

INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA



**HOJE É DELTAMENTE E AMANHÃ COMO SERÁ?
Expectativas Face à Sucessão numa Empresa Familiar**

Cláudia Cristina Tomás Mariz da Costa

15355

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Psicologia Aplicada

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações,
conforme despacho da DGES nº 19673/2006 publicado em Diário da República 2ª série de 26
de Setembro, 2006

2008

INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA

**HOJE É DELTAMENTE E AMANHÃ COMO SERÁ?
Expectativas Face à Sucessão numa Empresa Familiar**

Cláudia Cristina Tomás Mariz da Costa

Dissertação orientada por Dra. Patrícia Palma

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Psicologia Aplicada

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações,
conforme despacho da DGES nº 19673/2006 publicado em Diário da República 2ª série de 26
de Setembro, 2006

Dissertação de Mestrado realizada sob orientação de Dra. Patrícia Palma, apresentada no Instituto Superior de Psicologia Aplicada para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações, conforme o despacho da DGES, nº 19673/2006 publicado em Diário da República 2ª série de 26 de Setembro, 2006.

RESUMO

Pretende-se com este estudo compreender quais as expectativas vividas pelos principais intervenientes num processo de sucessão de uma Empresa Familiar (EF).

As EF constituem pilares essenciais para a estabilidade do tecido empresarial de um país, sendo a forma empresarial predominante na economia dos mercados actuais. É indiscutível a importância deste tipo de empresas no produto nacional bruto e no emprego das pessoas de cada país.

Este estudo foi levado a cabo numa Grande Empresa Familiar que encontra a sua actividade distribuída pela Industria, Serviços, Comércio, Agricultura, Imobiliário, Hotelaria e Distribuição, sendo o seu principal negócio a torrefacção e venda de café.

Tendo este estudo sido desenvolvido em duas fases, uma qualitativa e uma quantitativa, foram encontrados dois resultados. Os da fase qualitativa vão ao encontro da literatura considerada, enquanto que os da fase quantitativa levam-nos a concluir que não existem diferenças significativas das expectativas dos colaboradores face à liderança da organização, quer no presente com o actual responsável máximo, quer no futuro quando for o sucessor o seu responsável máximo. Apenas na variável idade, para as expectativas de liderança no presente e na variável antiguidade, para as expectativas de envolvimento no presente, se encontram diferenças.

Na conclusão serão discutidas as principais conclusões e implicações do estudo.

PALAVRAS-CHAVE: Empresa Familiar, Expectativas, Sucessão

ABSTRACT

This study has the purpose of understanding the expectations of each intervenient in a Family Business succession process.

Family Business is essential for a healthy business stability of a country. These kinds of enterprises are predominant in the present economies. It is undoubtedly the importance of such firm's contribution on gross national product and employment of each country.

This study was carried out in a Big Family Business developing its activity in several economic business areas, being the main one the coffee roasting and selling.

Since this study was developed in two different phases, qualitative and quantitative, two different results were found. In qualitative phase conclusions were accordingly to the literature considered, while in the quantitative phase, results lead us to conclude that there are no significant differences between the expectations of employees concerning leadership, either presently with the current maximum responsible, or in the future when his successor is the leader. Differences were found only for variables age, concerning expectations for present leadership and seniority, to the expectations of involvement in present.

In conclusion section main findings and implications of the study will be discussed.

KEYWORDS: Family Business, Expectations, Succession

RESUMO

Pretende-se com este estudo compreender quais as expectativas vividas pelos principais intervenientes num processo de sucessão de uma Empresa Familiar (EF).

As EF constituem pilares essenciais para a estabilidade do tecido empresarial de um país, sendo a forma empresarial predominante na economia dos mercados actuais. É indiscutível a importância deste tipo de empresas no produto nacional bruto e no emprego das pessoas de cada país.

Este estudo foi levado a cabo numa Grande Empresa Familiar que encontra a sua actividade distribuída pela Indústria, Serviços, Comércio, Agricultura, Imobiliário, Hotelaria e Distribuição, sendo o seu principal negócio a torrefacção e venda de café.

Tendo este estudo sido desenvolvido em duas fases, uma qualitativa e uma quantitativa, foram encontrados dois resultados. Os da fase qualitativa vão ao encontro da literatura considerada, enquanto que os da fase quantitativa levam-nos a concluir que não existem diferenças significativas das expectativas dos colaboradores face à liderança da organização, quer no presente com o actual responsável máximo, quer no futuro quando for o sucessor o seu responsável máximo. Apenas na variável idade para as expectativas de liderança no presente e na variável antiguidade para as expectativas de envolvimento no presente se encontram diferenças.

Na conclusão serão discutidas as principais conclusões e implicações do estudo.

PALAVRAS-CHAVE: Empresa Familiar, Expectativas, Sucessão

ABSTRACT

This study has the purpose of understanding the expectations of each intervenient in a Family Business succession process.

Family Business is essential for a healthy business stability of a country. These kinds of enterprises are predominant in the present economies. It is undoubtedly the importance of such firm's contribution on gross national product and employment of each country.

This study was carried out in a Big Family Business developing its activity in several economic business areas, being the main one the coffee roasting and selling.

Since this study was developed in two different phases, qualitative and quantitative, two different results were found. In qualitative phase conclusions were accordingly to the literature considered, while in the quantitative phase, results lead us to conclude that there are no significant differences between the expectations of employees concerning leadership, either presently with the current maximum responsible, or in the future when his successor is the leader. Differences were found only for variables age, concerning expectations for present leadership and seniority, to the expectations of involvement in present.

In conclusion section main findings and implications of the study will be discussed.

KEYWORDS: Family Business, Expectations, Succession

INTRODUÇÃO

No momento em que a economia mundial passa por enormes transformações, provocadas pelo processo de unificação, torna-se relevante debater aspectos que de algum modo, permitam às empresas garantir o seu crescimento e continuidade (Drucker, 2000).

A família desempenha desde os tempos remotos um papel fundamental na organização económica e social dos povos. Com a revolução industrial e o desenvolvimento do capitalismo, o papel da família no seio da sociedade não sofreu alterações. Actualmente e por detrás de numerosas empresas, quer sejam pequenas e tradicionais ou grandes e modernas, encontra-se uma família (Ussmane, 1994).

De acordo com Handler (1994, cit. por Alves, 2003) a sucessão é o desafio mais importante que a maioria das empresas possuídas e geridas por famílias tem de enfrentar, pois a sua longevidade depende do planeamento da sucessão e da sua comunicação aos interessados.

Sabe-se igualmente que só 30% das EF sobrevivem à primeira geração e que destas só entre 10 a 15% sobrevivem à segunda. Estes dados revelam indicadores de preocupação, visto estas empresas constituírem verdadeiros pilares do tecido empresarial da economia de um país (Pinto, 2004).

As EF são cada vez mais reconhecidas pela sociedade, devido ao importante papel que desempenham, quer em termos de riqueza produzida, quer pela criação e sustentabilidade de emprego que proporcionam. Problemas como a sucessão levam ao surgimento de cada vez mais estudos. Avaliar se o negócio deve permanecer no âmbito familiar ou abrir o seu capital a

terceiros, a sucessão, a existência ou não de planos de sucessão, gerir adequadamente processos de sucessão, treinar as novas gerações ou a integração da nova geração na empresa são temas cada vez mais estudados (Ussman, 2004; Rock, 2005; Price Waterhouse Coopers, 2008).

O presente trabalho tem por objectivo estudar o processo de sucessão de uma Empresa Familiar e, desta forma, conseguir compreender as expectativas vividas pelos intervenientes neste processo – Responsável Máximo Actual, Sucessor ou Sucessores e Colaboradores da organização.

As expectativas estudadas estão estreitamente ligadas à Missão, à Visão, à Estrutura, à Estratégia, à Cultura e ao Plano de Actuação e Preparação da Sucessão.

A Empresa Familiar

Gersick, Davis, Hampton, Lansberg (1997), salientaram que 65% a 80% das empresas a nível mundial são familiares, desde as mais pequenas às mundialmente conhecidas como é o caso da *Michelin*, *Benetton*, *Hermes*, *L'oreal*, *Ikea*, *Zara* ou *Mars* entre tantas outras.

Em Portugal, empresas de grande dimensão, umas com parte do capital disperso em bolsa outras com a totalidade do capital controlado pela família são consideradas familiares, como é prova disso, o *Grupo Espírito Santo*, o *Grupo Sonae*, o *Grupo Amorim*, a *Delta Cafés* ou a *Salvador Caetano* entre muitas outras. Cerca de 45% das 1000 maiores empresas em Portugal são familiares, contribuindo com 24% do total de facturação e 29% do emprego (Apef, s.d.).

O sucesso e a continuidade das EF são vitais para o desenvolvimento da economia e da sociedade. A importância deste tipo de empresas no panorama mundial resulta do seu elevado número, volume de negócios consolidados, emprego e efeitos económicos que provocam (Carvalho das Neves, 2001).

70% das empresas europeias são do tipo familiar (Apef, s.d.), contribuindo para cerca de 35 a 65 por cento do produto nacional bruto (PNB) dos estados-membros da União Europeia (Esteves, 2008) e garantindo 50% de postos de trabalho. As EF constituem desta forma pilares essenciais para a estabilidade do tecido empresarial de cada país (Apef, s.d.).

No ano de 2005, as 1000 maiores EF em Portugal geraram um valor acrescentado bruto na ordem dos 24.335 milhões de Euros, ou seja, cerca de 16% do PNB (<http://www.aese.pt>).

Provada a elevada importância das EF quer no panorama mundial, quer nacional, é necessário compreender o que se entende por EF.

Uma das definições de EF foi apresentada por Gallo e Ribeiro (1996). Para estes dois autores a EF existe, quando há um elo importante de ligação entre a empresa e uma família. Esse elo permite, permanentemente e conscientemente, a partilha da cultura de ambas, família e empresa. Assim sendo, por EF entende-se, uma empresa em que a maioria do capital é detido por uma família; em que os membros do conselho de administração são de uma família e dedicam-se em exclusivo à empresa e em que pelo menos a segunda geração está na empresa, mesmo como “staff”, denunciando o propósito de transferência de propriedade.

