão estratégica para a EF. É importante evidenciar que a preocupação dos antecessores com o treino e formação do potencial sucessor, está mais relacionada com a sua experiência profissional dentro da empresa, do que com a educação formal. Pode observar-se o mesmo tipo de atitude em Itália, onde as famílias dão mais ênfase à experiência dentro do negócio de família em detrimento das habilitações académicas (Mussati, 2008). Num trabalho na Grã-Bretanha, verificou-se ainda que a experiência dentro da empresa era um critério essencial para a escolha do sucessor, enquanto a experiência profissional adquirida noutras empresas, era apenas desejável e que as habilitações ao nível do ensino superior eram opcionais (Brown e Coverley, 1999). Em relação ao trabalho de Paulo (2009), verificou-se que as características, dos sucessores, consideradas mais importantes pelos antecessores coincidem apenas no facto de acharem imperativo que o sucessor esteja familiarizado com a EF, sendo que a inovação e criatividade aparecem apenas em quinto lugar.

Neste trabalho, os critérios de seleção dos potenciais sucessores diferem dos definidos por Handler (1991) no qual são valorizadas as habilitações académicas, a responsabilidade e a experiência profissional fora da EF. O mesmo se verifica em relação ao trabalho de Motwani et al. (2006) no qual as características decisivas são a capacidade de decisão do sucessor, a sua dedicação à EF e a capacidade de estabelecer relações interpessoais.

Apenas aproximadamente metade dos antecessores consideram que a atual conjuntura económica (55%), ou a necessidade de se internacionalizarem (45%), poderiam influenciar parcialmente a escolha do sucessor, por uma pessoa com características diferentes do inicialmente previsto. Poucos considerariam antecipar a entrada do sucessor como forma de melhorar o desempenho da EF por 58% considerarem que a sucessão poderia colocar em causa a viabilidade da EF neste momento.

Apenas 42% dos antecessores considera a hipótese de contratar pessoas externas à EF para ajudar na resolução de problemas da empresa. Esta atitude conservadora, é

frequente nos antecessores nacionais e italianos (Mussati, 2008) e está associada ao facto de acharem que estranhos possam não compreender a filosofia da EF e como tal desrespeitá-la.

Caso os problemas sejam de índole familiar, a situação agrava-se ainda mais pois 19% dos antecessores considera a hipótese de contratar um mediador. Tanto na nossa amostra como noutros países (EIM, 2008; Žuromski, 2008; FED, 2008; Petheó e Filep, 2008; Papadopoulos, 2008; Martin, 2008; Mussati, 2008), 44% dos antecessores preocupa-se com os problemas e rivalidades familiares que possam surgir durante a sucessão e o seu impacto na EF. Esta preocupação não só condiciona a escolha do sucessor já que 86% dos antecessores esperam que o sucessor espelhe a imagem da EF e que como tal mantenha um bom relacionamento com a família em todos os momentos. Como forma de facilitar a sucessão os antecessores procuram ativamente incluir a família nas tomadas de decisão mais especificamente no que respeita a futura transferência/distribuição de responsabilidades e poderes (Lane, et al., 2006; Motwani et al., 2006). Por outro lado, está demonstrado que o nível de conflitos familiares varia de acordo com o tipo de sucessão em questão, de pais para filhos ou entre irmãos/primos, sendo maior no segundo caso por muitas vezes os laços familiares não serem tão fortes (Ensley e Pearson, 2005). Esta questão é especialmente problemática nas EF, que estão a transitar para a terceira ou mais gerações, pois ao longo do tempo, e com o habitual aumento do número de intervenientes, os potenciais sucessores têm tendência a dar mais importância ao seu núcleo familiar em detrimento do resto da família (Schulze et al., 2003).

A preocupação com o surgimento de problemas familiares durante a sucessão é uma preocupação partilhada com empresários de outros países, como a Grécia (Agapitou e Theofanides, 2008) e Itália (Mussati, 2008), onde os conflitos surgem normalmente dentro do seio familiar, no entanto, e tal como no nosso trabalho, mais de 48% dos antecessores destes países não acham importante a adoção de medidas específicas para os resolver. Mais ainda, dados de Itália mostram que aquando da distribuição de dividendos, estes são partilhados entre membros da família, no

entanto, no caso do desempenho da EF baixar o ónus cai apenas sobre o líder (Mussati, 2008).

5.4. O antecessor

Dos antecessores inquiridos 88,5% tinha menos de 60 anos, encontrando-se a maior parte entre os 40 e os 49 anos, o que está de acordo com os dados de Paulo (2009), e apenas 18% do sexo feminino. Estes dados são idênticos ao da Bulgária (FED, 2008), da Polónia (Żuromski, 2008) e Itália (Mussati, 2008) onde a maior parte dos antecessores têm entre 35-55 anos. Mussati (2008) observou ainda que os gestores de EF, entre os 54 e os 65 anos, são os que lideram empresas de maiores dimensões e com taxas de crescimento mais elevadas. Estes dados estão parcialmente de acordo com os resultados do nosso estudo, pois verificámos que os antecessores mais velhos ocupavam normalmente cargos de maior responsabilidade independentemente das habilitações literárias.

Relativamente às habilitações literárias, cerca de 44% dos antecessores inquiridos têm habilitações ao nível do ensino secundário e 44%, mais jovens, já possuem licenciaturas e/ou mestrado e/ou doutoramento. Estes dados são muito divergentes dos publicados por Paulo (2009), onde um terço dos antecessores tinha apenas estudos do primeiro ciclo. Comparativamente, os antecessores Búlgaros apresentam um número superior de empresários que completaram o ensino secundário com apenas um terço com formação superior (FED, 2008), enquanto na Polónia dois terços dos antecessores já possuem formação superior sendo que metade destes possui Mestrado (Żuromski, 2008).

O facto de o número de anos de trabalho ser idêntico ao número de anos em que lidera a EF, indica que na altura de entrada para a empresa, o antecessor assumiu imediatamente um cargo de direção, o que está de acordo com o facto de mais de 46% das EF terem sido criados pelo próprio, tal como Paulo (2009) identificou no seu estudo. É interessante verificar que embora os antecessores tenham desde o início da sua carreira assumido a liderança de uma empresa, estes considerem essencial que o potencial sucessor seja alvo de um longo processo de aprendizagem na EF, o que pode confirmar a postura dos antecessores a considerarem as

habilitações académicas dos sucessores como uma mais-valia no futuro mas pouco pertinentes para assumir a liderança da EF.

Neste contexto, Steier (2001) defende que o nível de formação do sucessor na EF e o seu relacionamento com o antecessor são essenciais para o sucesso da sucessão, pois permitem ao antecessor a transmissão de todo o conhecimento, em termos de negócios e de contactos profissionais, que adquiriu ao longo da sua carreira. Alternativamente, muitos dos potenciais sucessores desde cedo participam nas atividades da empresa, sendo habitual terem trabalhos de verão em que vão passando de departamento em departamento (Barach et al., 1988). Adicionalmente, os potenciais sucessores optam muitas vezes por trabalhos de verão ou pós-laborais em empresas fora do âmbito da família como forma de ganhar experiência profissional, respeito por parte da família e legitimidade antes de assumirem a EF (Barach et al., 1988; Fox et al., 1996).

Para além de 60% dos antecessores afirmarem que a sua opinião é determinante para a escolha do sucessor, tanto na nossa amostra como noutros países, 48% dos antecessores não pretende desligar-se completamente da EF após a passagem de poder, estando preparados para manter um papel ativo como consultor (Petheó e Filep, 2008; Paulo 2009). Este tipo de intenção é uma característica típica dos antecessores cuja motivação para a criação de uma EF é a de deixar um bem valioso à descendência, e varia de país para país observando-se em Portugal e Itália (Mussati, 2008). A determinação de permanecer ligado à EF também justifica parcialmente o facto de 44% dos antecessores não achar benéfica a passagem de um regime de liderança autocrático para um modelo democrático, bem como ser necessário redefinir o papel de cada elemento da direção e aumentar o envolvimento dos trabalhadores que não pertencem à família nos processos de decisão, garantindo assim um papel mais ativo para si próprio. O facto de no nosso trabalho o antecessor pretender não ter o papel determinante na escolha do sucessor, mas ao mesmo tempo incluir a família no processo de decisão está de acordo com os cenários para a continuidade propostos por Beckhard e Dyer (1983) onde uma das opções é o fundador requerer o envolvimento da família neste processo. Está também de acordo com a progressão do papel do antecessor

proposto por Handler (1990) onde este passa de monarca para “delegador” e finalmente para consultor.

5.5. Os potenciais sucessores

Dos potenciais sucessores 55% pertenciam à classe etária entre os 20 aos 29 anos, sendo a idade média cerca de 27 anos. Paralelamente, 61% no universo de potenciais sucessores predominaram inquiridos do género feminino, o que contrasta com o rácio homem/mulher na categoria dos antecessores. O facto de se verificar um maior número de respondentes do sexo feminino, não é por si só um indicador de que poderão vir a assumir a liderança de uma EF, no entanto, contrasta com os dados de Roseblatt et al. (1985) onde os descendentes do sexo feminino normalmente não têm as mesmas oportunidades em termos profissionais e educacionais que os seus pares do sexo masculino.

Não foi possível comparar os dados dos antecessores com dados dos potenciais sucessores no que respeita as habilitações académicas, uma vez que o universo de amostragem do segundo grupo foi a população universitária. É interessante, no entanto, notar que sucessores mais velhos optam mais frequentemente por frequentar institutos, o que está possivelmente relacionado com o facto de até recentemente existir uma maior flexibilidade nos planos de estudo das instituições privadas.

Dos potenciais sucessores 47% optou por licenciaturas em áreas relacionadas com contabilidade, finanças, economia e gestão, as quais consideram não só ser um importante investimento pessoal e familiar como também essencial para o cargo que vão exercer no futuro. Estes resultados estão de acordo com a expectativa dos antecessores de que um sucessor com capacidade empreendedora e que traga inovação e criatividade fará com que a EF alcance novas metas e mercados.

