

# Impacto da profissionalização da gestão na produtividade das empresas na Região Autónoma dos Açores

Dissertação de Mestrado

Paulo Renato Brito Machado

Mestrado em

**Ciências Económicas e Empresariais**



# **Impacto da profissionalização da gestão na produtividade das empresas na Região Autónoma dos Açores**

Dissertação de Mestrado

Paulo Renato Brito Machado

## **Orientadores**

Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria da Graça Batista

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Finanças e Contabilidade.



## RESUMO

As empresas familiares são frequentemente estabelecidas a partir da paixão dos fundadores por uma determinada atividade. Essa paixão é um dos principais fatores de sucesso, pois influencia as decisões a favor da empresa em detrimento do bem pessoal dos fundadores. Embora a gestão nessas empresas incorra em riscos de ser ineficiente, as perdas são compensadas pela determinação, coragem e visão estratégica dos fundadores. No entanto, devido à globalização e ao inerente ganho de conhecimento sobre outras empresas, muitas empresas familiares procuram profissionais de gestão para melhorar o seu desempenho, reduzir perdas e otimizar o valor da empresa. A profissionalização pode ocorrer através da formação dos sucessores da família ou pela contratação de gestores profissionais externos.

Em Portugal há exemplos de sucesso, tanto na sucessão familiar com formação adequada, como na contratação de gestores externos. Empresas familiares de menor dimensão também procuram a profissionalização da gestão para se adaptarem ao ambiente empresarial atual e aumentarem a sua produtividade e competitividade.

Este estudo tem como objetivo analisar o mercado empresarial dos Açores, incluindo a geração que atualmente lidera as empresas na região, o perfil dos gestores profissionais e o impacto da sua gestão na produtividade das empresas. Para o efeito, procurou-se aferir o “estado da arte” nesta área e foram recolhidos dados quantitativos e qualitativos de modo a responder à questão de investigação.

As conclusões deste estudo dizem respeito apenas à realidade do conjunto de empresas familiares, na Região Autónoma dos Açores, onde foi possível concluir que a profissionalização da gestão tem um impacto significativo na produtividade das empresas que adotam práticas de gestão eficientes, como planeamento estratégico e controlo financeiro adequado, as quais resultam em melhorias de resultados e produtividade. Além disso, conclui-se da investigação que a profissionalização da gestão gera vantagens competitivas, permitindo que as empresas se destaquem no mercado, conquistando novos clientes. No entanto, estas empresas enfrentam desafios como a escassez de recursos financeiros, resistência à mudança e falta de conhecimento sobre a importância da profissionalização da gestão.

**Palavras-chave:** Gestão, produtividade, profissionalização.

## ABSTRACT

Family businesses are often established based on the founders' passion for a particular activity. This passion is one of the main factors in their success, as it influences decisions in favor of the company, to the detriment of the founders' personal well-being. Although management in these companies runs the risk of being inefficient, the losses are offset by the determination, courage and strategic vision of the founders. However, due to globalization and the inherent gain in knowledge about other companies, many family businesses are looking for management professionals to improve their performance, reduce losses and optimize the value of the company. Professionalization can take place through the training of family successors or by hiring external professional managers.

In Portugal there are examples of success, both in family succession with adequate training and in hiring external managers. Smaller family businesses are also looking to professionalize their management to adapt to the current business environment and increase their productivity and competitiveness.

This study aims to analyze the business market in the Azores, including the generation currently leading companies in the region, the profile of professional managers and the impact of their management on company productivity. To this end, an attempt was made to assess the "state of the art" in this area and quantitative and qualitative data were collected to answer the research question.

The conclusions of this study relate only to the reality of family businesses in the Autonomous Region of the Azores, where it was possible to conclude that the professionalization of management has a significant impact on the productivity of companies that adopt efficient management practices, such as strategic planning and adequate financial control, which result in improved results and productivity. In addition, the research concludes that the professionalization of management generates competitive advantages, allowing companies to stand out in the market, winning over new customers. However, these companies face challenges such as a lack of financial resources, resistance to change and a lack of knowledge about the importance of professionalizing management.

**Keywords:** Management, productivity, professionalization.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de iniciar os meus agradecimentos expressando a minha profunda gratidão à minha orientadora, Doutora Maria da Graça Batista, pelo apoio, orientação e sabedoria compartilhada ao longo desta jornada académica. A sua experiência e dedicação foram determinantes para o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço sinceramente à minha família, especialmente à minha mulher (Cíntia) e aos meus dois filhos (Lara e Henrique), por compreenderem as inúmeras horas dedicadas a este trabalho.

Os meus sinceros agradecimentos aos participantes deste estudo, cujas contribuições foram fundamentais para a obtenção dos dados necessários. A partilha de experiências e de conhecimentos foram essenciais para a qualidade deste trabalho.

Agradeço ainda aos académicos que partilharam os seus trabalhos e conhecimentos por meio de artigos, livros e conferências, que foram fundamentais para o enquadramento teórico e para o contexto desta pesquisa.

Por fim, expresso minha gratidão a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho, através de conselhos, revisões, inspiração ou incentivo, e que fizeram a diferença na conclusão desta etapa significativa na minha vida académica e profissional.

## ÍNDICE

RESUMO .....	i
ABSTRACT .....	ii
AGRADECIMENTOS .....	iii
ÍNDICE .....	iv
LISTA DE TABELAS .....	v
LISTA DE FIGURAS.....	vi
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO .....	1
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	3
2.1 Características da gestão em empresas familiares.....	6
2.1.1 Sucessão .....	8
2.1.2 Profissionalização da gestão.....	10
2.1.3 Conflitos de interesses.....	13
2.1.4 Cultura organizacional .....	14
2.1.5 Modelo de governança .....	16
CAPÍTULO III – MODELO DE INVESTIGAÇÃO .....	18
CAPÍTULO IV – O TECIDO EMPRESARIAL DOS AÇORES .....	22
4.1 O inquérito .....	22
4.2 Caraterização dos empresários.....	23
4.3 A opinião dos empresários açorianos .....	25
4.4 Nível de profissionalização das empresas açorianas .....	28
4.5 Resultados .....	30
CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	31
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	34

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Métodos mistos - resultados esperados e recomendações .....	19
Tabela 2. Resultados do inquérito.....	28
Tabela 3. Resultados do inquérito.....	29

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo dos três círculos .....	3
Figura 2. A profissionalização da gestão da empresa .....	12
Figura 3. Modelo de planeamento estratégico .....	14
Figura 4. Método misto paralelo convergente .....	19
Figura 5. Empresas por número de trabalhadores, em escalão.....	23
Figura 6. Empresas por tipo de atividade .....	24
Figura 7. Atividade em que ilhas .....	24
Figura 8. Dimensão da inquirida .....	25
Figura 9. “Qual é a estratégia de sucessão mais comum em empresas familiares?” .....	26
Figura 10. “Quais são os principais desafios enfrentados pelas empresas familiares na sucessão de liderança?”.....	26
Figura 11. “Qual é a melhor maneira de preparar a próxima geração de líderes em empresas familiares?”.....	27
Figura 12. “Qual é o principal desafio de trazer gestores profissionais para empresas familiares?”.....	27
Figura 13. Indicador de sucesso de uma gestão profissional .....	30

## CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

Uma empresa de cariz familiar, na maior parte dos casos, nasce a partir da paixão por uma atividade por parte dos fundadores. Segundo Bottaro (2019), este sentimento poderá ser, todavia, um dos principais fatores críticos de sucesso para este tipo de organização. As decisões nestas empresas, em que a paixão dos fundadores está diariamente presente, pendem a favor da empresa em detrimento do bem pessoal sempre que estes não sejam coincidentes.