A necessidade crescente de compreender o fenómeno da longevidade e do sucesso de algumas EF leva ao surgimento de novas definições. Ana Maria Ussman (2004) defende que todas as empresas se desenvolvem num ambiente competitivo, mas que as familiares por estarem em estreita ligação com a família proprietária, podem potenciar do ponto de vista estratégico, a sua capacidade de competir. Esta perspectiva ainda reconhece a existência de conflitos típicos das organizações familiares, mas valoriza os activos intocáveis que as pessoas da família levam para a empresa, favorecendo-a face à concorrência e sobrepondo-se, amplamente, aos problemas causados pela confusão originada na interligação entre os sistemas família e empresa.

Caracterização da Empresa Familiar

Na tentativa de compreender a complexa relação família/empresa, Gersick e colaboradores (1997), apresentam um modelo designado por *Modelo de Três Círculos*, onde a complexidade da EF é representada e na qual cada círculo identifica, a Propriedade, a Família e a Gestão/Empresa, em interação. Este modelo apresenta uma boa adaptabilidade à problemática do tipo de relação família/empresa, no qual toda a pessoa que participa no negócio familiar pode assumir os três papéis, de sócio, familiar e empregado em simultâneo.

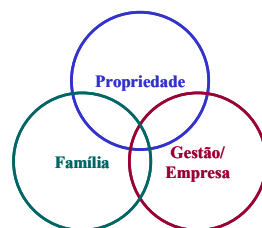


Figura 1. Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar
(adaptado de Gersick et al., 1997).

Segundo Ana Maria Ussman (2004), este modelo pretende esquematizar as “forças” ou subsistemas que se inter-relacionam no interior da EF. As pessoas da família encaram a empresa como parte importante da identidade familiar, uma herança e uma fonte de segurança financeira. As pessoas que estão na direcção, têm as suas carreiras profissionais ligadas à empresa e defendem que esta deve gerar lucros, crescer e assegurar o crescimento dos que nela trabalham, mais do que satisfazer as necessidades da família. Para os seus proprietários a empresa é um investimento do qual esperam receber um ganho justo.

De um modo geral, no início de actividade, a EF possui estruturas administrativas muito simples, caracterizando-se pela centralização do poder e da tomada de decisão no papel do fundador. Este assume todos os papéis administrativos da organização. Após alguns anos a empresa amadurece, desenvolve-se e conquista o seu espaço no mercado. Ao crescer, necessita de reestruturação organizacional. Esse reajuste, passa em primeiro lugar pela procura da profissionalização (Júnior & Muniz, 2003).

Profissionalizar a EF impõe uma forte predisposição para a mudança, um forte empenho e algum membro da família disposto a dirigir o processo e a colocá-lo em curso (Apef, s.d.).

Bernhoeft (cit. por Camarinha, 1990), é da opinião que em primeiro lugar é necessário preservar a empresa e só depois a família, referindo no entanto, que a profissionalização não consiste apenas em criar uma estrutura organizacional à semelhança de um manual de gestão, nem somente entregar a administração dos negócios a um gestor profissional. Um bom profissional é aquele indivíduo, familiar ou não, que, para além de ter um comportamento inteiramente ético, demonstre uma grande capacidade para delegar e controlar.

Com a profissionalização da empresa, o empresário passa a assumir de forma peculiar o seu papel de visionário, firmando a visão, a missão e os principais objectivos da sua organização.

Por missão entende-se uma declaração escrita, onde estão expressas as ideias e orientações globais de cada organização. Sempre que possível a missão deve apresentar simultaneamente propriedades estratégicas e operacionais. Estratégicas, porque evidencia as energias da organização para a obtenção do sucesso a longo prazo e operacionais, porque limita a actuação táctica a médio e curto prazo (Freire, 1997 cit. por Botelho, 2004).

A definição da missão, firmando claramente os ideais culturais e éticos da família, assim como os objectivos comerciais da organização, constitui uma importante ajuda. Uma empresa que saiba gerir com bom senso o seu trabalho diário deve ter hipótese de planear essa visão para o futuro. “Saber ‘o que somos hoje’ é o primeiro passo para se saber ‘o que seremos

amanhã” (Rock, 1997, p.39). A definição da missão é um dos princípios que devem fazer parte de um plano de sucessão.

É ao fundador da empresa mais do que a qualquer outro dos seus colaboradores, que cabe a demarcação da missão e da visão da organização. Assim como lhe é atribuído a si, por toda a sua história e vivência profissional anterior, a implementação dos valores que depois de aceites e partilhados por todos estão na origem da cultura organizacional.

Para Schein (1991), a cultura de uma empresa está estruturada em três níveis de elementos estreitamente relacionados entre si, mas que se podem distinguir em função da importância da sua influência na formulação da sua estratégia, e no delinear e gestão da organização. São eles os “artefactos”, os “valores e os “pressupostos”. De acordo com o autor, os “valores” e os “pressupostos” das EF são identificados por meio dos “artefactos” culturais visíveis, inclusive mitos e histórias a respeito do fundador, características físicas da empresa, a filosofia escrita da organização e tradições na empresa e família.

Gersick e colaboradores (1997), defenderam que é possível a cultura de uma empresa permanecer por muito tempo quase inalterável, desde que, existam métodos credíveis para a passagem fiel da sua essência, como é o caso da EF, cuja família representa uma das estruturas mais sólidas para a transmissão de valores e práticas culturais típicas de cada geração para a geração seguinte.

Elementos como a profissionalização, a missão, a visão ou a cultura são comuns a todas as empresas, praticamente desde a sua criação. Contudo, os líderes das EF têm preocupações que são únicas e que marcam a diferença relativamente às restantes empresas.

A Sucessão

As EF partilham o desejo de garantir a sua existência durante várias gerações. Tal crença leva à criação e adopção de estratégias de longo prazo. Este tipo de estratégias tende a fortalecer, por um lado a confiança dos clientes que olham para a organização como um “fornecedor seguro”, e por outro, tende a motivar os seus colaboradores, que vêem a continuidade da empresa como o garante das suas carreiras e mais tarde das suas reformas. O compromisso da empresa na utilização de uma estratégia a longo prazo é, igualmente, visto pela comunidade envolvente como de salutar, não só pelos postos de trabalho que garante, como pela sua contribuição para o progresso da própria comunidade onde a empresa se insere e actua (Apef, s.d.).

De acordo com Ward (1988), a correlação entre família e empresa e idade do negócio influenciam a selecção estratégica adoptada pela EF. É por este motivo que Ward propõe que para além do plano estratégico da organização a EF deve igualmente definir o plano estratégico para a família.

Todas as empresas necessitam de um plano estratégico para encarar as mudanças do meio envolvente e fazer face a um mercado cada vez mais competitivo quer sejam elas EF ou ENF.

Mas a maior das mudanças vividas numa EF é quando se dá a sucessão do seu responsável máximo e fundador da organização para um seu sucessor. Passar-se-á de seguida a enunciar os aspectos mais relevantes de um processo de sucessão.

A sucessão é encarada como o primeiro grande problema das EF e igualmente o mais visível. Por sucessão entende-se a substituição do fundador da EF para dar continuidade à obra que projectou, criou e conduziu, porem com posições e estilos de liderança próprios (Loureiro, 2001; Alves, 2003; Ussman, 2004).

Ainda hoje, a sucessão, é um dos temas mais estudados e àquele a que é dado uma maior importância. De acordo com Sara Midões (2005) e segundo a Comissão Europeia mais de 1,5 milhões de EF europeias podem falir até 2013 devido a problemas na fase de passagem da liderança organizacional, arrastando consigo mais de 6 milhões de postos de trabalho.

De acordo com John Davis em entrevista ao Jornal de Notícias (Espadinha, 2007), as mais antigas empresas existentes no mercado são do tipo familiar. Um verdadeiro feito, tendo em conta que apenas 10 em cada 100 EF atinge a quarta geração.

Planear a sucessão com antecedência e discuti-la regularmente é um dos princípios básicos para o sucesso da mesma. Todas as opções devem ser analisadas, assim como todas as possibilidades e probabilidades devem ser consideradas (Ussmane, 1994).

Para Ward (1987, cit. por Alves, 2003) quer a entrada e formação da nova geração, quer a retirada do fundador devem ser planeadas. O autor diz ser importante criar-se um plano estratégico para a família a par de um plano estratégico para a empresa para que os dois se conjuguem. Os jovens devem participar na elaboração de tais planos, já que é do planeamento do seu futuro que se trata.

Quando se planifica uma estratégia de sucessão e preparação do sucessor para assumir a coordenação da EF é preciso definir previamente se, se pretende uma sucessão familiar ou profissional.

Oliveira (1999), afirma que o processo sucessório é um dos momentos mais importantes para que se optimize a continuidade da EF. O autor identifica dois processos de sucessão neste tipo de organizações: a Sucessão Familiar e a Sucessão Profissional.

Enquanto a Sucessão Profissional considera a entrada de profissionais externos à família para assegurar uma perfeita sucessão e desta forma permitir a continuidade da EF, a Sucessão Familiar limita a sucessão só a elementos da família.

Para Oliveira (1999), não existe um processo melhor que o outro, mas sim aquele que melhor se adapta à situação da empresa, para a operacionalização do processo sucessório, que deve ser devidamente planeado.

Para este autor, a sucessão familiar apresenta como vantagens, a continuidade do comando familiar; um sistema sucessório ágil; o interesse sucessório do sucessor; maior conhecimento como pessoa; maior poder de comando e a manutenção do espírito familiar. Razão entendidas como suficientes para qualquer empresário desejar manter a liderança da EF no seio da própria família. Como desvantagem o autor apenas cita as possíveis disputas de poder por parte dos descendentes para suceder ao líder da organização.