Apesar da maior parte dos potenciais sucessores terem escolhido a sua área formação por vontade própria, estes consideram que o apoio da família advém das expectativas quanto ao seu futuro, o que está de acordo com Paulo (2009). O facto

de considerarem que a decisão de sucederem o atual presidente já estar tomada faz com que não tenham grande controlo sobre as suas escolhas profissionais. Por outro lado, apenas 36% dos inquiridos declarou que se identifica com a área de negócios da EF e que pretende assumir a sua liderança, estando os restantes mais interessados em fundar a própria empresa. Estes resultados são opostos aos de Paulo (2009) onde os sucessores entram na EF por vontade própria, sentimento desenvolvido desde muito jovens.

Estes resultados estão de acordo com dados da Polónia, onde parte dos sucessores preferiam ter criado a própria empresa (Żuromski, 2008) por não se sentirem realizados profissionalmente ou por não fazer parte das suas ambições. Mas não deixa de ser preocupante, uma vez que se verificou que o sucesso da sucessão depende em grande parte da vontade do sucessor de assumir o cargo (Venter et al., 2005). Em Itália (Mussati, 2008) e na Grécia (Agapitou e Theofanides, 2008) é habitual para os membros da família fundarem empresas subsidiárias à empresa mãe, o que não só proporciona realização profissional aos sucessores como potencia uma maior coesão familiar e uma maior estabilidade à nova empresa. Curiosamente, Bachkaniwala et al. (2001) mostra, para as comunidades asiáticas na Grã-Bretanha, que a maior parte dos pais proporciona aos filhos uma educação no ensino superior com o intuito de melhorar a sua empregabilidade no mercado de trabalho e não apenas com o intuito de assumirem a EF.

Em relação à liderança da EF, quer os antecessores quer os sucessores concordam que manter os princípios e valores praticados pela EF após a sucessão é essencial para criar uma relação de confiança não só com a família mas também com os trabalhadores e com os clientes, o que está de acordo com o trabalho de Bachkaniwala et al. (2001). No entanto, apesar de apenas 38% se sentir preparado para assumir a liderança, os potenciais sucessores não pretendem partilhar responsabilidade após a sucessão o que contrasta com as intenções dos antecessores de manterem o controlo parcial da EF.

6. CONCLUSÃO

6. Conclusão

Da amostra retirada resultou que as EF Portuguesas são, em média, 10 a 20 anos mais jovens do que as pares internacionais. Este resultado está parcialmente relacionado com o facto de quase metade das EF inquiridas terem sido criadas nos últimos dez anos por empresários em nome individual, de serem maioritariamente micro ou pequenas empresas e com a baixa taxa de sucesso na transição para a terceira geração.

Com base nas respostas dos antecessores, verificou-se que os fatores preditivos, por importância, da escolha do sucessor nas EF Portuguesas são o treino e preparação do sucessor, o facto de ser um membro da família e o grau de familiarização com a atividade da EF. Embora da amostra não tenha feito parte nenhuma EF na fase de sucessão verificou-se que os antecessores reconhecem que para a implementação de um plano de sucessão com sucesso é necessário criar uma política e um plano de sucessão atempadamente e definir de um prazo para a sua implementação.

As variáveis que influenciam a implementação de um plano de sucessão nas EF, do ponto de vista do antecessor, são a viabilidade financeira da EF, a mudança de regime de liderança da empresa (de autocrático para democrático) e a necessidade de alcançar novas metas e mercados. Mais ainda, os antecessores consideram importante que toda a família tenha conhecimento sobre o processo de transferência de poder e de responsabilidades e que participe ativamente neste processo uma vez que considera essencial manter o controlo da EF no seio da família. Não obstante, o antecessor considera que detém um papel decisivo na escolha do sucessor.

De forma a garantir o crescimento da EF numa fase pós-sucessão, o antecessor não só pretende manter um papel ativo na EF depois de passar a liderança, como também considera importante contratar pessoas externas à EF para resolver problemas, não só relacionados com a empresa, mas também no seio da família.

Em termos de perfil do antecessor, verificou-se um maior número de respostas de empresários entre os 40 e os 49 anos, sendo 18% do sexo feminino. A maior parte dos

antecessores fundou a própria empresa, ou assumiu um cargo de direção na altura da sua entrada para a EF, e pretende manter um papel ativo após a passagem de poder admitindo para tal reestruturar a EF.

Em relação aos potenciais sucessores, a idade média rondou os 27 anos com predomínio do género feminino, sendo a área da economia/gestão a área preferencial de formação. É interessante verificar que apenas 36% dos inquiridos se identifica com a área de negócios e pretende assumir a EF. Mais ainda, verificou-se que os potenciais que pretendem assumir a EF admitem que esta decisão não faz parte das suas ambições tendo dúvidas quanto à sua realização profissional no futuro. Paralelamente verificou-se que 34% dos inquiridos que pertencem a uma família com EF pretendem criar a sua própria empresa ao invés de assumir a EF existente.

Finalmente, verificou-se que as dificuldades económicas atuais não precipitam a sucessão nas EF, promovendo pelo contrário o seu adiamento, e impactam apenas parcialmente no tipo de perfil procurado pelos antecessores.

6.1. Investigações futuras

Os gestores de EF consideram as empresas não só como uma herança com valor económico, mas também com valor moral e social. Neste contexto, seria interessante avaliar a estabilidade das EF nacionais ou a forma como a criação de EF satélites trás mais-valias à empresa-mãe e mais oportunidades aos vários membros da família.

Por outro lado, uma vez que os nossos dados parecem indicar que neste momento as EF de primeira geração representam apenas uma forma de subsistência para a família, seria importante avaliar o seu impacto como concorrentes no mercado, identificando as características que potenciam a sua consolidação no mercado.

Dada a importância económica das EF num país, um dos aspetos mais relevantes neste trabalho foi o número reduzido de potenciais sucessores que se mostrou interessado em assumir a EF, seria essencial avaliar a evolução da quota de mercado das EF num futuro próximo. Paralelamente e uma vez que um número considerável de potenciais sucessores afirmou pretender criar a sua própria EF, seria interessante verificar quantas EF vão mudar o sector de atuação ou se perante a impossibilidade de encontrar um sucessor, os antecessores optaram por contratar elementos externos à EF para assumir a sua liderança.

Em relação aos antecessores verificou-se ainda que, embora apenas 18% dos antecessores fossem do sexo feminino, a maior parte dos potenciais sucessores inquiridos são mulheres como tal será interessante avaliar o processo de sucessão nestes casos.

Por fim seria imperativo, avaliar as necessidades específicas das EF nacionais em termos de legislação fiscal como forma de estimular a consolidação destas empresas, com especial ênfase para as criadas nos últimos 10 anos.

7. BIBLIOGRAFIA

7. Referências bibliográficas

Aleem, M. 2009. Successful Succession in Family Businesses: Individual Level Factors and Succession Planning Models. Master Thesis in Business Administration, Jönköping International Business School, Jönköping University.

Bachkaniwala, D., Wright, M. and Ram, M. (2001) Succession in South Asian Family Businesses in the UK. *International Small Business Journal* 19(4):15–27.

Barach, J. A., Gantisky, J., Carson, J. A. e Doochin, B. A. (1988) 'Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business', *Journal of Small Business Management* 26(2): 49–56.

Barnes, L.B. 1988. Incongruent hierarchies: Daughters and younger sons as company CEOs. *Family Business Review*, 1: 9-21.

Barnett C.K. & Tichy NM (2000) How new leaders learn to take charge. *Organizational Dynamics*, 29(1):16–32.

Beckhard, R. and Dyer, W. (1983a) "Managing Change in the Family Firm—Issues and Strategies." *Sloan Management Review*, 24:59-65.

Beckhard, R. and Dyer, W. (1983b) "Managing Continuity in the Family-Owned Business." *Organizational Dynamics*, 12:5-12 .

Beckhard, R. e Dyer, W. G. (1983) 'Managing Continuity in the Family-owned Business', *Organizational Dynamics* 12(1): 5–12.

Birley, S. (1986) "Succession in the Family Firm: The Inheritor's View." *Journal of Small Business Management*, 24:36-43.

Bjuggern, P. and Sund, L. (2001) 'Strategic Decision Making in Intergenerational Succession of Small- and Medium Size Family-owned Businesses', *Family Business Review*, 14(1):11–23.

Blotnick, S. (1984) "The Case of the Reluctant Heirs." *Forbes*, 134:180.

Borwick, C. (1993) 'Eight Ways to Assess Succession Plans', *HRMagazine*, 109–114.

Breton-Miller, I., Miller, D. & Steier, L.P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Summer:305-328.