São muitos os exemplos, à luz da gestão moderna, das ineficiências da gestão neste tipo de empresas, que conduzem a perdas que são, não obstante, em muito, compensadas pela determinação e coragem do sócio fundador, assim como pela sua visão estratégica (Freitas & Barth, 2012). Esta visão estratégica parece ser uma faceta da tal “paixão”, a qual não é algo que se possa herdar ou até mesmo aprender. Pode ser treinada, pode ser expandida, mas será intrínseca à pessoa, determinando o seu sucesso no negócio familiar.

Porém, é reconhecido por todos que o mundo empresarial atual, redefinido pelo efeito da globalização, leva a que este tipo de empresas procurem profissionais de gestão para melhorarem o seu desempenho e fazerem com que as perdas que possam ter, por via de ineficiências de práticas de gestão, sejam reduzidas ou até mesmo eliminadas, e que o valor da empresa que possuem seja potenciado.

De acordo com Freitas e Barth (2011) e Almeida (2008), esta profissionalização poderá ocorrer dentro do cariz familiar – caso em que os sucessores do fundador, já com formação adequada, dão continuidade ao negócio familiar com competências de gestão desenvolvidas e orientadas para os resultados -, ou por recurso à contratação externa de gestores profissionais.

Em Portugal, tem-se assistido a numerosos casos de sucesso de empresas de cariz familiar, cujos fundadores são sucedidos por familiares que foram formados ou preparados, através de programas de *mentoring* e de integração nas organizações, para garantir que a “paixão” pelo negócio se mantém, mas associada às competências necessárias que permitam um aumento de produtividade.

A título de exemplo temos, na grande distribuição alimentar, os casos da Sonae e da Jerónimo Martins, e na indústria, os exemplos do Grupo Nabeiro ou do Grupo Amorim.

Outros são os casos de organizações de cariz familiar que optam pelo recrutamento de quadros externos - profissionais de gestão -, para garantir a sucessão.

Verifica-se que semelhante prática está a acontecer no tecido empresarial familiar mais pequeno, que identifica esta necessidade para fazer face aos tempos atuais, muito competitivos e muito abertos aos efeitos da globalização. Como exemplo, temos a recente guerra entre a Rússia e a Ucrânia, a qual tem trazido desafios diários aos empresários e aos seus projetos, para que estes se possam manter competitivos.

O tecido empresarial familiar de pequena e média dimensão entende que tem de se adaptar aos tempos atuais e profissionalizar a gestão para se manter na “crista da onda” no que respeita às práticas de gestão, com o objetivo de aumentar a sua produtividade e competitividade, como refere Macedo (2012).

Como linha de orientação do trabalho foi efetuada uma revisão da literatura subordinada ao tema, que dá corpo ao segundo capítulo. O tema, aí, foi repartido por cinco grandes temáticas: a sucessão, a profissionalização da gestão, os conflitos de interesses, a cultura organizacional e o modelo de governança. No terceiro capítulo, desenvolveu-se o modelo de investigação teórico aplicado no presente estudo.

No capítulo seguinte (quarto), pretendeu-se analisar, em particular, a tipologia do mercado empresarial na Região Autónoma dos Açores, a geração que o governa, os gestores profissionais de que dispõe, que impacto produzem estes gestores na produtividade dessas empresas, que estratégia será adotada em relação a este tipo de quadros (gestores profissionais) nos próximos anos e quais os resultados esperados da aplicação desta estratégia. Para o efeito, efetuou-se a uma seleção de empresas ou grupos empresariais para recolha de dados qualitativos e quantitativos, por forma a proceder ao estudo proposto.

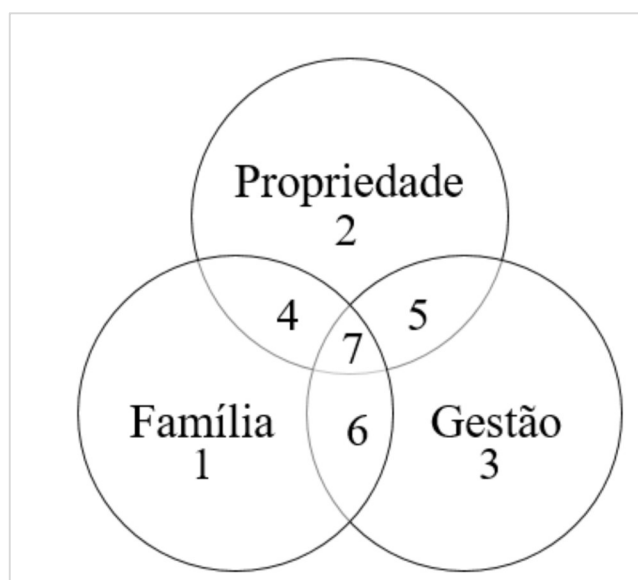
O quinto e último capítulo apresenta, de forma sistematizada, as principais conclusões desta pesquisa, considerando os objetivos definidos. Apresentam-se, ainda, as limitações do estudo e algumas sugestões para futuras investigações neste campo de estudo.

## CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A gestão em empresas familiares é um assunto de grande relevância e interesse, dada a sua complexidade e fascínio. Esses tipos de empresas apresentam particularidades distintas das empresas não familiares, uma vez que estão intrinsecamente ligadas às relações familiares.

De acordo com Gersick *et al.* (1997), existe uma dinâmica própria nas empresas familiares, e que se altera de geração em geração, identificando-se as dificuldades de sucessão e a importância de se estabelecer um sistema de governança familiar. Para melhor expressar a sua opinião sobre o funcionamento de uma empresa de cariz familiar, o autor desenvolveu o modelo dos três círculos, indicado na Figura seguinte.

Figura 1. Modelo dos três círculos



Fonte: Adaptado de Gersick *et al.* (1997)

Segundo o autor, o modelo poderá ser interpretado da seguinte forma:

1. Família - corresponde aos membros da família que não possuem capital nem trabalham na empresa.
2. Propriedade - encontra-se no topo do círculo e refere-se aos acionistas ou sócios que não são membros da família e que não trabalham na empresa.
3. Gestão - refere-se aos trabalhadores da empresa que não são membros da família nem possuem qualquer parte do capital.