É usual os fundadores criarem um conjunto elaborado de “racionalizações” e obrigações que não lhes permite dedicarem-se ao planeamento da sucessão. O temor de perderem o controlo do negócio fundamenta-se, de um modo geral, na ideia de que a sua retirada da organização levará a uma deterioração do seu papel central na família (Apef, s.d.).

O maior dos problemas da sucessão surge dos laços que o empresário criou com a empresa, ao tratar-se do fundador, o problema acentua-se. Este, além de possuir um elo com a organização, detém igualmente, um sentimento de posse, que lhe dificulta a visão de outro a ocupar o seu lugar. De tal forma que muitas vezes desenvolve uma espécie de rivalidade com quem vier a seguir. Outras situações existem em que o fundador com o intuito de preservar a harmonia familiar e a sua relação com os filhos, adia continuamente o problema da sucessão (Ussman, 2004).

De acordo com Bernhoeft (1989) é comum o fundador desejar que o seu sucessor tenha um “perfil” idêntico ao seu, porque no seu entender, esta é a única forma do negócio ter sucesso.

Fundar uma empresa requer um espírito empreendedor, que pode não ser o mais adequado para quem lhe vai suceder na liderança. Criar alguma coisa a partir do nada é totalmente distinto de dar continuidade a algo que já existe, e este é na realidade o papel do sucessor.

Durante toda a sua vida o sucessor é preparado para um dia tomar posse do lugar até aí ocupado pelo fundador da organização. O sucessor muitas vezes começa a ser preparado para a sucessão, logo que toma consciência da EF e do lugar que nela ocupará um dia. Este processo só fica concluído quando o membro da nova geração assume definitivamente a direcção máxima; ao mesmo tempo que, o membro da família a ser substituído na direcção deixa de ter o papel central na empresa para, quase sempre, sair definitivamente (Ussman, 2004).

Os sucessores da EF estão numa situação única. Dificilmente existe um projecto de trabalho mais complexo e desgastante. O desgaste decorre do conflito de papéis e do lidar constantemente com percepções e expectativas que se misturam (Aronoff & Ward, 2002).

Segundo Bernhoeft (1989) o sucessor ideal é aquele que consegue combinar uma educação de gestão formal com uma vivência prática mas, acima de tudo, é aquele que compreende que o seu papel é o de gerir uma empresa que muitas vezes até necessita de ser estruturada, de forma a poder continuar a ser uma organização bem sucedida, principalmente em fases de crescimento.

Antes de entregar o comando da empresa, o seu processo sucessório deve ser planeado, debatido e iniciado o mais cedo possível. É necessário ter visão a, curto, médio e longo prazo, estabelecer objectivos, estratégias e políticas de plano de sucessão, consolidar um projecto, debater o estilo de administração, definir os critérios e parâmetros de avaliação, bem como a distribuição da herança (Oliveira, 1999).

Finda a parte introdutória, é objectivo deste estudo compreender o processo de sucessão de uma Empresa Familiar e, desta forma conseguir perceber as expectativas vividas pelos intervenientes deste processo – Responsável Máximo Actual, Sucessor ou Sucessores e Colaboradores da organização.

As expectativas estudadas estão estritamente ligadas à Missão, à Visão, à Estrutura, à Estratégia, à Cultura e ao Plano de Actuação e Preparação da Sucessão.

MÉTODO

Caracterização da Empresa Familiar

Fundada em 1961, por Manuel Rui Azinhais Nabeiro, a empresa em nome individual com o mesmo nome dedicava-se às actividades de armazenista¹ e torrefacção². Com o passar dos anos, a actividade de armazenista passou a ter um peso cada vez menor, uma vez que a torrefacção e a comercialização de cafés e seus sucedâneos começou a ter uma expansão muito maior no mercado nacional.

Em 1985 foi feito um destacamento do património afecto à actividade industrial principal da empresa, que era a torrefacção e foi constituída a *Novadelta Comércio e Industria de Cafés, S.A.* Essa empresa passou a ser a empresa industrial, mantendo-se a *Manuel Rui Azinhais Nabeiro, Lda.*, como empresa comercial.

A evolução apoiada da marca *Delta* retrata a forma como a marca foi intervindo de forma activa no mercado, antecipando oportunidades e incrementando mudanças. A *Novadelta S.A.*, foi a primeira empresa certificada neste sector de actividade, em 1994, pelo sistema de normas *NP EN 29002 / ISO 9002* (<http://www.delta-cafes.pt>).

A atribuição do prémio da Melhor Empresa do Ano 2001 na Distribuição Alimentar, pela Revista Exame, no âmbito das 500 Maiores e Melhores Empresas, vem elevar o enorme esforço da marca *Delta* (<http://www.delta-cafes.pt>).

Amostra/Participantes

A amostra do presente estudo divide-se em dois grupos e foi recolhida em duas fases distintas. Na primeira fase – Fase Qualitativa – foram realizadas duas entrevistas, tendo-se seguido o seguinte critério. Em primeiro lugar foi entrevistado o responsável máximo da organização e seu fundador e em segundo o sucessor do mesmo. Ambos os entrevistados são do sexo masculino tendo, actualmente, 77 e 54 anos, respectivamente.

A amostra da segunda fase do estudo – Fase Quantitativa – é composta por 65 participantes, sendo 10 do núcleo comercial de Lisboa e 55 do núcleo de Campo Maior.

¹ Distribuição grossista

² Torra e moagem de café e seus sucedâneos, como a cevada ou a chicória.

Na parte quantitativa deste estudo participaram 65 sujeitos, distribuídos por todos os intervalos de idade considerados (menos de 20 anos, entre os 20 e os 24, entre os 25 e os 29, entre os 30 e os 34, entre os 35 e os 39, entre os 40 e os 44, entre os 45 e os 49, entre os 50 e os 54 e com 55 ou mais anos), apresentando uma maior incidência no intervalo dos 25 aos 29 anos.

Da totalidade dos participantes, 35 (53,8%) são do sexo feminino e 28 (43,1%) do masculino. É importante contudo salientar que 2 (3,1%) dos indivíduos não citaram o seu sexo.

Os participantes, no tocante às suas habilitações académicas distribuem-se da seguinte forma, 21 participantes têm o 12º ano de escolaridade (32,3%), 16 possuem a licenciatura (24,6%), 15 o bacharelato (23,1%), seguidos de 8 com o 10º ou 11º ano de escolaridade (12,3%), 4 com o 9º ano (6,2%) e apenas 1 no intervalo da 4ª classe ao 9º ano (1,5%).

No respeitante aos anos de serviço, verifica-se que a maior percentagem de participantes se encontra no intervalo de menos de 5 anos (36,9%), seguido do intervalo de 5 a 9 anos com 32,3%. O que vai de encontro ao intervalo de idades em que se encontram mais colaboradores, que vai dos 25 aos 34 anos.

A última dimensão avaliada na caracterização da amostra é o grau de parentesco de cada um dos 65 colaboradores com o actual responsável máximo. 58 sujeitos (89,2%) não apresentam nenhum laço familiar com o responsável máximo e 7 (10,8%) são seus primos.

Delineamento do Estudo

O delineamento deste estudo é do tipo 2, caso único incorporado com múltiplos níveis de análise (individual, grupal e organizacional). Isto porque, numa única EF, foram estudadas as expectativas quer individuais (sucedido e sucessor) quer grupais (colaboradores da organização) face à sucessão do responsável máximo. Na primeira fase e a um nível individual foram efectuadas entrevistas estruturadas, ao responsável máximo e ao sucessor. Na segunda fase e a um nível grupal utilizou-se o inquérito por questionário, que permitiu de forma quantitativa, analisar as expectativas de 65 trabalhadores do Grupo face à sucessão. Este questionário foi construído a partir dos resultados obtidos na primeira etapa (Yin, 2001).

Instrumento

Entrevistas

O instrumento que serve de suporte ao presente estudo é composto por “2 + 2” entrevistas. As primeiras duas entrevistas foram elaboradas, tendo por base toda a informação recolhida através da pesquisa bibliográfica em geral e do estudo desenvolvido por Ussmane (1994) em particular. Assim, foram produzidos em primeiro lugar dois guiões de entrevista, um para entrevistar o actual responsável máximo da organização e outro para o sucessor - cada um dos guiões apresenta três momentos temporais bem definidos. Ao nível do conteúdo os dois guiões apresentam-se muito semelhantes, permitindo desta forma eliminar algumas variáveis estranhas que podiam surgir ao fazer-se perguntas diferentes a cada um dos participantes.

Os três momentos temporais retratados são o passado, o presente e o futuro de cada um dos participantes na organização, conforme poderá ser analisado nas duas tabelas que se seguem (tabelas 1 e 2).

| Tempo | <i>Responsável Máximo Actual</i> |
|-----------------|---|
| Passado | <p>São dois os objectivos neste momento da entrevista:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conhecer todo o passado quer académico, quer pessoal do entrevistado até ao actual momento na organização. Da mesma forma que se quer saber como se vê enquanto Líder/Gestor da empresa nestes anos em que esteve na sua direcção; 2. Conhecer como era a organização, quer a nível de espaço ou de cultura vivida por todos, quando ele a fundou; |
| Presente | <p>No presente quer-se saber como o entrevistado define:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A visão da organização; 2. A missão da organização; 3. A estratégia da organização; 4. A cultura da organização. <p>E se já tomou alguma decisão relativamente à sua saída da organização.</p> |
| Futuro | <p>Já no que diz respeito ao futuro é objectivo conhecer:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se já foi escolhido o futuro ou futuros sucessores e como o entrevistado os vê quanto a qualidades de liderança e/ou gestão; 2. Havendo etapas formativas a que o futuro sucessor deve ser sujeito, quais serão no seu entender as mais importantes; 3. Qual a sua opinião relativamente ao processo de sucessão. <p>É igualmente desejo, ficar a conhecer quais são, no entender do responsável máximo actual, os objectivos e os valores que o futuro sucessor deve possuir.</p> |

Tabela 1. Caracterização do Guião de Entrevista para o Responsável Máximo Actual.

| Tempo | <i>Sucessor ou Sucessores</i> |
|----------------|---|
| Passado | <p>É objectivo nesta primeira parte da entrevista, e em virtude do passado do nosso entrevistado ser relativamente reduzido na organização, saber quais são no seu entender os objectivos e os valores do actual responsável máximo e como ele o vê enquanto Líder/Gestor da mesma.</p> |

| | |
|-----------------|--|
| | Está-se desta forma a fazer as mesmas perguntas que fizemos ao responsável máximo actual. A primeira no <i>passado</i> e a segunda no <i>futuro</i> . |
| Presente | No presente quer-se saber como o entrevistado se caracteriza e como define: <ol style="list-style-type: none"> 1. A visão da organização; 2. A missão da organização; 3. A estratégia da organização; 4. A cultura da organização. Assim como está a ser vivido todo o processo sucessório, quer por ele, quer pelos colaboradores da organização. |
| Futuro | Já no que diz respeito ao futuro é objectivo conhecer: <ol style="list-style-type: none"> 1. Quais são no seu entender as qualidades que o futuro responsável máximo deve possuir; 2. Que etapas formativas considera necessárias antes de assumir novas funções; 3. E como se caracteriza ele enquanto futuro Líder/Gestor da organização. |

Tabela 2. Caracterização do Guião de Entrevista para o Sucessor.