Breuer, F. (2011) Predecessor-Successor Transitions in Institutional and Interpersonal Contexts. On the Development of a Theory of the Transfer of Personal Objects. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 12(2):Art. 16

- Brown, R. B. e Coverley, R. (1999) 'Succession Planning in Family Businesses: A Study from East Anglia, UK', *Journal of Small Business Management* 37(1): 93–7.
- Cabrera Suárez, K. 1997. Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar, Unpublished doctoral dissertation, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Spain.
- Cabrera-Suárez, K. 2005. Leadership Transfer and the Successor's Development in the Family Firm. *The Leadership Quarterly*, 16:71–96.
- Cabrera-Suárez, M.K., Martín-Santana, J.D. (2012) Successor's commitment and succession success: Dimensions and antecedents in the small Spanish family firm. *International Journal of Human Resource Management*, 23 (13):2736-2762.
- Cadieux, L., Lorrain, J. e Hugron, P. (2002) Succession in Women-Owned Family Businesses: A Case Study. *Family Business Review*, 15:17-30.
- Case, J. (1996) *The dark side. Inc*, 18: 80-81.
- Chrisman, J.J. Chua, J.H. & Steier, L. (2005) Sources and consequences of distinctive familiness: an introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 237-247.
- Chua JH, Chrisman JJ, Sharma P. (1999) Defining family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice* 24:19-39.
- Churchill, N., & Hatten, K. (1997) Non-market-based transfer of wealth and power: a research framework for family business. *Family Business Review*, 10(1):53-67
- Conner J, (2000) Developing the global leaders of tomorrow. *Human Resource Management*, 39 (2-3):147–157.
- Cromie, S., Stephenson, B., & Montieth, D. (1995). The management of family firms: An empirical investigation. *International Small Business Journal*, 13(4):11-34.
- Danco, K. (1981) *From the Other Side of the Bed: A Woman Looks at Life in the Family Business*. Cleveland: The University Press.
- Danco, L. (1982) *Beyond Survival*. Cleveland: The University Press
- Davis, P. (1986) "Family Business: Perspectives on Change." *Agency Sales Magazine*:9–16.
- Day DV (2001) Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4):581–613.
- Denis JL, Langley A., Pineault M.(2000) Becoming a leader in a complex organization. *Journal of Management Studies*, 37(8):1063–1099
- Duh, M., Tominc, P. & Rebernik, M. (2007) Succession issues within family enterprises in Slovenia. *Društvena istraživanja*, Vol. 16, No. 4-5:751-779

- Dumas, C.A. (1989) "Understanding of Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family-Owned Businesses." *Family Business Review*, 2(1):31-46
- Ensley, M. e Pearson, A. (2005) An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and non-family new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 267–284.
- European Commission (2009) Final report of the expert group overview of family–business–relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies. Family Firm Institute (2011) Global data points.
- Fiegener, MK, Brown, BM., Prince, RA & File, KM. (1996) Passing on Strategic Vision: Favored Modes of Successor Preparation by CEOs of Family and Nonfamily Firms. *Journal of Small Business Management*, 34(3):15-26.
- Fox, M., Nilakant, V. and Hamilton, R. T. (1996) ‘Managing Succession in Family-owned Businesses’, *International Small Business Journal* 15(1):15–25.
- Francis, A.E. 1999. *The Daughter Also Rises: How Women Overcome Obstacles and Advance in the Family-Owned Business*, Ridi Publishing, San Francisco, U.S.A.
- Frank H., Lueger M., Nosé L., Suchy D. (2010) The concept of “Familianness”: Literature review and systems theory-based reflections. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3):119–130.
- Freitas, ALP & Rodrigues, S.G. (2005) A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach. XII SIMPEP. Bauru, SP, Brasil.
- Gersick, KE, Davis, JA, McCollom, M., Lansberg, I. (1997) *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press, Boston.
- Gopal, C.V. (2010) Family oriented value of certain business communities and their interest in life insurance, *Bimaquest*, Vol. X (I):19-60.
- Handler WC (1994) Succession in Family Business: A Review of the Research *Family Business Review*, 7(2):133-157.
- Handler, W. C. (1990) ‘Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members’, *Entrepreneurship Theory and Practice* 15(1): 37–51.
- Handler, W.C. (1991) ‘Key Interpersonal Relationships of Next-generation Family Members in Family Firms’, *Journal of Small Business Management* 29(3): 21–32.
- Handler, WC (1989). *Managing the family firm succession process: The next generation familyMember ís experience*. Doctoral dissertation. School of Management: Boston University.

- Handler, WC, and Kram, KE (1988) "Succession in Family Firms: The Problem of Resistance." *Family Business Review*, 1(4):361-381.
- Hodgetts, R.M. and Kuratko, D.F. (1998) *Effective Small Business Management* (6th Ed). Fort Worth, Texas: Dryden Press.
- Holt-Larsen, H. (1996) In search of management development in Europe: From self-fulfilling prophecies to organizational competence. *International Journal of Human Resource Management*, 7(3):657-676.
- Iannarelli, CL (1992) "The Socialization of Leaders: A Study of Gender in Family Business." Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh
- Ibrahim, A. B., Soufani, K., & Lam, J. (2001). A study of succession in a family firm. *Family Business Review*, 14(3):245-258.
- Kettana, B. (2013) *The Impact Behavior of the Predecessor and Successor on the Transmission of Family Businesses in Tunisia*. World Academy of Science, Engineering and Technology, 74:21-31.
- Kuratko, DF, Hornsby, J.S. and Montagno, R.V. (1993) 'Family Business Succession in Korean and US Firms', *Journal of Small Business Management* 31(2):132-136.
- Lambrecht, J. (2005) Multigenerational transition in family business: a new explanatory model. *Family Business Review*, 18(4), 267-282.
- Lane, S., Astrachan, J., Keyt, A. e McMillan, K. (2006) Guidelines for family business boards of directors. *Family Business Review*, 19, 147-167.
- Lansberg, I. 1999. 'Succeeding generations: realizing the dream of families in business. MA: Harvard Business School Press. Boston.
- Lansberg, I.S. (1988) The Succession Conspiracy." *Family Business Review*, 1(2):119-143.
- Levinson, H. (1974) Don't Choose Your Own Successor. *Harvard Business Review*, 52:53-62.
- Longenecker, J.G., and J.E. Schoen, (1978) Management succession in the family business', *Journal of Small Business Management*, 1-6.
- Mandl I (2008) Overview of family business relevant issues. Final Report, project on behalf of the European Commission, Vienna, Austrian Institute for SME Research
- Martin, L. (2001) 'More Jobs for the Boys?: Succession Planning in SMEs', *Women in Management Review* 16(5): 222-231.
- Massis, AD, Jess H. Chua, J. & Chrisman, J. (2008) "Factors Preventing Intra-Family Succession" *Family Business Review* 21.2:183-199.

- Morris, M.H., Williams, R.W., Allen J.A., & Avila R.A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12, 385–401.
- Motwani, J., Levenburg, N.M., Schwarz, T.V. and Blankson, C. (2006) 'Succession Planning in SMEs', *International Small Business Journal* 24(5): 471–495.
- Mumford M.D., Zaccaro S.J., Harding F.D., Jacobs T.O., Fleishman E.A. (2000) Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1):11–35.
- Neubauer, F., and Lank, A.G. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. London: Macmillan.
- Nordqvist, M., (2005). Understanding the role of ownership in strategizing - A study of family firms. Jönköping. JIBS Dissertation Series No. 029.
- Pardo-del-Vale, M (2009) Succession in family firms from a multistaged perspective. *Int Entrep Manag J*, 5:165–179.
- Patrick, A. (1985) "Family Business; The Offspring's Perception of Work Satisfaction and Their Working Relationship with Their Father." Unpublished doctoral dissertation, The Fielding Institute.
- Paulo, D. 2009. *Empresas Familiares Em Portugal: "Sucessão Competente"*. Tese de Mestrado em Ciências Empresariais. Universidade Técnica De Lisboa - Instituto Superior De Economia E Gestão: 89p
- Rosenblatt, P. C., de Mik, L., Anderson, R. M., & Johnson, P. A. (1985) *The family in business*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, E.H. (1983) "The Role of the Founder in the Creation of Organizational Culture." *Organizational Dynamics*, 12:13-28.
- Schulze, W., Lubatkin, M. e Dino, R. (2003) Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46, 179–194.
- Serrano, C. 2000. Family businesses in Mexico - a preliminary report. *The Family Business Network Newsletter*, No.27: 23.
- Sharma, P. (2002). Stakeholder mapping technique: Toward the development of a family firm typology. Meeting of the Academy of Management meetings. Denver, CO.
- Sharma, P. and Irving, P.G. (2005) Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29:13–33.
- Sharma, P., Chrisman, J., & Chua, J. (2003) Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16(1):1–15.

- Sharma, P., Chrisman, J., & Chua, J. (2004) An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1):1-36.
- Sharma, P., Chua, J.H. and Chrisman, J.J. (2000) Perceptions About the Extent of Succession Planning in Canadian Family Firms, *Canadian Journal of Administrative Sciences* 17(3): 233–244.
- Shepherd, D., Wiklund, J., & Haynie, J. (2009) Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure. *Journal of Business Venturing*, 24(2):134–148.
- Silva, J. (1997) As Empresas Familiares entre as 1000 Maiores Empresas de Portugal, Nota Técnica do Centro de Estudos da Empresa Familiar da AESE.
- Sonnenfeld, J. (1987) "Chief Executives as the Heroes or Villains of the Executive Process." Paper presented at the meetings of the Academy of Management, New Orleans.
- Sonnenfeld, J. (1988) *The Hero's Farewell*. New York: Oxford University Press.
- Stavrou, E., 1999. Succession in family businesses: Exploring the effects of demographic factors on offspring intention to join and take over the business, *Journal of Small Business Management*, 37: 43-61.
- Steier, L. (2001) Next-generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of modes and means of managing social capital. *Family Business Review*, 14(3), 259–276.
- Tàpies Lloret, J. 2009. Empresa familiar: ni tan pequeña, ni tan joven. Fundación Jesús Serra
- Van der Merwe, S.P. (1999) Formal planning of family businesses in the Vaal Triangle. Unpublished doctoral thesis, University of Potchefstroom for Christian Higher Education, Potchefstroom.
- Venter, E. (2002) The succession process in small and medium-sized family businesses in South Africa. Unpublished P.H.D. Thesis, University of Port Elizabeth.
- Venter, E., Boshoff, C. e Maas, G. (2005) 'The Influence of Successor-Related factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Businesses', *Family Business Review* 18(4): 283–303.
- Walter, J. (2009) *Strategic Succession Planning in the Family Business: A Guide for Executives*. Gatton Student Research Publication. Volume 1, Number 2. Gatton College of Business & Economics, University of Kentucky
- Wang, Y., Watkins, D., Harris, N. e Spicer, K. (2004). The relationship between succession issues and business performance: Evidence from UK family SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10(1/2), 59–84.
- Ward, J. & Aronoff, C. (1990). To sell or not sell, *Nations Business*:73

Ward, J.L. (1987) *Keeping the Family Business Healthy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Ward, J.L. (2004). *Perpetuating the family business. 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business*. New York: Palgrave Macmillan

Wennberg, K., Wiklund, J., DeTienne, D., & Cardon, M. (2010). Reconceptualizing entrepreneurial exit: Divergent exit routes and their drivers. *Journal of Business Venturing*, 25(4):361–375.