4. Família + Propriedade (Família proprietária) - são os membros da família que detêm ações ou quotas da empresa, mas que não trabalham na mesma.
5. Propriedade + Gestão (Proprietário trabalhador) - são os membros da família que trabalham na empresa, mas que não possuem ações ou quotas na empresa.
6. Gestão + Família (Familiar trabalhador) - acionistas ou sócios que não pertencem à família, mas que trabalham na empresa.
7. Família + Propriedade + Gestão - corresponde a membro(s) da família que é (são) proprietário(s) e trabalhador(es) na empresa. Encontra-se colocado no centro, resultado da intersecção dos três círculos.

Gersick *et al.* (1997) referem que o motivo pelo qual a aceitação do modelo é tão difundida é o facto de o mesmo apresentar qualidades teoricamente aplicáveis. Ao especificar as diferentes funções dos subsistemas, começa a compreender-se as relações complexas existentes dentro de uma empresa familiar, tornando-se mais fácil de identificar e entender o que acontece e o porquê.

São muitas as vantagens estratégicas das empresas familiares em relação às empresas não familiares, pela importância de se utilizar os recursos familiares para o desenvolvimento do negócio (Habbershon *et al.*, 1999). A preservação da harmonia familiar torna-se fundamental, mesmo diante de eventuais divergências de opinião sobre a gestão da empresa. Uma das características marcantes das empresas familiares é a interdependência entre os laços familiares e o funcionamento do negócio. Decisões empresariais podem ter consequências diretas nas dinâmicas familiares e ser geradoras de conflitos, quando questões pessoais se misturam com as questões profissionais. Nesse sentido, a gestão dessas empresas requer competências específicas, como a capacidade de separar os interesses familiares dos interesses empresariais, promovendo uma comunicação clara e aberta entre os membros da família.

Além disso, o processo sucessório nas empresas familiares é outro ponto crítico a ser considerado. A transição de liderança entre as gerações pode ser desafiadora, uma vez que envolve questões emocionais, hierárquicas e de poder. A falta de um planeamento adequado pode levar a conflitos internos e até mesmo à descontinuidade do negócio. Por isso, é essencial estabelecer mecanismos e estratégias que facilitem a sucessão, garantindo a continuidade do projeto familiar e a preservação dos valores familiares.

A gestão em empresas familiares é uma área que procura atenção especial para conciliar a dinâmica empresarial com as relações familiares. A manutenção da harmonia familiar, mesmo em situações de divergência, e a implementação de uma sucessão bem planeada são aspetos cruciais para o sucesso e para a longevidade dessas empresas.

Segundo Lansberg (1999), é fundamental planear a sucessão em empresas familiares com antecedência e envolver a próxima geração no processo de tomada de decisão, para que se possam alcançar os resultados pretendidos. Compreender as particularidades desse modelo de negócio e adotar estratégias adequadas são essenciais para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades que surgem nesse contexto único, refere Sharma (2004).

Tanto Miller *et al.* (2008) como Chirico e Salvato (2008) abordam questões relevantes relacionadas com a gestão de empresas familiares. Enquanto os primeiros autores concentram-se na governança das empresas familiares, comparando abordagens institucionais e estratégicas, os segundos autores destacam a importância da integração de conhecimento e da adaptação organizacional nessas empresas.

A pesquisa de Miller *et al.* (2008) oferece uma visão valiosa sobre as diferentes perspectivas de governança em empresas familiares. Os autores (Miller *et al.*, 2008) destacam a importância de considerar tanto as normas e instituições externas, quanto as estratégias internas da família, para alcançar um desempenho eficaz. Essa abordagem institucional *versus* estratégica fornece uma percepção sobre como equilibrar a conformidade com as expectativas externas e a procura por uma vantagem competitiva sustentável nas empresas familiares.

Chirico e Salvato (2008), destacam, ainda, a necessidade de uma cultura organizacional que promova a integração de conhecimento e a adaptação contínua nas empresas familiares. Neste artigo, os autores argumentam que a capacidade de aprender e inovar é fundamental para enfrentar os desafios e as mudanças do ambiente de negócios. Essa cultura de aprendizagem contínua permite que as empresas familiares aproveitem o conhecimento interno e externo para se adaptarem e prosperarem ao longo do tempo.

## 2.1 Características da gestão em empresas familiares

As características da gestão em empresas familiares são distintas das empresas não familiares e desempenham um papel fundamental na dinâmica dessas organizações. Em primeiro lugar, as empresas familiares têm uma forte influência das relações familiares, o que pode afetar tanto as decisões estratégicas quanto as interações entre os membros da família no ambiente de trabalho. A gestão nesse contexto requer competências específicas, como a capacidade de separar o âmbito familiar do profissional, garantindo uma comunicação clara e eficaz entre os envolvidos. Além disso, a longevidade e a continuidade são aspectos importantes para as empresas familiares. Muitas vezes, essas organizações têm uma perspectiva de longo prazo, focando-se não apenas nos resultados imediatos, mas também na preservação do legado para as gerações futuras.

Há que garantir uma preparação cuidadosa para a sucessão, assegurando uma transição suave entre líderes e a preservação dos valores e da cultura organizacional. Essas características da gestão em empresas familiares tornam o tema complexo e fascinante, procurando-se um equilíbrio adequado entre as necessidades da empresa e as dinâmicas familiares. Assim e de acordo com Chirico e Salvato (2008), destacam-se as seguintes características:

- (1) Fusão do ambiente empresarial e familiar - nas empresas familiares, as relações familiares estão intimamente ligadas com as atividades empresariais. Isso pode ser benéfico, pois a empresa é uma fonte de identidade e de orgulho para a família, mas também pode levar a conflitos.
- (2) Preocupação com a sucessão – em empresas familiares, é comum que a sucessão seja um assunto delicado. É importante que a mesma seja planeada com antecedência e considere não apenas o desempenho profissional, mas também a ligação da pessoa com os valores e objetivos da empresa e da família.
- (3) Dificuldade em separar interesses pessoais e empresariais – em empresas familiares, é comum que os interesses pessoais e empresariais se confundam. Isso pode levar a conflitos de interesses e a tomadas de decisão nem sempre imparciais.
- (4) Cultura organizacional forte – nas empresas familiares, é comum que a cultura organizacional seja forte e baseada nos valores e tradições da família. Isso pode ser benéfico para o negócio, mas também pode levar a resistência às mudanças e à falta de inovação.

Na dinâmica complexa das empresas familiares, diversos desafios surgem ao longo do tempo. A sucessão é um tema crítico, pois envolve a transição do poder e da liderança para a próxima geração (Chirico e Salvato, 2008). Nesse sentido, é fundamental explorar as diferentes estratégias de sucessão, considerando a preparação dos futuros líderes, os desafios enfrentados nesse processo e a preservação dos valores e objetivos da família. Ao estabelecer uma transição suave e bem-sucedida, a empresa pode garantir a continuidade da sua identidade e a harmonia entre a família e os negócios.