Posteriormente foram criados mais dois guiões de entrevista, que não se centram nas pessoas, como os anteriores, mas que tentam conhecer mais a organização. Estes dois guiões foram criados a partir de duas *Listas de Variáveis/Negócio da Empresa Familiar* e de uma *Checklist do Plano Estratégico* traçadas por Ward (1987, cit. por Alves, 2005) com o intuito de a partir destas três fontes de informação a EF poder construir o plano estratégico que melhor se adequa à sua realidade.

O primeiro deste segundo grupo de guiões, tem por objectivo ajudar a conhecer melhor a organização em estudo, desde a sua formação até à actualidade. Quis-se saber, a data da fundação da empresa, o sector de actividade, o número de sócios e grau de parentesco entre eles, o número de empregados no ano de fundação e na actualidade e como foi o desenvolvimento/crescimento da empresa.

O segundo guião foi concebido para permitir conhecer qual o plano estratégico que a organização desenvolveu ou está a desenvolver para fazer face à sucessão do responsável máximo actual e fundador da empresa.

Questionário

Tendo como ponto de partida a análise de conteúdo das duas primeiras entrevistas (responsável máximo e sucessor) efectuadas na fase qualitativa do estudo, passou-se à construção do pré teste do questionário a passar aos colaboradores da Empresa Familiar.

Sabendo que existem quatro dimensões em estudo ou *clusters* (Fundador, Empresa no Presente, Empresa no futuro e Sucessor), resultantes da análise de conteúdo das duas entrevistas realizadas anteriormente e que existem dois momentos temporais que interessa ver caracterizados

por parte dos colaboradores, isto é, o presente da organização com o actual responsável máximo e o seu futuro após tomada de posse do sucessor, foram criadas 24 afirmações.

Na primeira parte do questionário pede-se aos colaboradores que assinalem à frente de cada uma das doze afirmações, o quanto concordam com as mesmas. Este grau de concordância expressa-se numa escala de cinco pontos que vai do discordo totalmente ao concordo totalmente, conforme exemplo que se segue:

| | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | Discordo Totalmente | Discordo | Nem Concordo Nem Discordo | Concordo | Concordo Totalmente |
| 7. Sinto-me bem a trabalhar nesta empresa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Figura 2. Exemplo da Primeira Parte do Pré Teste do Questionário.

Na segunda parte do questionário pede-se aos participantes que se projectem no futuro, após a saída do seu actual responsável máximo e tomada de posse do sucessor e que à frente de cada afirmação indiquem o quanto consideram provável que a situação criada venha a ocorrer no futuro. O grau de probabilidade das respostas deve ser dado numa escala de cinco pontos, tal como a anterior, só que os seus *labels* vão de totalmente improvável a totalmente provável, como é possível verificar no exemplo:

| | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | Totalmente Improvável | Improvável | Nem Improvável Nem Provável | Provável | Totalmente Provável |
| 1. Sentir-me-ei bem a trabalhar nesta empresa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Figura 3. Exemplo da Segunda Parte do Pré Teste do Questionário.

As afirmações das duas partes são iguais, apenas o tempo verbal foi mudado, mantendo-se deste modo as quatro dimensões, encontradas anteriormente. É de salientar no entanto que em cada momento do questionário apenas estão presentes duas dimensões, pois a dimensão fundador do presente transforma-se na dimensão sucessor no futuro. As três dimensões encontram-se nas tabelas 3 e 4.

| Dimensões | Questões - Presente |
|-----------------|---|
| Fundador | <ol style="list-style-type: none"> 1. O Responsável Máximo desta empresa é um líder carismático. 2. O Responsável Máximo desta empresa tem visão do negócio. 3. O Responsável Máximo desta empresa possui valores humanitários. 4. O Responsável Máximo conhece-me pessoalmente e sabe o meu nome. 5. O maior desejo do Responsável Máximo é ajudar todos à sua volta. 6. Pelo menos uma vez no meu percurso profissional, nesta empresa, senti-me apoiado pelo Responsável Máximo. |

| | |
|----------------|--|
| Empresa | <ol style="list-style-type: none"> 7. Sinto-me bem a trabalhar nesta empresa. 8. A cultura desta empresa assenta em valores humanitários e na ajuda ao próximo. 9. Esta empresa aposta em recursos humanos qualificados. 10. Os principais valores desta empresa são as pessoas. 11. A estratégia desta empresa é o trabalho, a honestidade e bem servir o cliente. 12. Os principais objectivos desta empresa são a satisfação dos recursos humanos e dos clientes. |
|----------------|--|

Tabela 3. Primeira Parte do Pré Teste do Questionário.

| Dimensões | Questões - Futuro |
|------------------|---|
| Empresa | <ol style="list-style-type: none"> 1. Sentir-me-ei bem a trabalhar nesta empresa. 2. A cultura desta empresa assentará em valores humanitários e na ajuda ao próximo. 3. Esta empresa apostará em recursos humanos qualificados. 4. Os principais valores desta empresa serão as pessoas. 5. A estratégia desta empresa será o trabalho, a honestidade e bem servir o cliente. 6. Os principais objectivos desta empresa serão a satisfação dos recursos humanos e dos clientes. |
| Sucessor | <ol style="list-style-type: none"> 7. O Futuro Responsável Máximo desta empresa será um líder carismático. 8. O Futuro Responsável Máximo desta empresa terá visão do negócio. 9. O Futuro Responsável Máximo desta empresa possuirá valores humanitários. 10. O Futuro Responsável Máximo conhecer-me-á pessoalmente e saberá o meu nome. 11. O maior desejo do Futuro Responsável Máximo será ajudar todos à sua volta. 12. Pelo menos uma vez no meu futuro percurso profissional, nesta empresa, sentir-me-ei apoiado pelo Futuro Responsável Máximo. |

Tabela 4. Segunda Parte do Pré Teste do Questionário.

Depois de passado o pré teste, foi feita uma análise qualitativa, do mesmo. Reuniram-se quatro pessoas externas à empresa que leram todo o questionário. Todos foram unânimes em afirmar que o questionário era perceptível, claro, directo e que não apresentava nenhuma ambiguidade, tendo identificado as quatro dimensões quando lhes solicitado.

Analisado o pré teste e atendendo aos resultados obtidos, quer da observação directa aos participantes, quer da reunião efectuada à posteriori entendeu-se que o questionário final se manteria igual ao pré teste.

Procedimento

Para o desenvolvimento deste estudo foram necessários percorrer alguns passos que passaremos de seguida a enunciar.

O requisito necessário para a escolha da empresa era, que esta fosse uma grande empresa do tipo familiar e que estivesse perto da realização da sucessão do seu actual responsável máximo.

Encontrada a empresa, a primeira abordagem, foi com o Dr. Rui Miguel Nabeiro, neto do fundador e ainda responsável máximo (Sr. Comendador Rui Nabeiro) da *Delta Cafés*, que levou o presente trabalho e respectivo pedido de colaboração a *Conselho de Família*, órgão a quem coube pronunciar-se sobre o assunto.

Aprovada a realização do estudo, realizou-se a primeira entrevista com o responsável máximo da empresa, esta teve uma duração aproximada de 90 minutos.

Nova entrevista foi marcada, desta feita com o futuro sucessor da empresa. No mesmo dia à tarde, foi realizada uma entrevista com o director financeiro, um dos mais antigos colaboradores da organização. Esta entrevista permitiu conhecer a história da empresa.

Finda a recolha qualitativa do estudo, procedeu-se ao tratamento dos dados, pela técnica de Análise de Conteúdo de Entrevistas. Desta análise resultou o pré teste do questionário a ser passado aos colaboradores da organização. Concluído o pré teste procedeu-se à primeira recolha, a 10 funcionários do núcleo de Lisboa.

No final do pré teste foi perguntado a cada um dos participantes se tinha sentido alguma dificuldade no seu preenchimento, se este era explícito ou se considerava existir perguntas ambíguas. Todos de forma unânime consideraram o questionário claro e perceptível.

Analisado o pré teste, não houve necessidade de proceder a nenhuma alteração, pelo que a versão final do questionário ficou igual ao pré teste. A entrega dos questionários foi feita em mão aos colaboradores de Campo Maior. A proximidade física do fundador e do seu sucessor, foi a condição colocada para a escolha da amostra.

Recolhidos os 65 questionários (10 do núcleo de Lisboa e 55 de Campo Maior), procedeu-se à introdução dos seus dados no programa de tratamento estatístico de dados – SPSS versão 13.0.

RESULTADOS

Para a realização deste estudo optou-se em primeiro lugar pela realização de entrevistas, por estas serem uma fonte essencial para um estudo de caso e uma fonte de recolha de dados por excelência (Lagarde, 1995, citado por Freitas & Janissek, 2000).