Zellweger T.M., Nason R.S. e Nordqvist, M. (2012) “From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation”. *Family Business Review*. 25:136.

Zimmer, T.W. and Scarborough, N.M. (1994), *Essentials of Small Business Management*, New York, NY, MacMillan.

Webgrafia

Associação Portuguesa das Empresas Familiares (2008) Estatutos. [em linha] Disponível em: <http://foreigners.textovirtual.com/apef/estatutos.pdf>

INE. 2013. Empresas de Portugal 2011. [em linha] Disponível em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=153408436&PUBLICACOESmodo=2.

IAPMEI, 2013. Negócios de família. [em linha] Disponível em: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=937>

Agapitou C. e Theofanides, F. (2008) Overview of Family Business Relevant Issues: Country Fiche Greece. Project conducted on behalf of European Commission in the Framework of the study "Overview of Family Business Relevant Issues. [em linha] Disponível em: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/documents/family-business/index_en.htm

Brunk, T. e Wahman, M. (2008) Overview of Family Business Relevant Issues: Country Fiche Sweden. Project conducted on behalf of European Commission in the Framework of the study "Overview of Family Business Relevant Issues. [em linha] Disponível em: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/documents/family-business/index_en.htm

Coimbra, A. (2008) "Overview of family business relevant issues – country fiche Portugal", Report in the framework of the study Overview of Family Business Relevant Issues, European Commission. Available at: <http://foreigners.textovirtual.com/apef/grupo-de-peritos-1.pdf>.

EIM (2008) Overview of Family Business Relevant Issues: Country Fiche Holand. Project conducted on behalf of European Commission in the Framework of the study "Overview of Family Business Relevant Issues. [em linha] Disponível em: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/documents/family-business/index_en.htm

Family Business Australia (2011) Australian Family Business Sector Statistics. Disponível em: <http://fambiz.org.au/documents/AustralianFamilyBusinessSectorStatistics.pdf>

FED (2008) Overview of Family Business Relevant Issues: Country Fiche Bulgaria. Project conducted on behalf of European Commission in the Framework of the study "Overview of Family Business Relevant Issues. [em linha] Disponível em: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/documents/family-business/index_en.htm

Hârtescu, M. (2008) Overview of Family Business Relevant Issues: Country Fiche Romania. Project conducted on behalf of European Commission in the Framework of the study "Overview of Family Business Relevant Issues. [em linha] Disponível em: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/documents/family-business/index_en.htm

IfM (2008) Overview of Family Business Relevant Issues: Country Fiche Germany. Project conducted on behalf of European Commission in the Framework of the study "Overview of Family Business Relevant Issues. [em linha] Disponível em: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/documents/family-business/index_en.htm

Isusi, I. (2008) Overview of Family Business Relevant Issues: Country Fiche Spain. Project conducted on behalf of European Commission in the Framework of the study "Overview of Family Business Relevant Issues. [em linha] Disponível em: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/documents/family-business/index_en.htm

Mandl, I. e Oberaus, S. (2008) Overview of Family Business Relevant Issues: Country Fiche Austria. Project conducted on behalf of European Commission in the Framework of the study "Overview of Family Business Relevant Issues. [em linha] Disponível em: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/documents/family-business/index_en.htm

Martin, P. (2008) Overview of Family Business Relevant Issues: Country Fiche Ireland. Project conducted on behalf of European Commission in the Framework of the study "Overview of Family Business Relevant Issues. [em linha] Disponível em: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/documents/family-business/index_en.htm

Mussati, G. (2008) Overview of Family Business Relevant Issues: Country Fiche Italy. Project conducted on behalf of European Commission in the Framework of the study "Overview of Family Business Relevant Issues. [em linha] Disponível em: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/documents/family-business/index_en.htm

Naudts, W. e Lambrecht, J. (2008) Overview of Family Business Relevant Issues: Country Fiche Belgium. Project conducted on behalf of European Commission in the Framework of the study "Overview of Family Business Relevant Issues. [em linha] Disponível em: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/documents/family-business/index_en.htm

Papadopolus, C. (2008) Overview of Family Business Relevant Issues: Country Fiche Cyprus. Project conducted on behalf of European Commission in the Framework of the study "Overview of Family Business Relevant Issues. [em linha] Disponível em: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/documents/family-business/index_en.htm

Petheő, A. e Filep, J. (2008) Overview of Family Business Relevant Issues: Country Fiche Hungary. Project conducted on behalf of European Commission in the Framework of the study "Overview of Family Business Relevant Issues. [em linha] Disponível em: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/documents/family-business/index_en.htm

Żuromski, R. (2008) Overview of Family Business Relevant Issues: Country Fiche Poland. Project conducted on behalf of European Commission in the Framework of the study "Overview of Family Business Relevant Issues. [em linha] Disponível em: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/documents/family-business/index_en.htm

ANEXO I

Questionário dirigido à Empresas Familiares

Agradecemos desde já a sua colaboração neste estudo realizado no âmbito da tese de Mestrado em Gestão intitulada “O capital intelectual: conhecimentos, aptidões e competências de quem gere e de quem sucederá na gestão de empresas familiares”, sob a orientação da Professora Doutora Ana Pinto Borges.

A sua contribuição é essencial para este estudo 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 pretendemos saber a sua opinião.
2. A maior parte das questões foram concebidas de modo a ser enquadrada através de uma escala representativa da sua opinião sobre o assunto em estudo. Para cada afirmação, o 1 representa a opinião menos concordante e o 7 a mais concordante.
3. É importante que responda a todas as questões, caso contrário o questionário não poderá ser considerado válido para o tratamento estatístico.
4. Não terá de completar o questionário todo de uma vez. Pode parar e fechar o seu browser. Quando quiser retomar o questionário, use novamente o link que lhe foi enviado e o questionário será retomado no ponto onde o tinha deixado.
5. Sendo este trabalho exclusivamente para fins académicos, a sua participação é puramente voluntária e as suas respostas inteiramente confidenciais
6. O preenchimento deste questionário tem a duração máxima de 5 minutos.

Agradecemos desde já a colaboração que presta à nossa investigação.

Atenciosamente,

Porto, Janeiro de 2013

A. Dados relativos à empresa

1. Qual o ano de constituição da empresa: _____

2. Quem foi o fundador de empresa?

Pai/ Mãe

Avô/ Avó

Outro: _____

3. Forma jurídica da empresa?

Sociedade Anónima

Sociedade por Quotas

Sociedade Unipessoal

Outro: _____

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

Agricultura		Comércio		Energia	
Transportes		Indústria		Hotelaria	
Outra		Qual:			

5. Qual o número de colaboradores da empresa?

Menos de 30

Entre 31 e 50

Entre 51 e 100

Mais de 100

6. Volume de negócios

Volume negócios	<100.000€		<249.999€		<499,999€	
	<1.000.000€		<5.000.000€		>5.000.000€	

7. Localização geográfica da sede: _____, pertencente ao concelho de _____

8. Número de Filiais

Norte		Centro		Sul	
Ilhas		Europa		Resto do Mundo	

B. A família na empresa

1. Número de membros da família a trabalhar na empresa: _____
2. Número de pessoas com cargos de gestão não pertencentes à família: _____
3. Número de pessoas com cargos de gestão pertencentes à família: _____
4. Percentagem da empresa que pertence à família: <50% ___ 50 a 99% ___ 100%
5. Quantos sócios/acionistas fazem parte da empresa?
 - Nenhum
 - Um
 - Dois
 - Três ou mais
6. Quem são esses sócios /acionistas?
 - Cônjuge
 - Pais
 - Filhos
 - Outros familiares
 - Empresários não familiares
7. Existem diferenças nas quotas de cada membro da família?
 - Sim
 - Não
8. Os filhos trabalham na empresa?
 - Sim, todos
 - Só alguns
 - Não, nenhum
9. Qual a estrutura que existe na empresa?
 - Controlo por um empresário
 - Parceria entre irmãos
 - Consórcio de primos
 - Outro: _____
10. O atual presidente vai reformar-se nos próximos 10 anos?
 - Sim
 - Não
11. Em que geração da família é que a empresa opera atualmente?
 - Primeira
 - Segunda
 - Terceira
 - Quarta
 - Superior

12. Pessoas que fazem parte da Direção da empresa:

Membros da família: _____

Não-membros da família: _____

13. Número de pessoas que potencialmente poderão vir a assumir a liderança da empresa nos próximos 10 anos:

Membros da família: _____ Homens ____ Mulheres

Não membros da família: _____ Homens ____ Mulheres

14. 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. Onde? _____

15. Quais os critérios utilizados pela empresa na escolha do sucessor? (pode seleccionar mais do que uma opção)

Habilitações académicas

Experiência fora da empresa

Experiência dentro da empresa

Conhecimento do negócio da empresa

Sucesso profissional

Outro. Qual? _____

C. Preocupações do antecessor em relação às várias facetas do processo de sucessão

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”:

Escolha de um sucessor

Escolher um sucessor	1	2	3	4	5	6	7	NS
Preparar e treinar um sucessor	1	2	3	4	5	6	7	NS
Afastar da chefia membros da família não competentes	1	2	3	4	5	6	7	NS
A necessidade de internacionalização será um fator de ponderação na escolha do sucessor	1	2	3	4	5	6	7	NS
Selecionar membros da família para assumir a chefia	1	2	3	4	5	6	7	NS
É essencial que o sucessor esteja familiarizado com todas as facetas da empresa	1	2	3	4	5	6	7	NS
É essencial que o sucessor partilhe a mesma visão estratégica que o antecessor	1	2	3	4	5	6	7	NS
A influência da crise económica financeira na escolha do sucessor	1	2	3	4	5	6	7	NS