Outro aspecto relevante é a profissionalização da gestão em empresas familiares. A contratação de gestores profissionais pode trazer novas perspectivas e competências para a organização, mas também apresenta desafios (Ussman, 2004). É necessário encontrar o equilíbrio adequado entre a gestão profissional e a preservação da cultura e valores familiares. Compreender os desafios e as oportunidades dessa abordagem é essencial para garantir uma gestão eficiente e o sucesso contínuo da empresa.

Os conflitos de interesses são uma realidade em empresas familiares, já que as relações pessoais se podem misturar com as decisões de negócios. De acordo com Carlock e Ward (2001), é crucial analisar as implicações desses conflitos, como eles podem afetar a tomada de decisão e a dinâmica da empresa e da família. Lidar com essas questões de forma transparente e objetiva é fundamental para garantir a sustentabilidade da empresa e a harmonia familiar.

A cultura organizacional é um elemento distintivo das empresas familiares. Essas organizações têm a capacidade única de construir e manter uma cultura forte, transmitindo-a de geração em geração (Handler, 1994). É importante examinar como essa cultura é estabelecida, como pode ser modificada para se adaptar às mudanças e como influencia o desempenho da empresa. A compreensão do impacto da cultura organizacional nas empresas familiares permite o desenvolvimento de estratégias adequadas para fortalecer os valores e promover a continuidade da empresa.

O modelo de governança desempenha um papel fundamental na gestão das empresas familiares. Ao adotar estratégias de governança eficientes, é possível preservar a harmonia entre a família e a empresa, além de facilitar a tomada de decisões importantes (Chrisman *et al.*, 2003). É essencial explorar diferentes abordagens de governança, considerando como elas podem ser ajustadas ao crescimento e à evolução da empresa. Um modelo de governança bem estruturado auxilia a estabelecer uma estrutura sólida de

responsabilidade, comunicação e prestação de contas, garantindo o sucesso sustentável da empresa familiar.

Ao investigar estes cinco tópicos relacionados com as empresas familiares, é possível aprofundar a compreensão dos desafios e oportunidades enfrentados por essas organizações, conforme os vários enquadramentos teóricos que se apresenta de seguida.

### **2.1.1 Sucessão**

A sucessão em empresas familiares é um processo crítico e complexo que envolve a transferência do poder e da liderança de uma geração para a próxima, dentro da mesma família. A sucessão bem-sucedida é essencial para a continuidade e para o crescimento sustentável dessas empresas.

Por forma a garantir uma transição suave, é importante estabelecer um plano de sucessão estruturado, que envolva a identificação e o desenvolvimento de talentos dentro da família, a definição de critérios claros de seleção do sucessor e a capacitação adequada dos futuros líderes. Além disso, é fundamental promover a comunicação aberta e transparente entre os membros da família e os envolvidos no processo de sucessão, a fim de mitigar conflitos e garantir o alinhamento de interesses.

Chirico e Salvato (2008), exploram o tema da transferência de conhecimento e a gestão da sucessão em empresas familiares. Os autores exploram o conhecimento tácito, ou seja, o conhecimento implícito e de difícil formalização, o qual é transmitido de uma geração para outra e, como tal, pode afetar o processo de sucessão. Os mesmos autores realizaram um estudo empírico com empresas familiares italianas. Os resultados indicam que a transferência de conhecimento tácito é um desafio significativo para as empresas familiares, mas que existem estratégias que podem ajudar a superar esses desafios. Argumentam, ainda, que a gestão da sucessão em empresas familiares deve levar em conta não apenas as competências técnicas e de gestão dos sucessores, mas também a capacidade de eles se adaptarem à cultura da empresa e de aprenderem com o conhecimento tácito dos membros mais antigos da família. Além disso, destacam a importância de se criar um ambiente de confiança e colaboração dentro da família e da empresa para facilitar a transferência de conhecimento.

Chirico e Salvato (2008) defendem que a gestão da sucessão em empresas familiares deve ser vista como um processo complexo que envolve não apenas a transferência de competências técnicas e de gestão, mas também a transmissão do conhecimento tácito e a criação de um ambiente de confiança e de colaboração. A sucessão é um dos desafios mais críticos que as empresas familiares enfrentam e o facto é que muitas delas falham em preparar os seus sucessores adequadamente, refere Handler (1994). Este autor destaca alguns dos principais temas que emergem da literatura sobre sucessão em empresas familiares. Entre eles estão a importância da preparação e desenvolvimento dos sucessores, a necessidade de equilibrar interesses familiares e empresariais, a importância da comunicação e do diálogo na gestão da sucessão e a necessidade de se levar em conta a dinâmica de poder e autoridade dentro da família.

Handler (1994) destaca, ainda, algumas das limitações e desafios encarados pela literatura sobre o tema da sucessão em empresas familiares. Entre eles estão a falta de consenso sobre o que constitui “sucesso” na sucessão, a dificuldade de se comparar resultados entre empresas familiares diferentes e a falta de estudos longitudinais que acompanhem a sucessão ao longo do tempo.

Por outro lado, Lansberg (1999) releva a importância da preparação da próxima geração em empresas familiares para garantir a continuidade dos negócios e a preservação da família. Lansberg (1999), argumenta que a preparação deve ser iniciada cedo e deve ir além da preparação técnica, incluindo a preparação emocional e de valores. O mesmo autor destaca que a falta de preparação pode levar a conflitos na sucessão e na gestão da empresa. Enfatiza o académico a importância da comunicação aberta e do diálogo entre os membros da família e a necessidade de estabelecer políticas claras de governança corporativa. Além disso, discute a importância da diversificação dos negócios da família e da criação de um conselho consultivo independente para auxiliar na tomada de decisão.

O impacto da estrutura familiar e da cultura comunitária na decisão estratégica de desinvestimento em empresas familiares é um fator determinante na sobrevivência deste tipo de empresas, defende Sharma e Manikutty (2005). Os mesmos autores enfatizam a importância da identificação dos membros da família que estão envolvidos na gestão da empresa e a sua influência na tomada de decisão de desinvestimento. Apresentam, ainda, importantes conclusões sobre a importância da cultura da comunidade em que a empresa familiar está inserida, como uma influência que pode ser positiva ou negativa, para a decisão de desinvestimento. Em alguns casos, a pressão da comunidade pode dificultar a

decisão de desinvestimento, especialmente em culturas onde as empresas familiares são vistas como uma fonte de prestígio e respeito na comunidade. No entanto, em outras culturas, a pressão da comunidade pode motivar a empresa familiar a alienar mais facilmente os ativos não rentáveis ou que não estejam alinhados com a estratégia da empresa.

Ward (1987), vem apresentar argumentos de que as empresas familiares podem ter sucesso ao longo do tempo, mantendo uma saúde financeira e, simultaneamente, assegurando a harmonia familiar. O autor destaca a importância do planejamento a longo prazo, um modelo de governança adequado e um modelo de comunicação aberto e honesto. Defende, ainda, orientações práticas para os empresários lidarem com questões complexas, como a sucessão e os conflitos entre membros da família.