Para analisar em profundidade o conteúdo das entrevistas recorreu-se à análise de conteúdo segundo Bardin (2007). Para esta autora a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas que, através de procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, visa a aquisição de indicadores (quantitativos ou não) que possibilitem a inferência de conhecimentos referentes às condições de produção e de recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Primeiro, procedeu-se à análise de conteúdo da entrevista realizada com o responsável máximo actual (RMA) e fundador da organização, que apresenta a seguinte estrutura:

| <i>Cluster</i> | <i>Categoria</i> | <i>Sub Categoria Principal</i> |
|-------------------------|------------------------------------|--------------------------------|
| I Fundador | Percorso de Vida do Fundador | |
| | Caracterização do Fundador | |
| II Empresa | Caracterização da Empresa | |
| | Ciclo de Vida da Empresa | Fase Inicial |
| | | Fase de Crescimento |
| | | Fase de Maturação |
| III Sucessor | Sucessão | |
| | Características Ideais do Sucessor | |
| | Características Reais do Sucessor | |

Tabela 5. Estrutura da Análise de Conteúdo da Entrevista ao Responsável Máximo

Análise de Conteúdo da Entrevista com o Responsável Máximo

Cluster I – Fundador

CATEGORIA: Percorso de Vida do Fundador: O RMA nasceu no seio de uma família humilde do interior do Alentejo. Começou a trabalhar com o pai e o tio, ainda muito jovem, para ajudar a família. Nos estudos concluiu a 4ª classe

CATEGORIA: Caracterização do Fundador: Identifica-se como um líder, visionário e determinado. A sua máxima é “*Quando os outros iam eu já vinha.*”

Sempre atento às carências das pessoas, inaugurou no dia 1 de Abril de 69 “*trinta e tantas moradias para trinta e tantas famílias. Onde dei o terreno, alisei o terreno, onde realmente fiz os projectos, onde paguei os projectos, onde realmente construí as casas, onde uns pagaram alguma coisa os outros não pagaram nada e no fundo tudo isso já foi uma simbiose, realmente de uma atitude, creio que isso não é uma coisa que é quando nós queremos, é quando de facto a Providência nos manda ao mundo.*”

Cluster II – Empresa

CATEGORIA: Caracterização da Empresa: A empresa foi fundada em 1961, há precisamente 47 anos, tendo como principal accionista o próprio fundador. Actualmente são accionista da empresa, a mulher e os dois filhos. Para o RMA os valores humanitários são a base da cultura da empresa desde a sua criação.

CATEGORIA: Ciclo de Vida da Empresa

De acordo com Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (1997), são três os ciclos de vida de uma Empresa Familiar (EF), Início, Crescimento e Maturidade. É com base nestes três ciclos de vida que se procederá à categorização da empresa em estudo nesta análise de conteúdo.

- **Subcategoria Principal: Fase Inicial:** Em 1961 o fundador, com as *“parcas economias que tinha na altura”*, comprou um espaço, onde construiu uma *“fábrica pequenina”* e fundou a empresa. Nesta altura colaboravam consigo 3 pessoas, 3 reformados que *“tinham de facto umas reformas ruins”*. A matéria-prima, o café, era importado exclusivamente de África. Na década de 70 fazia viagens regulares ao Ultramar à procura do melhor café.
- **Subcategoria Principal: Fase de Crescimento:** Como foi referido, a empresa iniciou a sua actividade com 3 colaboradores, 4 anos depois já tinha cerca de 40, na década de 70 já tinha mais de uma centena de, sendo hoje aproximadamente 200.
- **Subcategoria Principal: Fase de Maturação:** Relativamente aos activos humanos, o fundador e actual responsável máximo, refere que a sua equipa é reforçada todos os dias e admite ter na empresa *“uns quadros muito bons, tanto na área administrativa como na área financeira, como na parte de engenharia da parte laboral, como na parte de qualidade, como na parte de manutenção.”*

Não ambiciona ser rico, é seu desejo *“ter uma empresa forte, dinâmica, actuante, que dê uma boa vida a nós próprios e a todos os seus colaboradores.”*

Actualmente a estratégia da empresa é definida por trabalho, objectividade, liderança e continuidade da obra iniciada há 47 anos. Deseja continuar a ver a empresa a crescer, *“daqui a um ano eu quero a minha empresa maior, daqui a dois anos eu quero também que ela cresça, e daqui a cinco (...) eu quero que ela de facto seja maior.”* Para que seja possível concretizar este crescimento diz ser fundamental, a empresa ser forte, dinâmica, actuante e *“que dê uma boa vida a nós próprios e a todos os colaboradores.”*

Cluster III – Sucessor

CATEGORIA: Sucessão: O RMA não equaciona a sua saída da empresa e garante que a sua presença é muito importante. Admite que a sucessão está a processar-se de uma forma natural entre si e o seu filho. No seu entender o filho tem *“que ter mais atitude, mais dinâmica”, “ser mais inovador, digamos assim e inovador na base de liderança e inovador na base organizativa” e “continuar como tem sido até hoje um bom trabalhador e um homem dedicado à causa do trabalho”*, contudo admite que o filho está preparado para um dia assumir o controlo da empresa.

CATEGORIA: Características Ideais ao Sucessor: Segundo o RMA os valores essenciais que o sucessor (S) deve possuir devem ser o carácter humanitário, característica presente nesta organização desde a sua fundação e que deve prevalecer mesmo após a saída do seu fundador e é peremptório a afirmar que *“os valores essenciais do futuro em relação ao âmbito social são mais necessários amanhã do que já foram hoje”*. O S deve ser uma pessoa com visão do futuro mas ao mesmo tempo um indivíduo tolerante.

É igualmente essencial, que o seu S possua atitude, seja um indivíduo inovador, possua capacidades de liderança e seja democrático na forma como constrói e coloca as regras, para que seja possível a existência de alguma flexibilidade na forma de actuar, quer sua, quer dos seus colaboradores.

CATEGORIA: Características Reais do Sucessor: De acordo com o RMA, o seu S será o seu filho. Este segundo o seu pai detém frequência universitária, é inteligente, possui vontade de aprender, é respeitador e tem um perfil mais de gestor que líder e *“de ser um homem carismático ao mesmo tempo”*.

Finda a análise de conteúdo da entrevista ao RMA, apresentar-se-á de seguida a análise de conteúdo respeitante à entrevista feita ao S da EF, esta apresenta a seguinte estrutura:

| <i>Cluster</i> | <i>Categoria</i> | <i>Sub Categoria Principal</i> |
|---------------------|------------------------------------|--------------------------------|
| I Fundador | Caracterização do Fundador | |
| II Empresa | Caracterização da Empresa | Fase de Maturação |
| III Sucessor | Sucessão | |
| | Percurso de Vida do Sucessor | |
| | Características Ideais do Sucessor | |
| | Características Reais do Sucessor | |

Tabela 6. Estrutura da Análise de Conteúdo da Entrevista Com o Sucessor.

Note-se que esta não é a organização das perguntas, quer do guião de entrevista, quer da própria entrevista, contudo, para facilitar a leitura e compreensão das duas análises em simultâneo adoptou-se a ordem da análise de conteúdo da primeira entrevista.

Análise de Conteúdo da Entrevista com o Sucessor

Cluster I – Fundador

CATEGORIA: Caracterização do Fundador: O S da organização caracteriza o RMA como um líder incontestável, que consegue ter uma visão clara de oportunidades, o que faz dele um verdadeiro gestor, tendo como principais valores a humildade, a honestidade, o trabalho e os principais objectivos “*o trabalho real, o trabalho efectivo e os resultados desse mesmo trabalho.*”

Cluster II – Empresa

CATEGORIA: Ciclo de Vida da Empresa

- **Subcategoria Principal: Fase de Maturação:** No entender do S, os principais valores da empresa nesta fase são, “*o serviço, a honestidade e o trabalho.*” A estratégia adoptada é a proximidade com o cliente. Admite terem “*sempre o máximo de atenção às necessidades dos clientes e essas mesmas necessidades, digamos são prioritária.*”. Assenta a visão da empresa no crescimento, proferindo que “*temos um bom mercado, temos um bom produto, sabemos fazer bem, portanto automaticamente creio que vai tudo continuar a ter a dinâmica que teve até ao momento.*” Identifica as respostas às necessidades dos clientes e a aposta de projectos de carreira dos activos humanos da empresa como a essência da missão empresarial e define a cultura humanizada praticada na empresa como a base da “*sustentabilidade na nossa empresa.*”

Cluster III – Sucessor

CATEGORIA: Sucessão: No entender do S da organização a sucessão “deve ser um processo planeado” onde o futuro sucessor deverá passar por diferentes etapas formativas que se vão “cimentando ao longo dos anos”.

CATEGORIA: Percurso de Vida do Sucessor: Nascido em 1954, entrou para a EF com 25 anos, após frequência do curso de engenharia electrotécnica no Instituto Superior Técnico em Lisboa. Diz nunca ter sentido qualquer pressão de terceiros para entrar na EF. O seu primeiro

cargo na empresa, foi o de co-chefia do departamento de Lisboa. Ao longo destes 29 anos de actividade na EF diz que “*o acompanhamento foi sempre muito directo do meu pai para comigo e digamos que o nosso report desde a primeira hora que foi sempre continuo.*” Para conseguir acompanhar as alterações do mercado e aperfeiçoar determinadas competências que a função lhe exige tem realizado diversos curso complementares.

CATEGORIA: Características Ideais ao Sucessor: Segundo o S da organização existem características ideais que um S deve possuir para assumir o cargo de responsável máximo. O sucessor deve ser dotado de competências de liderança, visto que a “*liderança será (...) um dos pontos principais.*”, possuir valores de continuidade, “*vindo sempre a elevá-los e a estabelecê-los como normativos da nossa empresa.*” e adoptar como palavra de ordem, muito trabalho.

CATEGORIA: Características Reais do Sucessor: Considera possuir competências de liderança, apesar desta poder ser informal e de gestão.