Processo de sucessão da empresa

A possibilidade do processo de sucessão comprometer a viabilidade da empresa	1	2	3	4	5	6	7	NS
É fundamental que a transmissão da empresa ocorra entre membros da família	1	2	3	4	5	6	7	NS
Contrabalançar os interesses familiares e os económicos no que respeita a gestão da empresa	1	2	3	4	5	6	7	NS
Implementar uma política para a sucessão	1	2	3	4	5	6	7	NS
A implementação de um plano de sucessão é essencial para o sucesso da empresa familiar	1	2	3	4	5	6	7	NS
A sucessão ajudar a empresa a alcançar novas metas e mercados	1	2	3	4	5	6	7	NS
Estabelecer um prazo para a implementação do processo de sucessão	1	2	3	4	5	6	7	NS
Mudar de um sistema de gestão familiar para um sistema de gestão profissional	1	2	3	4	5	6	7	NS
Criar uma relação de confiança entre o sucessor e os gestores da empresa externos à família	1	2	3	4	5	6	7	NS
É importante que a empresa tenha em conta os interesses de cada membro de forma a evitar conflitos	1	2	3	4	5	6	7	NS
Fazer a transição de um regime de liderança autocrático para um modelo democrático	1	2	3	4	5	6	7	NS
Definir o papel de cada elemento da direcção	1	2	3	4	5	6	7	NS
Definir estratégias de longo prazo	1	2	3	4	5	6	7	NS
Escolher um sucessor com características diferentes do inicialmente previsto, devido à actual situação económico-social do país	1	2	3	4	5	6	7	NS
Envolver os trabalhadores que não são da família nos processos de decisão	1	2	3	4	5	6	7	NS
Estabelecer um prazo mais alargado de sucessão para permitir a estabilização da economia	1	2	3	4	5	6	7	NS
Estabelecer um prazo mais curto de sucessão para permitir a estabilização da economia	1	2	3	4	5	6	7	NS

Competências do sucessor

O sucessor ter conhecimento profundo do negócio	1	2	3	4	5	6	7	NS
O sucessor ter capacidade de liderança	1	2	3	4	5	6	7	NS
O sucessor ter capacidade empreendedora	1	2	3	4	5	6	7	NS
O sucessor identificar-se com a identidade da empresa	1	2	3	4	5	6	7	NS
O sucessor trazer inovação e criatividade à organização	1	2	3	4	5	6	7	NS
Valorizar a empresa	1	2	3	4	5	6	7	NS
Bom relacionamento com os membros da família	1	2	3	4	5	6	7	NS
Ter capacidade de envolver todos os trabalhadores	1	2	3	4	5	6	7	NS

Família								
Manter o controlo da empresa no seio da família	1	2	3	4	5	6	7	NS
Distribuir o controlo da empresa por vários membros da família	1	2	3	4	5	6	7	NS
Lidar com rivalidades entre potenciais sucessores	1	2	3	4	5	6	7	NS
Os problemas familiares interferirem com o bom funcionamento da empresa	1	2	3	4	5	6	7	NS
Todos os membros da família participarem de forma ativa nos processos de decisão	1	2	3	4	5	6	7	NS
É importante garantir o sucesso económico de todos os membros da família no futuro	1	2	3	4	5	6	7	NS
Definir objetivos específicos de forma a melhorar a inclusão de membros da família na empresa	1	2	3	4	5	6	7	NS
Recompensar os membros da família dedicados à empresa	1	2	3	4	5	6	7	NS
É importante que todos os membros saibam como se procederá a transferência de poderes e responsabilidades.	1	2	3	4	5	6	7	NS

Expectativas

Como antecessor detenho um poder determinante sobre a escolha do sucessor	1	2	3	4	5	6	7	NS
Manter um papel ativo na empresa depois de concluída a sucessão	1	2	3	4	5	6	7	NS
Contratar pessoas externas à empresa para resolver problemas específicos da empresa	1	2	3	4	5	6	7	NS
Contratar pessoas externas à empresa para resolver problemas familiares	1	2	3	4	5	6	7	NS
Procurar um comprador para a empresa	1	2	3	4	5	6	7	NS
Promover o crescimento da empresa em tempo de crise	1	2	3	4	5	6	7	NS

D. Caracterização do atual Diretor/Presidente da empresa familiar

1. Idade: _____
2. Género:
 - Feminino: ____
 - Masculino: _____
3. Quais as suas habilitações?
 - Ensino primário
 - Ensino básico
 - Ensino secundário
 - Licenciatura
 - Mestrado
 - Doutoramento

4. Qual a posição que ocupa na empresa?
Administrador
CEO / Diretor – Geral
CFO / Diretor – Financeiro
Outro _____
5. Há quanto tempo lidera a empresa?
1 a 5 anos
6 a 10 anos
10 a 20 anos
Mais de 20 anos
6. Há quanto tempo trabalha na empresa?
1 a 5 anos
6 a 10 anos
10 a 20 anos
Mais de 20 anos
7. A opção de entrar para a empresa foi sua?
A opção foi inteiramente minha.
A ideia de trabalhar na empresa foi-me incutida desde pequenina/o.
Outro, especifique: _____
8. 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.
Outro, especifique: _____

ANEXO II

Questionário dirigido aos Potenciais Sucessores

Agradecemos desde já a sua colaboração neste estudo realizado no âmbito da tese de Mestrado em Gestão intitulada “O capital intelectual: conhecimentos, aptidões e competências de quem gere e de quem sucederá na gestão de empresas familiares”, sob a orientação da Professora Doutora Ana Pinto Borges.

A sua contribuição é essencial para este estudo 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 pretendemos saber a sua opinião.
2. A maior parte das questões foram concebidas de modo a ser enquadrada através de uma escala representativa da sua opinião sobre o assunto em estudo. Para cada afirmação, o 1 representa a opinião menos concordante e o 7 a mais concordante.
3. É importante que responda a todas as questões, caso contrário o questionário não poderá ser considerado válido para o tratamento estatístico.
4. Não terá de completar o questionário todo de uma vez. Pode parar e fechar o seu browser. Quando quiser retomar o questionário, use novamente o link que lhe foi enviado e o questionário será retomado no ponto onde o tinha deixado.
5. Sendo este trabalho exclusivamente para fins académicos, a sua participação é puramente voluntária e as suas respostas inteiramente confidenciais
6. O preenchimento deste questionário tem a duração máxima de 5 minutos.

Agradecemos desde já a colaboração que presta à nossa investigação.

Atenciosamente,

Porto, Janeiro de 2013

Idade: _____

Género:

Feminino ___

Masculino: ___

Curso:

Nome do curso: _____

Ano de frequência: _____

Universidade: _____

Frequento a licenciatura/área que escolhi como:

Primeira ___

Segunda ___

Terceira ___

Superior ___

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”

Formação académica

A minha formação é uma decisão estratégica a longo prazo	1	2	3	4	5	6	7	NS
A minha formação académica é um investimento pessoal e familiar	1	2	3	4	5	6	7	NS
A minha formação académica é essencial para o cargo que pretendo desempenhar	1	2	3	4	5	6	7	NS
A minha formação académica é um fator que me vai distinguir no mercado	1	2	3	4	5	6	7	NS

Os valores Familiares

Partilho os mesmos valores culturais que a minha família	1	2	3	4	5	6	7	NS
Confio nos membros da minha família	1	2	3	4	5	6	7	NS
Os membros da minha família respeitam-me	1	2	3	4	5	6	7	NS
Os membros da minha família confiam em mim	1	2	3	4	5	6	7	NS
A minha família apoiou-me na minha escolha	1	2	3	4	5	6	7	NS
A minha família influenciou a minha escolha	1	2	3	4	5	6	7	NS
Sinto que o futuro da minha família depende de mim	1	2	3	4	5	6	7	NS
A minha família tem expectativas no que respeita o meu futuro profissional	1	2	3	4	5	6	7	NS
Escolhi este curso por no futuro pretender assumir a liderança de uma empresa familiar	1	2	3	4	5	6	7	NS
Escolhi este curso por no futuro pretender criar uma empresa familiar	1	2	3	4	5	6	7	NS

Existe na sua família alguma empresa familiar? Se sim por favor responda:

Empresa

Identifico-me completamente com a área de negócio da minha empresa familiar	1	2	3	4	5	6	7	NS
Sinto que a minha formação poderá permitir a expansão da empresa	1	2	3	4	5	6	7	NS
Considero que o volume de negócio da empresa é satisfatório	1	2	3	4	5	6	7	NS
Tenho orgulho no negócio de família	1	2	3	4	5	6	7	NS
As responsabilidades que irei assumir no futuro são claras para mim	1	2	3	4	5	6	7	NS
É essencial que o sucessor respeite todos os trabalhadores da empresa	1	2	3	4	5	6	7	NS
Conheço os princípios e valores que são praticados na empresa	1	2	3	4	5	6	7	NS

Futuro

Considero que a decisão de suceder o atual presidente na liderança da empresa já está tomada	1	2	3	4	5	6	7	NS
Acredito que posso sentir-me realizado profissionalmente ao permanecer na empresa da família	1	2	3	4	5	6	7	NS
A integração na empresa da minha família faz parte das minhas ambições	1	2	3	4	5	6	7	NS
Mesmo que me fossem propostas outras oportunidades escolheria trabalhar na empresa da minha família	1	2	3	4	5	6	7	NS
Após a sucessão é importante manter os valores da família/empresa	1	2	3	4	5	6	7	NS
Estou preparado para assumir a responsabilidade de gerir a empresa da minha família	1	2	3	4	5	6	7	NS
A gestão da empresa é uma atividade que espero partilhar com outros membros da família	1	2	3	4	5	6	7	NS

ANEXO III

Estatísticas descritivas do inquérito relativo às respostas dos gestores da EF

Tabela 4 – Estatísticas descritivas relativas às respostas do inquérito aos gestores da EF