Um novo conceito de "*familiness*" (ciência da família) é proposto por Zellweger *et al.* (2010), que se refere à identidade única e aos recursos que uma empresa familiar possui devido às suas relações familiares. Os autores argumentam que a "*familiness*" é uma vantagem competitiva importante para as empresas familiares e que pode ser usada para obter benefícios estratégicos. Os autores também destacam que esta ciência não é algo que seja facilmente imitável por empresas não familiares e que pode ser uma fonte de desempenho elevado, a longo prazo, para as empresas familiares.

Zellweger *et al.* (2010), defendem que existem indicadores que suportam esta ciência, como a presença de membros da família na administração, a propriedade da empresa pela família, a existência de valores familiares compartilhados e a adoção de práticas de gestão específicas para empresas familiares. É, claramente, um fator-chave de sucesso para este tipo de empresa.

### **2.1.2 Profissionalização da gestão**

A profissionalização da gestão em empresas familiares é um processo fundamental para garantir a eficiência, a competitividade e a sustentabilidade dessas organizações. Tradicionalmente, as empresas familiares são lideradas por membros da família, muitas vezes, sem experiência ou formação profissional específica. No entanto, à medida que as empresas crescem e se desenvolvem, é necessário trazer competências e conhecimentos externos para fortalecer a gestão e tomar decisões baseadas em critérios objetivos.

A profissionalização envolve a contratação de executivos qualificados, com experiência e conhecimento técnico, que possam trazer novas ideias, processos eficientes e uma visão estratégica para a empresa. Além disso, é importante estabelecer modelos de governança claros, como conselhos de administração ou conselhos consultivos, que auxiliem na tomada de decisão e garantam a transparência, bem como a prestação de contas.

A profissionalização da gestão em empresas familiares não significa a exclusão dos membros da família, mas sim a combinação do conhecimento e das competências familiares com o conhecimento profissional, criando uma equipa de gestão equilibrada e capaz de enfrentar os desafios do mercado, de forma eficaz.

A investigação em empresas familiares é importante e necessária, porque as empresas familiares são uma parte significativa da economia mundial (Zahra & Sharma, 2004). No entanto, estes autores destacam que a pesquisa neste tipo de empresas tem sido muito limitada, com a maioria dos estudos a concentrarem-se em temas convencionais, como sucessão, governança corporativa e conflitos familiares.

Os mesmos autores também apontam a necessidade de uma abordagem mais estratégica para a pesquisa em empresas familiares, que envolva a identificação de temas relevantes e a elaboração de pesquisas que possam ajudar as empresas familiares a superar desafios específicos. É defendido, no artigo, que a pesquisa deve ser multidisciplinar, abrangendo diferentes áreas do conhecimento, tais como estratégia, psicologia e sociologia.

Chrisman *et al.* (1998), realizaram um trabalho com 106 empresas familiares nos Estados Unidos, questionando os proprietários sobre quais as características que eles consideravam mais importantes num sucessor. Foram identificadas e agrupadas três categorias principais: capacidades pessoais, capacidades de gestão e características de personalidade. Os resultados mostraram que os proprietários de empresas familiares valorizam mais a ética e a integridade, o compromisso com a empresa e a capacidade de trabalho árduo, do que a formação académica ou a experiência profissional do sucessor. Os autores (Chrisman *et al.*, 1998) também verificaram que a maioria dos proprietários prefere um sucessor da família, em vez de um gestor externo.

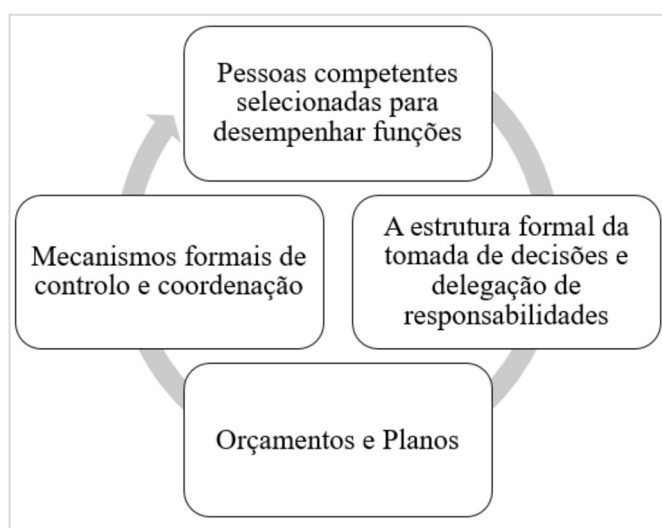
Já Schulze *et al.* (2003), apresentam as principais consequências da dispersão das decisões nas empresas familiares privadas. A pesquisa concentra-se na relação entre a

dispersão das decisões e o modelo de governança adotado. Os resultados sugerem que a dispersão das decisões tem efeitos significativos no modelo de governança em empresas familiares privadas, o que pode levar a conflitos entre acionistas e diretores, reduzindo a eficiência e eficácia da tomada de decisão.

A relação entre a influência da família e a inovação em empresas familiares é explorada por Kellermanns *et al.* (2012). Os autores argumentam que a influência da família pode tanto incentivar como inibir a inovação na empresa, dependendo da maneira como esta lida com o risco, com o conflito e com a diversidade de perspectivas. Como teste de hipóteses, os mesmos autores realizaram um estudo com 191 empresas familiares nos Estados Unidos e descobriram que a influência da família na empresa tem um efeito curvilíneo na inovação, ou seja, um nível moderado de influência familiar está associado a maiores níveis de inovação. Os resultados também sugerem que a diversidade na equipa de liderança da empresa pode ajudar a atenuar os efeitos negativos do conflito na inovação.

A gestão profissional das empresas pode ser conceptualizada e entendida como sendo a formalização dos processos administrativos para que a empresa consiga fazer face a circunstâncias mais complexas devido a um aumento ou variação da atividade (Ussman, 2004). Esta formalização pode ser explicada através da Figura 2, que se apresenta a seguir.

Figura 2. A profissionalização da gestão da empresa



Fonte: Adaptado de Ussman (2004)

### 2.1.3 Conflitos de interesses

Os conflitos de interesses são uma questão recorrente em empresas familiares resultado da sobreposição de papéis familiares e empresariais. Esses conflitos podem surgir quando os membros da família têm diferentes perspectivas, objetivos e prioridades em relação aos negócios. Como exemplos, temos as divergências sobre a distribuição de lucros, a tomada de decisões estratégicas, a contratação de familiares ou a sucessão de liderança.

A falta de separação clara entre o âmbito familiar e o empresarial pode intensificar esses conflitos. Para lidar com essa questão, é essencial estabelecer mecanismos de governança adequados, como conselhos de administração independentes, acordos parassociais entre acionistas ou conselhos familiares, que promovam a transparência, a prestação de contas e a resolução de conflitos de forma justa.