Finda a análise de conteúdo das duas entrevistas realizadas ao RMA e ao S da EF em estudo, procedeu-se à avaliação do pré teste do questionário.

Análise Quantitativa

Conforme anteriormente referido a análise do pré teste foi efectuada verbalmente pelo que não existem registos documentados da mesma.

Na primeira parte da análise dos resultados obtidos interessa estudar as qualidades métricas do instrumento (sensibilidade, fidelidade e validade), na segunda parte serão efectuados tratamentos estatísticos com a finalidade de perceber se os colaboradores apresentam diferentes expectativas face à liderança do presente e à liderança do futuro na empresa, ou seja, na presença ainda do actual responsável máximo ou depois da saída deste e da tomada de posse do seu sucessor.

Analisou-se a fidelidade deste teste, tendo em conta a sua consistência interna, através do cálculo do *Alpha de Cronbach*. O cálculo da fiabilidade tendo em conta todos os itens, revelou um *alpha* excelente (0,95) (Hill & Hill, 2002).

Ao analisar-se a relação de cada item com os restantes a remoção de qualquer um deles (*alpha if item deleted*) manteria esta classificação de consistência interna “excelente”, apenas a remoção de dois itens “aumentaria” o *alpha* de 0,949, para 0,950 e 0,951, eram os itens RM1 e RM4,

respectivamente. Mas por se considerar que a perda de informação ao retirar estes dois itens, não compensaria o aumento do valor de *alpha*, optou-se pela não exclusão dos mesmos.

Para o cálculo da validade optou-se pelo uso da análise factorial uma vez que é considerada a mais potente (Pestana & Gageiro, 2003). De acordo com a caracterização do instrumento espera-se encontrar quatro factores correspondentes às dimensões do questionário (responsável máximo actual, empresa no presente, empresa no futuro e sucessor).

A análise factorial só faz sentido quando as correlações entre as variáveis originais são elevadas o suficiente para que ela tenha utilidade na estimação dos factores comuns. Para verificar se tal acontecia analisou-se primeiramente o valor de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) (Maroco, 2003).

Para o presente instrumento, obteve-se um valor de $KMO = 0,85$, considerado como indicador de uma boa análise factorial. O teste de esfericidade de Bartlett apresenta um $p\text{-value} = 0,000$, o que significa dizer que as variáveis estão correlacionadas significativamente (Pestana & Gageiro, 2003) (anexo H).

Da análise factorial efectuada a estrutura encontrada foi:

| | Componente | | | | | Componente | | | | | Componente | | | |
|-----|------------|-------|-------|-------|-----|------------|-------|---|---|-----|------------|-------|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| RM1 | | | 0,798 | | E3 | | 0,517 | | | E11 | 0,570 | | | |
| RM2 | | | 0,847 | | E4 | | 0,672 | | | E12 | 0,572 | 0,536 | | |
| RM3 | | 0,540 | | | E5 | | 0,677 | | | S1 | 0,850 | | | |
| RM4 | | | | 0,848 | E6 | | 0,646 | | | S2 | 0,757 | | | |
| RM5 | | 0,733 | | | E7 | 0,689 | | | | S3 | 0,812 | | | |
| RM6 | | | | 0,543 | E8 | 0,771 | | | | S4 | 0,513 | | | |
| E1 | | 0,645 | | | E9 | 0,743 | | | | S5 | 0,841 | | | |
| E2 | | 0,691 | | | E10 | 0,739 | | | | S6 | 0,857 | | | |

Tabela 7. Matriz de Componente Rodada Restringida a Quatro Factores.

Desta forma, foram encontrados os quatro factores, não apresentando no entanto correspondência directa às dimensões do questionário. Contudo, de acordo com o que parecem avaliar e com a teoria subjacente, foram classificados da seguinte maneira:

- Factor 1 (itens E7, E8, E9, E10, E11, E12, S1, S2, S3, S4, S5 e S6) – Expectativas do Futuro – onde foram agrupados todos os itens respeitantes à empresa no futuro e ao sucessor da mesma. Salvedade-se que apesar de o item E12 apresentar uma baixa pureza (pois satura em dois factores simultaneamente), pelo seu peso factorial ser

maior no factor 1 do que no 2, agrupou-se este item ao primeiro factor (Pestana & Gageiro, 2003).

- Factor 2 (itens RM3, RM5, E1, E2, E3, E4, E5 e E6) – Expectativas da Empresa no Presente e Âmbito Social.
- Factor 3 (itens RM1 e RM2) – Expectativas de Liderança no Presente.
- Factor 4 (itens RM4 e RM6) – Expectativas de Envolvimento no Presente, entre o colaborador e o actual responsável máximo.

De acordo com os dados recolhidos, verificou-se que os valores encontrados para os factores 1 (0,88), 2 (-0,69) e 4 (0,38) se inserem no intervalo $]-1,96 ; 1,96[$, fornecendo assim um indicador de boa sensibilidade, pois as distribuições encontram-se dentro dos parâmetros normais (mesocurtica), já o mesmo não acontece para o terceiro factor, onde o valor encontrado (9,99) não se insere dentro dos parâmetros normais de uma distribuição, sendo esta tendencialmente leptocurtica (Pestana & Gageiro, 2003).

No que respeita ao coeficiente de simetria, os valores encontrados para os factores 1, 2, 3 e 4 foram respectivamente, -2,81, -2,24, -8,64 e -3,41 logo, não se verificou tendência para a simetria.

Relativamente aos níveis de significância, apenas o primeiro factor segue uma distribuição normal ($\alpha = 0,345$). Os factores 2, 3 e 4, não seguem uma distribuição normal uma vez que o seu nível de significância é inferior a 0,05, sendo 0,036, 0,000 e 0,000 respectivamente (Maroco, 2003). O teste K-S vem desta forma confirmar o que já havia sido encontrado no estudo da curtose e da assimetria, ou seja a falta de normalidade para os três últimos factores.

Em seguida procedeu-se ao cálculo do *Alpha de Cronbach* para cada um dos factores encontrados, de modo a avaliar a consistência interna de cada um. Como é possível analisar a partir da tabela 8 o valor de *alpha* mais baixo encontrado foi o do factor 4 (Expectativa de Envolvimento no Presente) e o valor mais elevado foi o do factor 1 (Expectativa do Futuro).

| Factor | Alpha de Cronbach |
|--------|-------------------|
| 1 | 0,96 |
| 2 | 0,88 |
| 3 | 0,62 |
| 4 | 0,58 |

Tabela 52. Valores de Consistência Interna de Cada um dos Factores Encontrados Através da Análise Factorial.

Ressalve-se ainda que, para uma mais correcta análise estatística, fizeram-se os cálculos da sensibilidade (*K-S*) e da fidelidade (*Alpha de Cronbach*) em função da análise factorial. Pelo que todas as variáveis dependentes (factores) foram criadas considerando a ponderação média de cada sujeito por cada item na constituição do factor (Pestana & Gageiro, 2003).

Ficou-se desta forma a conhecer a variável dependente (VD), que é o Tipo de expectativas e as variáveis independentes (VI), que são os quatro factores encontrados.

Das quatro VI consideradas, três delas remetem para o presente (Expectativas da empresa no presente e âmbito social, Expectativas de liderança no presente e Expectativas de envolvimento no presente) e apenas uma para o futuro (Expectativas do futuro).

Findo o estudo da análise factorial, considerou-se necessário explorar a existência ou não de expectativas diferentes nos colaboradores face ao presente com o responsável máximo como líder da empresa e face ao futuro, após saída do actual responsável máximo e tomada de posse do seu sucessor. Este é um estudo exploratório, pois os dados até aqui recolhidos não permitem fundamentar qualquer hipótese, face à igualdade ou dissemelhança das expectativas no presente e no futuro.

Ao saber-se que apenas o primeiro factor segue uma distribuição normal ($K-S = 0,35$) e apresenta homogeneidade de variâncias ($p\text{-value} = 0,64$ para $\alpha = 0,05$), procedeu-se ao cálculo da *Anova Factorial (two-way)* (Maroco & Bispo, 2002,).

| <i>Anova</i> | F | <i>p-value</i> |
|-----------------------------|-------|----------------|
| Sexo | 0,097 | 0,759 |
| Idade | 0,289 | 0,833 |
| Habilitações | 0,516 | 0,725 |
| Antiguidade | 1,157 | 0,357 |
| Parentesco | 0,340 | 0,568 |
| Sexo * Idade | 1,936 | 0,183 |
| Sexo * Habilitações | 2,734 | 0,095 |
| Idade * Habilitações | 5,012 | 0,012 |
| Sexo * Idade * Habilitações | 1,505 | 0,238 |
| Sexo * Antiguidade | 0,430 | 0,522 |
| Idade * Antiguidade | 1,369 | 0,259 |
| Habilitações * Antiguidade | 1,441 | 0,266 |
| Sexo * Parentesco | 0,606 | 0,448 |

Tabela 9. Efeito das Variáveis no Factor Expectativas do Futuro.

De acordo com a tabela 9 os resultados da Anova indicam que quando considerados a idade e as habilitações em conjunto se verificam diferenças significativas ($p\text{-value} = 0,012$), para um α de 0,05, no grau de expectativas esperadas.

Contudo, ao analisar-se aprofundadamente os *output's* deste teste, verifica-se, por um lado a ausência de diferenças significativas para as variáveis idade e habilitações isoladamente e por outro, a existência de muitas células a zero, isto justificado pelo facto da amostra ser de 65 participantes e o produto da multiplicação dos níveis da variável idade (9) pelos níveis da variável habilitações (6) dar 54 (Maroco & Bispo, 2003).

Após analisada pormenorizadamente a correlação entre estas duas variáveis chegou-se à conclusão que não se verificam diferenças significativas, quer para a variável idade, quer para a variável habilitações, quer para a correlação de ambas, pois os $p\text{-values}$ alcançados foram de, 0,844, 0,672 e 0,233, respectivamente, para um α de 0,05, no grau de expectativas esperadas (Pestana & Gageiro, 2003).