	N	Média	Desvio de Padrão	Mínimo	Máximo
Qual o ano de constituição da empresa?	91	2,25	1,296	1	5
Quem foi o fundador de empresa?	91	2,37	1,262	0	5
Forma jurídica da empresa?	91	2,21	,587	1	3
Qual o sector de atividade onde a empresa se encontra inserida?	91	4,56	2,146	1	7
Qual o número de colaboradores da empresa?	91	1,18	,625	1	4
Qual o volume de negócios anual da empresa?	91	2,66	1,551	1	6
Qual a localização geográfica da Sede? (Distrito)	91	11,32	4,221	1	20
Qual a localização geográfica da Sede? (Região)	91	3,08	1,536	1	7
Número de Filiais existentes, em cada região? - Total	91	,80	1,492	0	10
Número de membros da família a trabalhar na empresa?	90	2,08	1,560	0	7
Número de pessoas com cargos de gestão não pertencentes à família?	87	,72	1,939	0	15
Número de pessoas com cargos de gestão pertencentes à família?	87	1,47	1,077	0	6
Pessoas com cargos de gestão.	91	1,69	1,503	0	5
Percentagem da empresa que pertence à família?	86	2,62	,722	1	3
Quantos sócios / acionistas fazem parte da empresa?	85	2,93	,973	1	4
Quem são esses sócios / acionistas? - Cônjuge	85	,39	,490	0	1
Quem são esses sócios / acionistas? - Pais	85	,28	,453	0	1
Quem são esses sócios / acionistas? - Filhos	85	,26	,441	0	1
Quem são esses sócios / acionistas? - Outros familiares	85	,18	,383	0	1
Quem são esses sócios / acionistas? - Empresários não familiares	85	,20	,402	0	1
Existem diferenças nas quotas de cada membro da família?	85	1,58	,497	1	2
Os filhos trabalham na empresa?	85	2,40	,743	1	3
Qual a estrutura que existe na empresa?	85	2,19	2,003	1	7
O atual presidente vai reformar-se nos próximos 10 anos?	84	1,69	,465	1	2
Em que geração da família é que a empresa opera atualmente?	84	1,51	,799	1	5
Número de pessoas que fazem parte da Direção da empresa - Família	82	,85	,356	0	1
Número de pessoas que fazem parte da Direção da empresa - Não Família	82	,26	,439	0	1
Número de pessoas que potencialmente poderão vir a assumir a liderança da empresa nos próximos 10 anos - Membros da família - Homens	82	,65	,481	0	1
Número de pessoas que potencialmente poderão vir a assumir a liderança da empresa nos próximos 10 anos - Membros da família - Mulheres	82	,46	,502	0	1
Número de pessoas que potencialmente poderão vir a assumir a liderança da empresa nos próximos 10 anos - Não membros da família - Homens	82	,23	,425	0	1
Número de pessoas que potencialmente poderão vir a assumir a liderança da empresa nos próximos 10 anos - Não membros da família - Mulheres	82	,18	,389	0	1
Onde deverá ser encontrado o sucessor da empresa?	82	2,44	1,686	0	7
Quais os critérios utilizados pela empresa na escolha do sucessor? - Habilitações académicas	78	,29	,459	0	1
Quais os critérios utilizados pela empresa na escolha do sucessor? - Experiência fora da empresa	78	,19	,397	0	1
Quais os critérios utilizados pela empresa na escolha do sucessor? - Experiência dentro da empresa	78	,50	,503	0	1
Quais os critérios utilizados pela empresa na escolha do sucessor? - Conhecimento do negócio da empresa	77	,82	,388	0	1
Quais os critérios utilizados pela empresa na escolha do sucessor? - Sucesso profissional	73	,21	,407	0	1

Tabela 4 – Estatísticas descritivas relativas às respostas do inquérito aos gestores da EF (continuação)

(Continuação)	N	Média	Desvio de Padrão	Mínimo	Máximo
Escolher um sucessor	71	4,96	2,446	0	7
Preparar e treinar um sucessor	71	5,44	2,196	0	7
Afastar da chefia membros da família não competentes	71	4,75	2,676	0	7
A necessidade de internacionalização será um fator de ponderação na escolha do sucessor	71	3,77	2,581	0	7
Selecionar membros da família para assumir a chefia	71	4,20	2,436	0	7
É essencial que o sucessor esteja familiarizado com todas as facetas da empresa	71	5,97	1,797	0	7
É essencial que o sucessor partilhe a mesma visão estratégica que o antecessor	71	4,54	2,103	0	7
A influência da crise económica financeira na escolha do sucessor	71	4,31	2,309	0	7
A possibilidade do processo de sucessão comprometer a viabilidade da empresa	66	4,38	2,630	0	7
É fundamental que a transmissão da empresa ocorra entre membros da família	66	3,95	2,242	0	7
Contrabalançar os interesses familiares e os económicos no que respeita a gestão da empresa	66	4,45	2,171	0	7
Implementar uma política para a sucessão	66	4,18	2,326	0	7
A implementação de um plano de sucessão é essencial para o sucesso da empresa familiar	66	4,41	2,405	0	7
A sucessão ajuda a empresa a alcançar novas metas e mercados	66	4,38	2,448	0	7
Estabelecer um prazo para a implementação do processo de sucessão	66	3,52	2,179	0	7
Mudar de um sistema de gestão familiar para um sistema de gestão profissional	66	4,20	2,315	0	7
Criar uma relação de confiança entre o sucessor e os gestores da empresa externos à família	66	4,79	2,291	0	7
É importante que a empresa tenha em conta os interesses de cada membro de forma a evitar conflitos	66	4,56	2,247	0	7
Fazer a transição de um regime de liderança autocrático para um modelo democrático	66	4,03	2,353	0	7
Definir o papel de cada elemento da Direção	66	5,24	2,294	0	7
Definir estratégias de longo prazo	66	5,17	2,264	0	7
Escolher um sucessor com características diferentes do inicialmente previsto, devido à atual situação económico-social do país	66	3,56	2,400	0	7
Envolver os trabalhadores que não são da família nos processos de decisão	66	4,26	2,329	0	7
Estabelecer um prazo mais alargado de sucessão para permitir a estabilização da economia	66	3,53	2,419	0	7
Estabelecer um prazo mais curto de sucessão para permitir a estabilização da economia	66	2,65	2,159	0	7
O sucessor ter conhecimento profundo do negócio	64	6,09	1,743	0	7
O sucessor ter capacidade de liderança	64	6,17	1,705	0	7
O sucessor ter capacidade empreendedora	64	6,19	1,699	0	7
O sucessor identificar-se com a identidade da empresa	64	6,09	1,688	0	7
O sucessor trazer inovação e criatividade à organização	64	6,19	1,592	0	7
Valorizar a empresa	64	6,33	1,594	0	7
Bom relacionamento com os membros da família	64	5,14	2,159	0	7
Ter capacidade de envolver todos os trabalhadores	64	6,22	1,666	0	7

Tabela 4 – Estatísticas descritivas relativas às respostas do inquérito aos gestores da EF (continuação)

(Continuação)	N	Média	Desvio de Padrão	Mínimo	Máximo
Manter o controlo da empresa no seio da família	64	4,34	2,483	0	7
Distribuir o controlo da empresa por vários membros da família	64	3,33	2,282	0	7
Lidar com rivalidades entre potenciais sucessores	64	3,59	2,402	0	7
Os problemas familiares interferirem com o bom funcionamento da empresa	64	3,39	2,580	0	7
Todos os membros da família participarem de forma activa nos processos de decisão	64	3,66	2,534	0	7
É importante garantir o sucesso económico de todos os membros da família no futuro	64	4,23	2,461	0	7
Definir objetivos específicos de forma a melhorar a inclusão de membros da família na empresa	64	4,00	2,323	0	7
Recompensar os membros da família dedicados à empresa	64	4,34	2,489	0	7
É importante que todos os membros saibam como se procederá a transferência de poderes e responsabilidades	64	4,92	2,359	0	7
Como antecessor detenho um poder determinante sobre a escolha do sucessor	62	4,39	2,363	0	7
Manter um papel ativo na empresa depois de concluída a sucessão	62	3,95	2,286	0	7
Contratar pessoas externas à empresa para resolver problemas específicos da empresa	62	3,69	2,251	0	7
Contratar pessoas externas à empresa para resolver problemas familiares	62	2,11	1,700	0	6
Procurar um comprador para a empresa	62	3,35	2,368	0	7
Promover o crescimento da empresa em tempo de crise	62	6,10	1,743	0	7
Idade	61	3,23	,956	2	5
Género	61	1,82	,388	1	2
Quais as suas habilitações?	61	3,46	,993	1	6
Qual a posição que ocupa na empresa?	61	1,90	1,300	1	6
Há quanto tempo lidera a empresa?	61	3,46	1,149	1	5
Há quanto tempo trabalha na empresa?	61	3,66	1,153	1	5
A opção de entrar para a empresa foi sua?	61	1,20	,401	1	2
Quando é que a empresa começou a despertar em si algum interesse?	61	3,54	1,467	1	5

ANEXO IV

Estatísticas descritivas do inquérito relativo às respostas dos potenciais sucessores da EF

Tabela 5 – Estatísticas descritivas relativas às respostas do inquérito aos potenciais sucessores da EF

	N	Média	Desvio de Padrão	Mínimo	Máximo
Idade	145	2,21	,851	1	5
Sexo	145	1,39	,490	1	2
Curso – Grau de Ensino Superior	145	1,30	,529	1	3
Curso – Áreas de Ensino	145	4,66	2,112	2	10
Universidade - Tipo	145	1,71	,455	1	2
Universidade - Nome	145	7,52	3,073	1	14
Frequento a licenciatura / área que escolhi como	145	1,23	,601	1	4
A minha formação é uma decisão estratégica a longo prazo	145	6,45	1,080	0	7
A minha formação académica é um investimento pessoal e familiar	145	6,57	,872	1	7
A minha formação académica é essencial para o cargo que pretendo desempenhar	145	6,04	1,419	0	7
A minha formação académica é um fator que me vai distinguir no mercado	145	5,75	1,456	0	7
Partilho os mesmos valores culturais que a minha família	145	5,66	1,416	1	7
Confio nos membros da minha família	145	6,54	1,027	0	7
Os membros da minha família respeitam-me	145	6,48	1,035	0	7
Os membros da minha família confiam em mim	145	6,46	1,061	0	7
A minha família apoiou-me na minha escolha	145	6,34	1,308	0	7
A minha família influenciou a minha escolha	145	3,39	2,032	1	7
Sinto que o futuro da minha família depende de mim	145	3,76	1,948	0	7
A minha família tem expectativas no que respeita o meu futuro profissional	145	5,39	1,773	0	7
Escolhi este curso por no futuro pretender assumir a liderança de uma empresa familiar	145	3,33	2,258	0	7
Escolhi este curso porque no futuro pretendo criar uma empresa familiar	145	3,42	2,207	0	7
Existe na sua família alguma empresa familiar?	145	1,00	,000	1	1