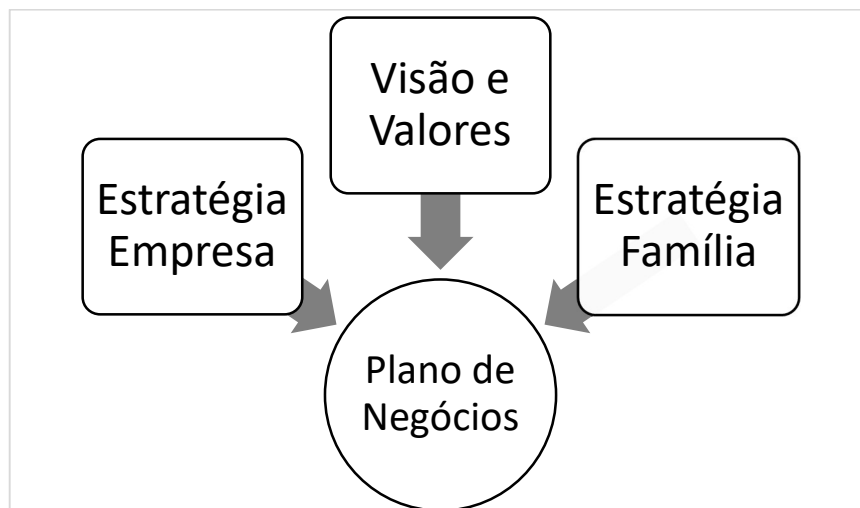
Para além disso, a comunicação aberta e a construção de um ambiente de confiança são fundamentais para evitar ou mitigar conflitos de interesses. A busca por consensos, a definição clara de papéis e responsabilidades, e a adoção de políticas e diretrizes transparentes também podem ajudar a minimizar os conflitos e a garantir a harmonia entre a família e empresa.

O artigo "*Bivalent Attributes of the Family Firm*" de Tagiuri e Davis (1996) discute a natureza única das empresas familiares e explora as maneiras pelas quais a gestão familiar pode afetar a dinâmica da empresa. O artigo apresenta dois atributos bivalentes, que são características das empresas familiares que podem ter tanto aspectos positivos quanto negativos: o compromisso com a empresa e o controlo da empresa. O compromisso com a empresa refere-se ao forte sentido de lealdade e dedicação que os membros da família podem ter para com a empresa, mas que também pode levar a um excessivo foco na mesma em detrimento de outros aspectos da vida dos membros da família. O controlo da empresa refere-se à capacidade dos membros da família de influenciar e controlar a direção da empresa, o que também pode levar a uma falta de diversidade na liderança e na tomada de decisões.

A separação entre as estratégias da empresa e da família pode levar a conflitos e problemas a longo prazo, defendem Carlock e Ward (2001). O artigo apresenta um modelo de planeamento estratégico em paralelo, que visa unir a visão da família e da empresa num plano integrado. O modelo consiste em quatro etapas: 1) explorar a visão e

os valores da família, 2) desenvolver a estratégia da empresa, 3) criar a estratégia da família e 4) integrar as duas estratégias num plano de negócios familiar.

Figura 3. Modelo de planeamento estratégico



Fonte: Adaptado de Carlock e Ward (2001)

Os autores destacam que a integração das estratégias da empresa e da família não são uma tarefa fácil (Figura 3) e pode exigir mudanças significativas na cultura e nas práticas da empresa. No entanto, argumentam que a implementação bem-sucedida do modelo de planeamento estratégico pode conduzir a benefícios significativos para a empresa e para a família, incluindo uma maior unidade familiar, uma visão partilhada e uma gestão mais eficiente da empresa. Por outro lado, e em comparação com as empresas não familiares, as empresas familiares podem ser mais propensas a assumir riscos em prol da manutenção da riqueza sócio-emocional da família (Gómez-Mejía *et al.*, 2007). Tal riqueza refere-se aos benefícios não financeiros que a empresa oferece para a família, como a satisfação pessoal, a identidade e a continuidade da família. Destacam os autores (Gómez-Mejía *et al.*, 2007) que um equilíbrio adequado entre a procura pela riqueza sócio-emocional e a gestão prudente dos riscos de negócios, permite garantir a longevidade e a prosperidade da empresa do tipo familiar.

#### 2.1.4 Cultura organizacional

A cultura organizacional em empresas familiares desempenha um papel crucial na definição da identidade, dos valores e das normas que orientam o funcionamento corporativo da empresa. Essas organizações geralmente têm uma cultura única, que é

influenciada pela dinâmica familiar, pela história, pelos princípios e pelas tradições que são transmitidas ao longo das gerações. A cultura familiar pode refletir valores como lealdade, compromisso, confiança e sentido de pertença, o que pode criar um ambiente acolhedor e coeso. No entanto, é importante equilibrar a cultura familiar com a necessidade de profissionalização e adaptabilidade aos desafios do mercado cada vez mais global.

A cultura organizacional em empresas familiares deve incentivar a meritocracia, a transparência e a busca por excelência, enquanto valoriza a história e o legado familiar. Além disso, é essencial promover uma cultura aberta à inovação, à diversidade de pensamento e à colaboração, permitindo que a empresa evolua e se mantenha competitiva num mercado em constante mudança.

Trata-se de um fator-chave para o sucesso e para a sustentabilidade dessas organizações, pois influencia o comportamento dos colaboradores, a tomada de decisões e a forma como é percebida pelos clientes, fornecedores e demais *stakeholders*. A cultura organizacional é transmitida de geração em geração e afeta o comportamento dos membros da família e dos funcionários da empresa.

Handler (1994), defende que a cultura pode influenciar a sucessão, afetando a escolha do sucessor e a maneira como a transferência de poder é conduzida. Destaca, ainda, a importância da adaptação da cultura organizacional para lidar com mudanças no ambiente externo da empresa. Conclui o autor que a cultura organizacional é fundamental para o sucesso da empresa familiar e que a sua gestão deve ser cuidadosamente planejada para garantir a continuidade da empresa ao longo das gerações.

Também Lansberg (1999), assegura que o tema da cultura organizacional é importante nas empresas familiares que desejam garantir a continuidade do negócio. O autor discute a importância da cultura organizacional em empresas familiares e como a mesma pode ser transmitida de geração em geração. A cultura é um elemento crucial para a sobrevivência das empresas familiares, pois ajuda a manter a coesão e a identidade familiar e da empresa. O mesmo autor argumenta que a cultura pode ser modificada para se adaptar às mudanças no ambiente empresarial, e que a liderança é fundamental para manter a coesão e a continuidade da cultura organizacional.

Outras opiniões apresentam Sonfield e Lussier (2010), os quais indicam que a cultura da família pode prejudicar a sucessão em empresas familiares. A cultura da família é

considerada como o conjunto de valores, crenças e práticas compartilhadas pela família que são transmitidos de geração em geração. A pesquisa mostra que a cultura familiar pode afetar a tomada de decisão em relação à sucessão, bem como as preferências de liderança, a escolha do sucessor e a forma como a empresa é gerida após a sucessão. O estudo destaca que a cultura organizacional em empresas familiares pode influenciar a adoção de práticas de governança corporativa, o desenvolvimento de um plano de sucessão estruturado e a gestão de conflitos familiares durante o processo de sucessão.