Note-se que esta diferença nos resultados pode ser resultado da primeira análise ter sido feita com cinco variáveis diferentes, crendo-se que ao restringir-se o número de variáveis esta tenha sido mais exacta.

Para os factores 2, 3 e 4 utilizou-se o teste *Kruskal-Wallis (K-W)*, teste não paramétrico, em alternativa à *Anova* (Pestana & Gageiro, 2003).

Como é possível observar na tabela 10, nenhuma das variáveis apresenta diferenças significativas para o factor 2. No entanto, verifica-se a existência de diferenças significativas, na variável idade para o factor 3, pois o seu $p\text{-value}$ é de 0,004 e na variável antiguidade para o factor 4, pois o seu $p\text{-value}$ 0,032, para um $\alpha = 0,05$.

| <i>Teste K-W</i> | | Sexo | Idade | Habilitações | Antiguidade | Parentesco |
|------------------|-----------------------|-------|--------------|--------------|--------------|------------|
| Factor 2 | <i>Chi-Square</i> | 2,287 | 0,420 | 0,182 | 0,240 | 2,197 |
| | <i>p-value Exacto</i> | 0,297 | 0,815 | 0,918 | 0,891 | 0,363 |
| Factor 3 | <i>Chi-Square</i> | 0,517 | 8,101 | 0,001 | 3,731 | 1,032 |
| | <i>p-value Exacto</i> | 0,719 | 0,004 | 0,969 | 0,054 | 0,225 |
| Factor 4 | <i>Chi-Square</i> | 3,093 | 3,954 | 5,675 | 6,759 | 1,034 |
| | <i>p-value Exacto</i> | 0,220 | 0,139 | 0,056 | 0,032 | 0,673 |

Tabela 10. Teste *K-W* para os Factores 2, 3 e 4.

Através da análise da tabela 11 é possível conhecer-se onde se verificam essas diferenças.

| | Variáveis | Exp. Lid. Presente | N | Média das Ordens |
|----------|-------------|--------------------|----|------------------|
| Factor 3 | Idade | 1 | 10 | 17,85 |
| | | 2 | 55 | 35,75 |
| | | Total | 65 | |
| Factor 4 | Antiguidade | 0 | 7 | 22,14 |
| | | 1 | 28 | 29,45 |
| | | 2 | 30 | 38,85 |
| | | Total | 65 | |

Tabela 11. Média das Ordens Para as Variáveis Idade e Antiguidade, Para os Factores 3 e 4.

Note-se que por só haver dois grupos de comparação para a variável idade (1 e 2), é possível fazer uma leitura imediata da tabela, sendo desta forma possível verificar que para esta variável para o factor 3 (com uma probabilidade de erro de 5%), existem diferenças significativas entre os colaboradores que responderam concordo totalmente (2) e os que responderam concordo (1), isto porque o *p-value* exacto encontrado é menor que o valor de significância considerado (0,05) (Maroco & Bispo, 2002).

Com base na tabela 12, é possível adiantar que para a variável antiguidade para o factor 4 (com uma probabilidade de erro de 5%) existem diferenças significativas entre os colaboradores que responderam concordo totalmente (2) e os que responderam nem concordo nem discordo (0) (Maroco & Bispo, 2002).

| Hipóteses | $ \bar{R}_i - \bar{R}_j $ | $t_{1 - \alpha/2, (N-K)} \sqrt{\frac{N(N+1)}{12} \left[\frac{N-1-H_{max}}{N \cdot K} \right] \left[\frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right]}$ |
|---|---------------------------|--|
| $H_0: \theta_0 = \theta_1$ vs $H_1: \theta_0 \neq \theta_1$ | 7,31 | 15,347 |
| $H_0: \theta_0 = \theta_2$ vs $H_1: \theta_0 \neq \theta_2$ | 16,71 | 15,244 |
| $H_0: \theta_1 = \theta_2$ vs $H_1: \theta_1 \neq \theta_2$ | 9,4 | 9,543 |

Tabela 12. Comparação Múltipla de Amostras para o Teste *K-W*.

Finda a análise quantitativa dos dados obtidos no questionário passado aos colaboradores da EF em estudo, deu-se por terminada a análise dos resultados obtidos, passando-se de seguida à discussão dos mesmos.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na discussão dos resultados pretendeu-se, integrar as abordagens qualitativa e quantitativa e estabelecer a sua relação com a revisão de literatura efectuada.

A partir da análise de conteúdo das entrevistas realizadas, concluiu-se existirem três grandes dimensões ou *clusters* – Fundador (F), Empresa (E) e Sucessor (S).

É de salientar que na Categoria “Ciclo de Vida da Empresa” apenas a “Subcategoria Principal Fase de Maturação” é comum às duas análises de conteúdo. No entanto, parece lógico que só esta fase do ciclo de vida da empresa surja descrita pelos dois entrevistados. De acordo com Gersick e colaboradores (1997), as fases de início de actividade e de expansão ou crescimento são etapas em que há inicialmente uma presença exclusiva do seu F e depois um predomínio do mesmo. Só perto da chegada da fase de maturidade é que o S começa a tomar um maior contacto com toda a realidade empresarial, para mais tarde assumir o cargo posto à disposição pelo F da E.

Durante a análise foi notória a existência de um maior número de pontos discordantes que concordantes, contudo esta diferença de opiniões são apoiadas por Donatti (1999), quando refere que por sucessão entende-se a substituição do F para dar continuidade à obra que projectou, criou e conduziu, todavia com posições e estilos de liderança diferentes, assim como, com formação teórica e prática renovada, possíveis de constatar nas caracterizações prévias de cada um dos entrevistados.

Para ambos a preservação dos valores como ponto importante a um S. Por um lado o responsável máximo (RM) diz que o seu S “*tem que ter uma perspectiva humanizada.*”, ou seja, ser capaz de dar continuidade à sua obra, a uma obra que foi iniciada juntamente com a fundação da empresa e que ele se orgulha de ainda hoje dar continuidade e de ver que os outros a reconhecem, pois ainda hoje sente “*a recompensa desse trabalho e dessa atitude e dessa forma de estar (...) porque hoje ando na rua e as pessoas reconhecem-me e as pessoas tratam-me bem.*” Enquanto que o S afirma que o importante é haver uma “*Partilha dos valores que temos vindo sempre a elevá-los e a estabelecê-los como normativos dentro da nossa empresa.*”. Em suma, enquanto para ambos é importante a continuidade dos valores mantendo a perspectiva humanizada, para o F é essencial que o seu S possua um perfil idêntico ao seu, pois só assim perspectivará um futuro de sucesso para a sua E (Bernhoeft, 1989).

Verifica-se no decorrer da entrevista que o F da empresa em estudo, consegue proferir um conjunto de justificações para a sua permanência na empresa (“*É preciso realmente que eu saia*

para ele (filho) mostrar ainda do que é capaz. (...) É preciso que ele me desvie mais para isso acontecer (demonstrar competências de liderança), agora temos que ver se é aconselhável eu já desviar-me, porque nós temos um carisma muito próprio dentro desta empresa. Esta empresa tem uma liderança de uma pessoa muito carismática, que sou eu!”, “Não está dentro dos meus horizontes dizer, eu vou sair, eu vou largar. A minha presença, aqui hoje, seja só física é muito importante.”).

Segundo Ussman (2004), para os fundadores a sucessão é um grave problema que a maioria se recusa a encarar pelo que de triste ela representa, ele não aceita que o tempo fê-lo perder uma boa parte da energia que a E continua a necessitar, assim como, preparar a sua saída ou simplesmente pensar nela, significa que a morte se aproxima e como qualquer pessoa o empresário recusa-se a encarar a sua própria morte. É por esse motivo que cria um misto de racionalizações que legitimem a sua estada na E, pelo temor muitas vezes sentido, de perderem o controlo do negócio, o que levará de alguma forma à deterioração do seu papel central na família (Apef, s.d.).

Apesar do S, já se encontrar há 29 anos na empresa da família e de assumir que *“sinto-me completamente como um peixe na água.”*, quando confrontado com a pergunta, se pensa que está preparado para a sucessão, ele responde *“Essas são aquelas perguntas que se colocam porque a vida o exige, mas eu sinceramente gostaria de não responder.”*. O que vai de encontro com o que Ussman (2004) refere, de que, apesar de durante toda a vida o S ser preparado para um dia assumir o cargo até aí ocupado pelo F, este processo só ficará concluído quando o membro da nova geração assumir definitivamente a direcção e o F deixar de ter o papel central. Papéis que nem o F nem o S da E em estudo se encontram preparados para assumir.

É possível encontrar convergências de opiniões, entre os dois entrevistados, quando se caracteriza o RM ou quando se procura saber quais as características ideais ao seu S. Já em categorias como o ciclo de vida da empresa (fase de maturação), a sucessão ou as características reais do S as suas opiniões divergem.

O RM destaca durante toda a entrevista o âmbito social, entendido como, a promoção de acções articuladas e integradas tendo como alvo principal a integração das pessoas na empresa e na comunidade. Para ele, este é o ponto mais importante de toda a sua liderança, é o que o caracteriza e o que promove o crescimento e manutenção da sua E. Só a criação, preservação e manutenção de valores humanitários como este, permitirão manter o pilar mais importante da cultura organizacional e ajudar a E a crescer, sendo igualmente importante, como já foi referido

anteriormente, que o seu S seja detentor desta característica humanitária, que tanto o caracteriza a ele.

Por seu turno, o S, durante toda a entrevista apresenta um discurso mais distanciado dos valores humanitários e mais centrado no cliente e nos recursos humanos. Segundo ele são estes dois aspectos associados a muito trabalho que irão permitir à E preservar o lugar de líder nacional no seu ramo de negócio e continuar a crescer, conquistando cada vez mais quota de mercado. E este objectivo só será possível se, se tiver em conta as necessidades do mercado e dos clientes, que se apresentam em constante mutação e se, se possuir uma equipa de colaboradores motivados e empenhados na obtenção de um objectivo comum (crescimento).