Tabela 5 – Estatísticas descritivas relativas às respostas do inquérito aos potenciais sucessores da EF (continuação)

(Continuação)	N	Média	Desvio de Padrão	Mínimo	Máximo
Identifico-me completamente com a área de negócio da minha empresa familiar	141	3,63	2,037	0	7
Sinto que a minha formação poderá permitir a expansão da empresa	141	3,79	2,238	0	7
Considero que o volume de negócio da empresa é satisfatório	141	3,87	2,059	0	7
Tenho orgulho no negócio de família	141	5,55	1,767	0	7
As responsabilidades que irei assumir no futuro são claras para mim	141	4,29	2,301	0	7
É essencial que o sucessor respeite todos os trabalhadores da empresa	141	6,05	1,806	0	7
Conheço os princípios e valores que são praticados na empresa	141	5,75	1,687	0	7
Considero que a decisão de suceder o atual presidente na liderança da empresa já está tomada	136	2,65	2,189	0	7
Acredito que posso sentir-me realizado profissionalmente ao permanecer na empresa da família	136	3,01	2,110	0	7
A integração na empresa da minha família faz parte das minhas ambições	136	2,72	2,032	0	7
Mesmo que me fossem propostas outras oportunidades escolheria trabalhar na empresa da minha família	136	2,46	1,813	0	7
Após a sucessão é importante manter os valores da família/empresa	136	4,85	2,279	0	7
Estou preparado para assumir a responsabilidade de gerir a empresa da minha família	136	3,38	2,254	0	7
A gestão da empresa é uma atividade que espero partilhar com outros membros da família	136	3,50	2,363	0	7

ANEXO V

Resumo das correlações efetuadas, do inquérito relativo às respostas dos gestores da EF

Tabela 6 - Correlação de Spearman relativa às respostas do inquérito aos gestores da EF

Spearman's rho	Qual o ano de fundação da empresa?	Fam. jurídica da empresa?	Qual o sector de actividade onde a empresa se encontra inserida?	Qual o número de colaboradores da empresa?	Qual o volume de negócios da empresa?	Número de Filiais existentes, em cada região? - Total	Número de pessoas com cargo de gestão pertencentes à família?	Porcentagem de pessoas com cargo de gestão pertencentes à família?	Quanto sócios / accionistas fazem parte da família?	Os filhos trabalham na empresa?	Em que período da família a empresa foi actualizada?	Número de pessoas que fazem parte da família - Não Empresa - Família	Número de pessoas que potencialmente poderão vir a assumir a liderança da empresa nos próximos 10 anos - Não membros da família - Mulheres	Número de pessoas que potencialmente poderão vir a assumir a liderança da empresa nos próximos 10 anos - Não membros da família - Homens	Número de pessoas que potencialmente poderão vir a assumir a liderança da empresa nos próximos 10 anos - Não membros da família - Homens	Número de pessoas que potencialmente poderão vir a assumir a liderança da empresa nos próximos 10 anos - Não membros da família - Mulheres	
	Qual o ano de constituição da empresa?	1,000	-0,331**	-0,216**	0,292**	-0,496**	0,115	0,464**	0,025	0,137	-0,096	0,268**	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Fam. jurídica da empresa?	0,91	1,000	-0,040	0,005	0,000	0,276	0,000	0,115	0,206	0,379	0,013	0,189	0,189	0,000	0,000	0,000
	Qual o sector de actividade onde a empresa se encontra inserida?	0,001	0,000	1,000	-0,144**	-0,562**	-0,146	-0,304**	-0,381**	-0,287**	-0,718**	-0,688**	-0,135	-0,070	-0,300**	-0,178	-0,178
	Qual o número de colaboradores da empresa?	0,001	0,000	0,000	1,000	0,000	0,167	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Qual o volume de negócios da empresa?	0,010	0,000	0,000	0,000	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Número de Filiais existentes, em cada região? - Total	0,010	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Número de pessoas com cargo de gestão pertencentes à família?	0,010	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Porcentagem de pessoas com cargo de gestão pertencentes à família?	0,010	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Quanto sócios / accionistas fazem parte da família?	0,010	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Os filhos trabalham na empresa?	0,010	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Número de pessoas que potencialmente poderão vir a assumir a liderança da empresa nos próximos 10 anos - Não membros da família - Homens	0,010	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Número de pessoas que potencialmente poderão vir a assumir a liderança da empresa nos próximos 10 anos - Não membros da família - Mulheres	0,010	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000

** Correlação é significativa a nível de 0,05 (2-tailed).

Tabla 6 - Correlación de Spearman relativa à resposta dos inquiridos aos gestores da EF (continuado)

	Escolher um sucessor	Preparar e treinar um sucessor	Adotar a internacionalização de membros da família não ponderando a escolha do sucessor	Selecionar a família para assumir a gestão da empresa	Essencial que o sucessor tenha uma formação académica com todas as competências necessárias para assumir a gestão da empresa	Essencial que o sucessor tenha uma formação académica com todas as competências necessárias para assumir a gestão da empresa	A importância da economia da família para a escolha do sucessor	A importância da economia da família para a escolha do sucessor	É fundamental que o sucessor tenha uma formação académica com todas as competências necessárias para assumir a gestão da empresa	Implementar uma política para o sucesso da família	A importância da economia da família para a escolha do sucessor	Estabelecer um prazo para a implementação do processo de sucessão	Definir o papel de cada elemento da direção	Escolher um sucessor com características diferentes do atual sucessor	Envolver os trabalhadores que não são do processo de decisão	Estabelecer um prazo para a implementação do processo de sucessão
Escolher um sucessor	1,000	.633	.222	.617	.439	.289	.325	.407	.446	.517	.455	.393	.441	.387	.308	.317
Preparar e treinar um sucessor	.633	1,000	.428	.435	.471	.273	.188	.422	.297	.477	.420	.344	.292	.231	.229	.281
Adotar a internacionalização de membros da família não ponderando a escolha do sucessor	.222	.428	1,000	.016	.000	.021	.117	.000	.004	.000	.004	.000	.016	.022	.151	.084
Selecionar a família para assumir a gestão da empresa	.617	.435	.016	1,000	.000	.021	.117	.000	.004	.000	.004	.000	.016	.022	.151	.084
Essencial que o sucessor tenha uma formação académica com todas as competências necessárias para assumir a gestão da empresa	.439	.471	.000	.000	1,000	.000	.021	.117	.000	.004	.000	.000	.016	.022	.151	.084
Essencial que o sucessor tenha uma formação académica com todas as competências necessárias para assumir a gestão da empresa	.289	.273	.021	.021	.000	1,000	.000	.004	.000	.000	.000	.000	.016	.022	.151	.084
A importância da economia da família para a escolha do sucessor	.325	.188	.117	.117	.117	.117	1,000	.000	.000	.000	.000	.000	.016	.022	.151	.084
É fundamental que o sucessor tenha uma formação académica com todas as competências necessárias para assumir a gestão da empresa	.407	.422	.000	.000	.000	.000	.000	1,000	.000	.000	.000	.000	.016	.022	.151	.084
Implementar uma política para o sucesso da família	.517	.477	.000	.000	.000	.000	.000	.000	1,000	.000	.000	.000	.016	.022	.151	.084
A importância da economia da família para a escolha do sucessor	.455	.420	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	1,000	.000	.000	.016	.022	.151	.084
Estabelecer um prazo para a implementação do processo de sucessão	.441	.229	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	1,000	.000	.016	.022	.151	.084
Definir o papel de cada elemento da direção	.387	.229	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	1,000	.000	.016	.022	.151
Escolher um sucessor com características diferentes do atual sucessor	.308	.281	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	1,000	.000	.016	.022
Envolver os trabalhadores que não são do processo de decisão	.317	.281	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	1,000	.000	.016

** - Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* - Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ANEXO VI

Resumo das correlações efetuadas, do inquérito relativo às respostas dos potenciais sucessores da EF