### **2.1.5 Modelo de governança**

O modelo de governança em empresas familiares estabelece processos e diretrizes para uma gestão eficiente e sustentável dessas organizações. Esses modelos são essenciais para enfrentar os desafios específicos que surgem da combinação de interesses familiares e empresariais.

Um aspecto fundamental desses modelos é a separação clara entre a propriedade e a gestão da empresa. Isso envolve a definição de papéis e responsabilidades claros para os membros da família proprietária e para os gestores profissionais, garantindo que a tomada de decisões seja baseada em critérios objetivos e no melhor interesse da empresa.

Adicionalmente, os modelos de governança em empresas familiares, frequentemente, estabelecem órgãos de governança, como conselhos de administração ou conselhos consultivos, compostos por membros internos e externos à família, que têm a função de orientar a empresa, monitorizar a gestão e garantir a transparência e a responsabilidade. Esses modelos também podem incluir políticas e diretrizes para a sucessão, a gestão de conflitos e a distribuição de dividendos, visando promover a continuidade e a harmonia dentro da empresa familiar.

Chrisman *et al.* (2003), vêm indicar que a cultura nacional pode afetar as percepções dos empreendedores em relação ao risco, oportunidades e inovação, enquanto o envolvimento da família pode afetar a disponibilidade de recursos e a orientação a longo prazo. O autor destaca também a importância do modelo de governança nas empresas familiares em lidar com conflitos e garantir a continuidade do negócio, ao longo do tempo.

Defendem, ainda, Chrisman *et al.* (2003) a necessidade de um equilíbrio entre os interesses da família e da empresa, bem como a importância de estabelecer processos formais de tomada de decisão e de gestão de conflitos. Se, por um lado, a empresa é vista como uma entidade econômica, com objetivos de crescimento e lucro, por outro lado, é vista como uma entidade social, com valores e objetivos familiares, que podem ser diferentes dos objetivos da empresa. Tagiuri e Davis (1996) argumentam que a bivalência da empresa familiar pode levar a tensões e conflitos entre os objetivos da empresa e os objetivos familiares, destacando a importância de um modelo de governança adequado para gerir essas tensões e garantir a sustentabilidade da empresa a longo prazo.

Outras opiniões sobre o tema têm Villalonga e Amit (2006), que analisam como a temática da propriedade, o controle e a gestão familiar afetam o valor das empresas. Para o efeito, utilizaram uma amostra de empresas de 27 países, e descobriram que as empresas familiares têm um desempenho financeiro superior, em comparação com empresas não familiares. No entanto, o desempenho financeiro das empresas familiares é influenciado pela interação complexa entre a propriedade, o controle e a gestão da empresa. No mesmo estudo constataram que, em empresas familiares, a propriedade familiar tem um efeito positivo no valor das empresas, enquanto a gestão e o controle familiar têm um efeito negativo no valor. No entanto, quando a propriedade familiar é combinada com a gestão profissional, ela cria valor para a empresa. Os autores Villalonga e Amit (2006) concluem que as empresas familiares necessitam de implementar um modelo de governança adequado para equilibrar os interesses da família e da empresa e, assim, criar valor sustentável.

A importância de uma comunicação clara e do envolvimento da família no processo de planeamento, bem como a necessidade de distinguir entre a propriedade da empresa e a sua administração, são fundamentais para o modelo de governança a adotar, argumenta Ward (1997). Neste artigo, o autor destaca a importância no modelo de governança da gestão do risco e da preparação para a sucessão, enfatizando que o planeamento estratégico é uma ferramenta crucial para gerir a transição de uma geração de líderes para a seguinte.

### CAPÍTULO III – MODELO DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo, apresenta-se o desenho metodológico definido para a operacionalização dos objetivos da pesquisa, enfatizando as técnicas de recolha de dados selecionadas e as respetivas técnicas de análise.

O método proposto nesta pesquisa foi predominantemente qualitativo, com a técnica de recolha de informações, como a entrevista semi-diretiva, conduzida com um grupo diversificado de empresários de empresas familiares e um questionário *on-line* para as empresas que preferiram esta forma de colaboração no estudo. A abordagem adotada apoia-se numa metodologia qualitativa intensiva (Ragin, 2019) e num método misto paralelo convergente (Creswell, 2014).

De acordo com a tipologia de Ragin (2019), os principais objetivos são o estudo aprofundado de vários aspetos ou características de um caso ou de um número limitado de casos, bem como a investigação da complexidade da rede de relações entre esses aspetos/características. Essa estratégia metodológica sustenta o desenvolvimento de estudos de caso, permitindo a descrição densa e a análise integrada das suas múltiplas dimensões. O foco consiste em dar sentido às informações recolhidas e interpretar as situações e processos envolvidos, a partir de uma perspetiva "de dentro" (Ragin, 2019). O uso dessa técnica permite ao investigador uma abordagem metodológica heterogénea, obtendo uma perspetiva sistemática e integrada do contexto em estudo, por meio de uma ampla variedade de procedimentos (triangulação).

Ragin (2019) afirma que a triangulação consiste na interseção e correlação de contribuições entre diferentes paradigmas, posições teóricas e estratégias técnico-metodológicas variadas, garantindo a observação epistemológica e metodológica capaz de orientar as práticas de pesquisa, enriquecer a recolha, o tratamento de informações, e ampliar a validade e fidelidade da pesquisa. Creswell (2014), por seu lado, afirma que a abordagem de métodos mistos convergentes é provavelmente a mais conhecida das estratégias básicas e avançadas de métodos mistos, enfatizando que a escolha desse método pode ser influenciada pelos resultados desejados.

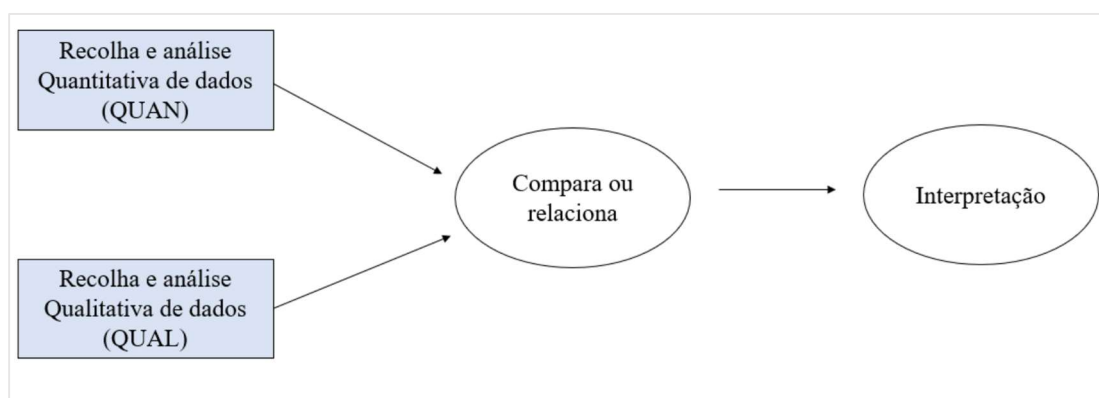
Tabela 1. Métodos mistos - resultados esperados e recomendações