Desta forma é possível afirmar que as expectativas dos dois entrevistados face ao futuro não diferem, ambos partilham dos mesmos objectivos e da mesma missão, o que difere é a estratégia idealizada por cada um para atingir os mesmos resultados.

Na segunda parte do trabalho, pretendia-se saber se as expectativas dos colaboradores da empresa seriam iguais ou diferentes no presente e no futuro, face a um RM diferente.

Os resultados obtidos apontam para a existência de expectativas diferentes em função dos diferentes factores encontrados e da presença de diferentes responsáveis máximos.

Quando analisados os efeitos de interacção, os factores 1, 2, 3 e 4 (Expectativas do futuro, Expectativas da empresa no presente e âmbito social, Expectativas de liderança no presente e Expectativas de envolvimento no presente, respectivamente) e as cinco variáveis independentes constantes do questionário (sexo, idade, habilitações, antiguidade e parentesco), verificou-se que as expectativas vividas pelos colaboradores não diferem significativamente entre si para todas as interacções.

Para os dois primeiros factores não se verificam diferenças significativas para nenhuma das variáveis, enquanto que para o terceiro factor, encontram-se diferenças significativas para a variável idade, entre os colaboradores que responderam – concordo totalmente e os que responderam – concordo.

Uma das razões que pode ser apontada para a existência desta diferença para a variável idade, é o facto dos colaboradores mais velhos, por trabalharem há mais anos com o actual RM, antes mesmo de se pensar em sucessão, identificarem-se com a maneira de liderar deste, tendo respondido maioritariamente – concordo totalmente, enquanto os mais novos, pertencentes a uma nova geração e que têm participado, de alguma forma, na elaboração de

processos de planeamento de sucessão, terem modificado a sua expectativa face à liderança do actual RM e terem respondido maioritariamente – concordo (Ward, 1997).

Por último para o quarto factor, são encontradas diferenças para a variável antiguidade, entre os colaboradores que responderam concordo totalmente e os que responderam nem concordo nem discordo. Também aqui são os colaboradores mais antigos que respondem maioritariamente – concordo totalmente, enquanto que os colaboradores com menos anos de E respondem – nem concordo nem discordo, indo ao encontro do que foi dito para o terceiro factor.

Mais uma vez os resultados alcançados são concordantes com a teoria abordada e referenciada na introdução deste estudo, contudo é importante salientar, que apenas para indicadores como a idade e a antiguidade foi possível encontrar diferenças significativas dos colaboradores face à liderança da organização, quer no presente com o actual RM, quer no futuro quando for o S o seu responsável máximo, o que leva a afirmar que variáveis como o sexo, as habilitações ou o grau de parentesco não influenciam a percepção de diferentes expectativas dos colaboradores.

CONCLUSÃO

O estudo da sucessão nas EF tem demonstrado um forte interesse por parte dos investigadores. O presente estudo, pelas suas características empíricas, pode também ele, contribuir para a melhoria de conhecimentos neste campo.

O presente trabalho propôs-se a estudar e compreender as expectativas vividas pelos principais intervenientes num processo de sucessão – Responsável Máximo Actual, Sucessor e Colaboradores da organização.

Pode-se afirmar que o objectivo proposto pelo presente trabalho foi alcançado, na medida em que a recolha e análise dos dados permitiu descrever como são vividas as expectativas dos participantes, face a este processo.

Desta forma, no plano organizacional, os resultados deste estudo podem ser benéficos na determinação, construção e avaliação dos métodos mais eficazes para levar a cabo a sucessão do responsável máximo, pois apresenta os pontos fortes e fracos, as concordâncias e discordâncias dos participantes face à sucessão.

Embora tenha permitido encontrar resultados interessantes do ponto de vista das expectativas estudadas, este estudo não se revelou muito esclarecedor acerca das possíveis diferenças existentes face ao processo de sucessão, tendo apenas ficado claro que para o método adoptado apenas na variável idade para as expectativas de liderança no presente e na variável antiguidade para as expectativas de envolvimento no presente se encontram diferenças nas expectativas. Julgamos que se tivessem sido abordados outros elementos face à sucessão, como por exemplo, progressão na carreira, melhoria salarial, ambiente de trabalho ou espaço físico, se poderia ter alcançado outros resultados. Neste sentido propõe-se para futuros estudos o estabelecimento de outras variáveis, assim como a divisão dos colaboradores por departamentos e por áreas geográficas de trabalho.

De salientar ainda, que o estudo foi realizado em apenas uma organização, o que limita a generalização dos resultados. No futuro seria interessante contrastar diferentes empresas com negócios distintos e pertencentes a diversas classificações (micro, pequena, média e grande empresa).

Por último, seria interessante, atendendo à importância crescente que este tema tem na sociedade empresarial portuguesa, o estudo da influência desta variável noutras medidas organizacionais, como a gestão de recursos humanos ou a influência deste processo na liderança intermédia.

REFERÊNCIAS

- Alves, C. A. (2003). *Prática de Gestão nas Empresas Familiares*. Tese de mestrado apresentada à Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Alves, C. A. (2005). *O Plano Estratégico na Empresa Familiar – Família Versus Empresa Um Alinhamento Necessário*. Seminário de Empresas Familiares: Escola Superior de Gestão de Santarém.
- APEF (s.d.). *Artigos e Análise sobre Empresas Familiares*. Associação Portuguesa de Empresas Familiares.
- Aronoff, C. E. & Ward, J. J. (2002). *Family Meetings: How to Build a Stronger Family and a Stronger Business (2 Ed)*. Marietta - Georgia: Family Business Leadership Series N.2.
- Bardin, Laurence (2007). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bernhoeft, R. (1989). *Empresa Familiar. Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida*. São Paulo: Nobel.
- Botelho, P. M. (2004). *A Sucessão nas Empresas Familiares: Uma Questão Comportamental*. Tese de final de curso apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Coimbra.
- Camarinha, R. (1990). *Sem Herdeiros para o Negócio*. Revista Exame, 15.
- Carvalho das Neves, J. (2001). *A Sucessão na Empresa Familiar: A Estrutura de Governo e o Controlo do Capital*. Açores: Conferência de Finanças.
- Donatti, L. (1999). *Empresa Familiar: A Empresa Familiar em Âmbito Global*. São Paulo: Cadernos de Pesquisas em Administração, 11.
- Drucker, P. F. (2000). *Desafios da Gestão para o Século XXI*. Porto: Livraria Civilização Editora.
- Espadinha, M. J. (2007). *As Empresas Familiares Tendem a Dissolver-se ao Fim de Três Gerações*. Lisboa: Diário de Notícias, através: <http://www.dn.sapo.pt>
- Esteves, Jaime (2008, Março). *Empresas Familiares: Metade Não Tem Plano de Sucessão, Mas 61% Já Tem Um Sucessor Escolhido*, através <http://www.empresasfamiliares.pt>
- Freitas, H. & Janissek, R. (2000). *Análise Léxica e Análise de Conteúdo: Técnicas Complementares, Sequenciais e Recorrente Para Exploração de Dados Qualitativos*. Porto Alegre: Sphinx.
- Gallo, M. A. & Ribeiro, V. S. (1996). *A Gestão das Empresas Familiares*. Cadernos Iberconsult.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., Lansberg, I. (1997). *De Geração para Geração*. São Paulo: Negócio Editora.
- Grupo Nabeiro. Através: <http://www.delta-cafes.pt>
- Hill, M. M. & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Sílabo.

- Junior, A. S. & Muniz, R. M. (2003). *Poder e Sucessão: Ascensão, Declínio e Falência de uma Gestão Familiar em uma Empresa Capixaba*. Revista O&S, 26, através: <http://www.adm.ufba.br>
- Loureiro, M. M. (2001). *O Problema da Sucessão nas Empresas Familiares. O Caso da Indústria de Moldes*. Lisboa: SEG - Serviços de Economia e Gestão.
- Loureiro, M. M. (2005). *Enquadramento e Desafios das Empresas Familiares*. Seminário de Empresas Familiares: Escola Superior de Gestão de Santarém.
- Maroco, J. & Bispo, R. (2002). *Texto de Apoio Para Estatística III*. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada – Grupo de Estatística e Matemática.
- Maroco, J. (2003). *Análise Estatística. Com Utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Midões, S. (2005). *Negócios, Negócios, Famílias à Parte*. Revista Mais Valia, 55.
- Oliveira, D. (1999). *Empresa Familiar: Como Fortalecer o Empreendimento e Optimizar o Processo Sucessório*. São Paulo: Atlas.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de Dados para as Ciências Sociais. A Complementaridade do SPSS (3ª ed)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinto, Ilídia (2004, Novembro). *Sucessão é Tabu nas Empresas Familiares*, através: <http://www.dn.sapo.pt>
- Ponto de Encontro das Famílias Empresárias (2007, Setembro), através: <http://www.aese.pt>
- Price Waterhouse Coopers (2008). *Connected Thinking: Family Business Survey 2007/2008*, através: <http://www.pwc.com>
- Rock, Stuart (1997). *Gerir Empresas Familiares*. Mem Martins: Edições Cetop.
- Rock, Stuart (2005). *Empresas Familiares: Um Guia Para a Sua Gestão*. Mem Martins: Edições Cetop.
- Schein, E. H. (1991). *The Role of the Founder in the Creation of Organizational Culture*. In, Frost, P. J., Larry, F. M., Lundberg, M. R. & Martin, J. (1991). *Reframing Organizational Culture*. London: SAGE. P. 14-25.
- Ussmane, A. M. (1994). *A Transferência de Geração na Direcção das Empresas Familiares em Portugal*. Tese de doutoramento apresentada à Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Ussman, A. M. (2004). *Empresas Familiares*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ward, J. L. (1988). *The Special Role of Strategic Planning for Family Business*. Family Business Review, I (2), p. 105-117.
- Ward, J. L. (1997). *Keeping the Family Business Healthy*. Marietta – Georgia: Business Owner Resources.
- Yin (2001). *Estudos de Caso. Planeamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.