Tabela 7 - Correlação de Spearman relativa às respostas do inquérito aos potenciais sucessores da EF (continuado)													
Identifico-me completamente com a área de negócio da minha empresa familiar	Sinto que a minha formação poderia permitir a separação da empresa	Considero que o volume de negócio da empresa é satisfatório	Tenho orgulho no negócio de família	As responsabilidades que irei assumir no futuro são claras para mim	É essencial que o sucessor respeite todos os trabalhadores da empresa	Conheço os princípios e valores que são praticados na empresa	Considero que a decisão de suceder o actual presidente na liderança da empresa já está tomada	Acredito que posso ser profissionalmente bem sucedido na empresa	A integração na empresa da minha família faz parte das minhas ambições	Mais do que me fossem propostas outras oportunidades escolherei trabalhar na empresa da minha família	Após a sucessão é importante manter os valores da família empresa	Estou preparado para assumir a responsabilidade de gerir a empresa da minha família	A gestão da empresa é uma actividade que espero partilhar com outros membros da família
Idade	0,30	0,35	-1,48	-0,97	-1,25	0,23	0,49	0,17	0,67	0,18	-0,51	1,08	0,28
	728	768	680	280	708	708	569	849	442	837	554	211	748
	141	141	141	141	141	141	141	136	136	136	136	136	136
Sexo	0,54	0,10	-0,97	0,86	-0,72	-0,23	0,23	0,79	-0,88	0,23	0,67	1,04	0,85
	526	910	250	309	392	789	196	363	789	119	439	229	326
	141	141	141	141	141	141	141	136	136	136	136	136	136
Curso - Grau de Ensino Superior	0,53	0,14	-0,13	-0,19	-0,56	-0,44	1,00	0,35	-0,44	0,71	0,53	1,00	-0,63
	536	867	875	821	668	182	249	506	412	690	553	469	469
	141	141	141	141	141	141	141	136	136	136	136	136	136
Curso - Área de Ensino	-0,70*	-0,32**	-1,12	-1,07	-0,28	-1,22	-0,23**	-0,23**	-0,28**	-0,23**	-0,23**	-0,23**	-0,23**
	001	000	187	205	113	738	004	018	004	018	004	000	007
	141	141	141	141	141	141	141	136	136	136	136	136	136
Universidade - Tipo	-1,21	-0,96	-1,03	0,00	-1,80*	-1,07	-0,73	-0,73	-0,73	-1,19	-0,34	-0,20	-0,44
	152	259	255	355	783	779	396	011	168	609	819	609	609
	141	141	141	141	141	141	136	136	136	136	136	136	136
Universidade - Nome	-0,19	0,38	0,51	0,45	-1,89*	-1,47	0,56	0,01	-0,75	-0,58	0,14	0,73	0,00
	821	650	600	600	441	548	721	441	500	888	398	500	999
	141	141	141	141	141	141	136	136	136	136	136	136	136
Frequência a licenciatura - área que escolhi como	0,56	0,21	0,21	0,21	-0,26	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21
	816	751	807	809	806	806	806	806	806	806	806	806	806
	141	141	141	141	141	141	141	136	136	136	136	136	136
A minha formação é uma decisão estratégica a longo prazo	1,04	0,26	0,16	1,58	1,53	1,26	1,14	0,07	-0,49	-0,07	0,00	0,00	0,79
	221	764	854	062	071	178	491	893	572	933	933	732	358
	141	141	141	141	141	141	136	136	136	136	136	136	136
A minha formação académica é um investimento pessoal e familiar	0,07	0,28	-0,61	1,29	0,84	-1,65	0,36	-0,06	-0,96	0,50	0,19	0,16	-0,06
	931	741	473	1,26	321	051	674	267	565	823	823	843	843
	141	141	141	141	141	141	136	136	136	136	136	136	136
A minha formação académica é essencial para o cargo que pretendo desempenhar	0,80	0,19	0,93	1,69*	1,86*	0,84	1,90*	0,19	-0,40	0,11	-0,82	-0,55	0,46
	348	819	274	045	028	232	872	647	826	897	342	524	598
	141	141	141	141	141	141	136	136	136	136	136	136	136
A minha formação académica é um fator que me vai distinguir no mercado	0,51	1,74*	1,28	0,02	1,67*	0,56	0,92	1,37	1,08	1,09	0,13	1,38	1,46
	547	039	048	979	048	510	112	212	207	883	110	1,089	1,089
	141	141	141	141	141	141	141	136	136	136	136	136	136
Partilho os mesmos valores culturais que a minha família	1,54	1,36	1,48	2,21*	1,90*	2,04*	0,83	1,13	0,84	1,14	0,56	0,96	0,89
	088	108	079	008	024	328	328	185	373	304	673	304	304
	141	141	141	141	141	141	136	136	136	136	136	136	136
Conto nos membros da minha família	0,34	0,23	0,69	2,66*	0,93	1,98	0,25	0,17	0,17	0,40	1,25	-0,57	0,13
	685	783	419	001	271	039	498	737	849	642	148	509	883
	141	141	141	141	141	136	136	136	136	136	136	136	136
Os membros da minha família respeitam-me	0,00	0,58	0,84	1,82	1,41	1,50	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88
	696	692	688	688	688	688	688	688	688	688	688	688	688
	141	141	141	141	141	141	136	136	136	136	136	136	136
Os membros da minha família confiam em mim	0,01	-0,57	0,09	2,57**	0,83	1,69*	3,28**	0,34	0,83	0,05	0,83	-0,68	-0,73
	993	500	913	006	338	045	000	343	648	954	343	648	604
	141	141	141	141	141	141	136	136	136	136	136	136	136
A minha família apoiou-me na minha escolha	-0,26	-0,04	0,47	1,75*	1,61	0,96	0,83	0,15	-0,41	0,29	0,15	-0,58	-0,13
	760	959	582	038	056	637	737	688	800	737	688	800	800
	141	141	141	141	141	141	136	136	136	136	136	136	136
A minha família influenciou a minha escolha	0,90	1,60	1,44	1,46	0,74	0,24	0,52	1,92*	1,66*	1,35	1,21	1,18	1,37
	287	058	088	083	382	049	562	049	547	025	112	1,70	1,12
	141	141	141	141	141	141	136	136	136	136	136	136	136
Sinto que o futuro da minha família depende de mim	0,87	1,27	0,02	0,19	0,81	-0,45	0,03	0,47	-0,45	0,03	0,59	1,06	-1,48
	304	134	134	819	982	341	384	641	543	213	494	221	086
	141	141	141	141	141	141	136	136	136	136	136	136	136
A minha família tem expectativas no que respeita o meu futuro profissional	0,92	1,84*	1,05	0,48	1,48	1,48	0,93	1,52	1,25	0,88	0,81	2,30*	0,00
	277	029	216	080	077	080	490	280	307	480	349	146	007
	141	141	141	141	141	141	136	136	136	136	136	136	136
Escolhi este curso por no futuro pretendo assumir a liderança de uma empresa familiar	-0,48*	0,24**	3,68**	2,01*	4,13**	2,00*	2,15*	4,92**	2,00*	4,89**	3,37**	5,35**	4,43**
	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000
	141	141	141	141	141	141	136	136	136	136	136	136	136
Escolhi este curso porque no futuro pretendo criar uma empresa familiar	0,76*	0,69**	4,25**	2,39*	4,51**	0,95	4,81**	0,95	4,81**	0,95	4,81**	0,95	4,81**
	000	000	000	004	000	021	011	000	000	000	000	000	000
	141	141	141	141	141	141	136	136	136	136	136	136	136

** Correlação é significant at the 0.01 level (2-tailed).
* Correlação é significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabela 7 - Correlação de Spearman relativa às respostas dos inquiridos aos potenciais sucessores da EF (continuação)

Spearman's rho	Identifico-me completamente com a área de negócio da minha empresa familiar	Sinto que a minha formação poderá permitir a expansão da empresa	Considero que o volume de negócio da empresa é satisfatório	Tenho orgulho no negócio de família	As responsabilidades que rei assumir no futuro são claras para mim	E essencial que o sucessor respeite todos os trabalhadores da empresa	Conheço os princípios e valores que são praticados na empresa	Considero que a decisão de suceder o actual presidente na liderança da empresa já está tomada	Acredito que posso sentir-me realizado profissionalmente se permanecer na empresa da família	Após a sucessão é importante manter os valores da família empresa	Mesmo que me fossem propostas outras oportunidades escolhia trabalhar na empresa da minha família	Estou preparado para assumir a responsabilidade de gerir a empresa da minha família	A gestão da empresa é uma actividade que espero partilhar com outros membros da família
	1,000	,742**	,522**	,353**	,389**	,205**	,345**	,529**	,652**	,514**	,624**	,632**	,443**
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	,141	,141	,141	,141	,141	,141	,141	,136	,136	,136	,136	,136	,136
	,742**	1,000	,491**	,312**	,487**	,179**	,365**	,539**	,672**	,542**	,650**	,660**	,511**
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	,141	,141	,141	,141	,141	,141	,141	,136	,136	,136	,136	,136	,136
	,522**	,491**	1,000	,475**	,477**	,266**	,364**	,340**	,525**	,388**	,488**	,447**	,424**
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	,141	,141	,141	,141	,141	,141	,141	,136	,136	,136	,136	,136	,136
	,353**	,312**	,475**	1,000	,444**	,303**	,544**	,444**	,375**	,333**	,317**	,304**	,360**
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	,141	,141	,141	,141	,141	,141	,141	,136	,136	,136	,136	,136	,136
	,589**	,487**	,477**	,444**	1,000	,303**	,378**	,380**	,450**	,404**	,439**	,454**	,424**
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	,141	,141	,141	,141	,141	,141	,141	,136	,136	,136	,136	,136	,136
	,205**	,179**	,266**	,303**	,303**	1,000	,536**	,099**	,285**	,225**	,210**	,431**	,225**
	,015	,054	,001	,000	,000	,000	,000	,253	,001	,008	,014	,000	,008
	,141	,141	,141	,141	,141	,141	,141	,136	,136	,136	,136	,136	,136
	,345**	,365**	,364**	,544**	,378**	,556**	1,000	,237**	,352**	,273**	,273**	,401**	,269**
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,006	,000	,001	,001	,000	,001
	,141	,141	,141	,141	,141	,141	,141	,136	,136	,136	,136	,136	,136
	,529**	,539**	,340**	,261**	,380**	,099**	,237**	1,000	,652**	,640**	,636**	,424**	,536**
	,000	,000	,000	,002	,000	,253	,006	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136
	,652**	,672**	,525**	,375**	,450**	,285**	,352**	,652**	1,000	,859**	,778**	,471**	,738**
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136
	,624**	,650**	,488**	,317**	,439**	,210**	,275**	,640**	,859**	1,000	,752**	,431**	,673**
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136
	,514**	,542**	,388**	,353**	,404**	,225**	,269**	,656**	,778**	,752**	1,000	,452**	,539**
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136
	,394**	,357**	,362**	,383**	,298**	,431**	,401**	,424**	,471**	,452**	,431**	1,000	,496**
	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136
	,632**	,660**	,447**	,304**	,434**	,170**	,345**	,639**	,758**	,598**	,673**	1,000	,648**
	,000	,000	,000	,000	,000	,048	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136
	,443**	,511**	,424**	,360**	,424**	,225**	,279**	,536**	,388**	,576**	,576**	,496**	1,000
	,000	,000	,000	,000	,000	,008	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136	,136

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).