Razões pela escolha de métodos mistos	Resultados esperados	Método Misto recomendado
Compara diferentes perspetivas extraídas dos dados quantitativos e qualitativos.	Mistura os dois bancos de dados para mostrar como os dados convergem ou divergem.	Método misto combinado paralelo convergente.
Explica os resultados quantitativos com dados qualitativos.	Uma compreensão mais aprofundada dos resultados quantitativos.	Método misto explanatório sequencial.
Desenvolve melhor os instrumentos de medição dos dados recolhidos	Testa melhor as medidas para uma amostra populacional.	Método misto explicativo sequencial
Compreende os resultados experimentais incorporando as perspetivas dos indivíduos.	Compreensão das visões dos participantes dentro do contexto de uma intervenção experimental.	Método misto integrado.
Desenvolve uma compreensão das mudanças necessárias para um grupo marginalizado.	Chama para a tomada de uma ação.	Método misto transformativo
Compreende a necessidade de um impacto de um programa de intervenção	A avaliação é formativa e sumativa.	Método misto multi fase

Fonte: Adaptado de Creswell (2014)

Com base na Tabela 1 e nas recomendações fornecidas por Creswell (2014), o método misto paralelo convergente indica que um investigador recolhe dados quantitativos e qualitativos, analisa-os separadamente e, em seguida, compara os resultados para verificar se eles confirmam ou não sua validade mútua, conforme ilustrado na Figura 4.

Figura 4. Método misto paralelo convergente



Fonte: Adaptado de Creswell (2014)

Este método pode ser descrito como aquele que se baseia no pressuposto fundamental de que, tanto os dados qualitativos, quanto os dados quantitativos, fornecem diferentes tipos de informações e, juntos, produzem resultados que devem ser congruentes

(Creswell, 2014). Os dados qualitativos podem assumir diversas formas, como entrevistas, questionários, observações, documentos, registos, entre outros. A ideia-chave do modelo é recolher ambas as formas de dados utilizando as mesmas variáveis, construções ou conceitos paralelos.

Bryman (2004), destaca a importância da entrevista como uma ferramenta para obter dados válidos sobre crenças, opiniões, percepções e ideias dos participantes de um estudo. Essa técnica é adequada para explorar situações específicas, validar informações e obter *insights* sobre problemas que não são prontamente perceptíveis. Por outro lado, Ghiglione e Matalon (1995) discutem a distinção entre entrevistas e questionários, enfatizando que a liberdade do entrevistado é um critério relevante para classificá-los.

No que diz respeito ao inquérito por questionário, trata-se de uma técnica de observação não participante, uma vez que não exige a integração do investigador. Reporta-se a uma técnica que, através de um conjunto de questões, tem por objetivo desencadear uma série de discursos individuais, interpretá-los e depois generalizá-los a conjuntos mais vastos (Dias, 1994).

Outra questão a ser considerada na recolha de dados é o tamanho da amostra, tanto para o processo qualitativo quanto para o quantitativo. Inquestionavelmente, o número de dados relacionados com a recolha de elementos qualitativos será menor do que da recolha quantitativa. Tal facto ocorre porque a intenção da recolha de dados qualitativos é obter informações detalhadas de uma pequena amostra, enquanto a pesquisa quantitativa requer um grande volume de dados para realizar testes estatisticamente significativos.

Para o presente estudo definiu-se o uso combinado de duas técnicas específicas de pesquisa - entrevista e questionário - para permitir uma recolha de dados qualitativos, mais abrangente e complementar sobre o tema em estudo. A realização da transcrição das respostas obtidas e análise dos conteúdos de forma objetiva (para facilitar a sua interpretação), permite identificar os principais pontos temáticos abordados no guião de entrevista (Anexo 1) e a sua conversão nas respostas tipo do inquérito, comparáveis com o próprio inquérito por questionário (Anexo 2).

O guião de entrevista e o inquérito por questionário foram ambos construídos de forma a permitir tirar uma “fotografia” das empresas de cariz familiar nos Açores, contemplando um conjunto de 28 de questões, distribuídas por 4 partes, que se resumem

em: (i) caracterização geral da empresa; (ii) enquadramento; (iii) o seu caso; e (iv) resultados.

O inquérito foi construído no *software* aplicacional *Microsoft Forms*, para criação e implementação de formulários *on-line*, e foi disponibilizado um período de duas semanas para a recolha dos dados, após o qual foram importadas as respostas para o programa *IBM SPSS- Statistical Package for the Social Sciences*, que permitiu fazer a análise descritiva simples dos dados recolhidos. O preenchimento do formulário teve a duração média de 15 minutos.

## CAPÍTULO IV – O TECIDO EMPRESARIAL DOS AÇORES

A população alvo do modelo de investigação foi um conjunto de empresas privadas, independentemente da sua forma jurídica, do arquipélago dos Açores, de todas as ilhas e de diversos setores de atividade.

De acordo com informação disponibilizada pelo Serviço Regional de Estatística dos Açores, no ano de 2018, existiam 28 387 empresas, sendo 23 000 em nome individual, e as restantes sociedades de forma jurídica diversa. Os dados obtidos no presente estudo resultam de respostas aos inquéritos, divulgados junto de empresas da Região Autónoma dos Açores, quer utilizando como meio de difusão as Câmaras de Comércio e Associações Empresariais quer por envio direto às empresas representadas no “Catálogo Marca Açores”, através dos contatos disponibilizados publicamente.

O investigador procedeu, ainda, ao contato direto com diversas empresas para efetuar entrevista, mas foi notória a preferência por resposta a inquérito, em detrimento da resposta em entrevista. O principal argumento apresentado foi a falta de disponibilidade para a realização da entrevista.

Tal como defendido no capítulo anterior, a entrevista dar-nos-ia proximidade com os empresários, o que permitiria a recolha de comentários em primeira voz, que poderiam beneficiar o estudo. Porém, é convicção do investigador que o inquérito é bastante completo e garante as respostas e os resultados necessários ao presente estudo.

### 4.1 O inquérito

O inquérito foi elaborado na plataforma *Microsoft Forms* e esteve disponível entre os dias 20 de agosto e 03 de setembro de 2023. Foi convidado a colaborar no estudo um total de 1.500 empresas, aproximadamente, das quais estima-se 85% serem familiares. Nesse período, foram registadas 56 respostas. Todas as empresas consentiram formalmente o registo da sua resposta, e todas as respostas foram consideradas válidas para efeitos do presente estudo. O inquérito envolveu a resposta a um total de 28 questões, das quais 25 eram obrigatórias e 3 tinham carácter opcional de resposta. Algumas das questões do inquérito admitiam mais do que uma possibilidade de resposta. O tratamento estatístico a desenvolver prevê contagens de efetivos nas categorias ou proporções dentro das mesmas.

## 4.2 Caraterização dos empresários

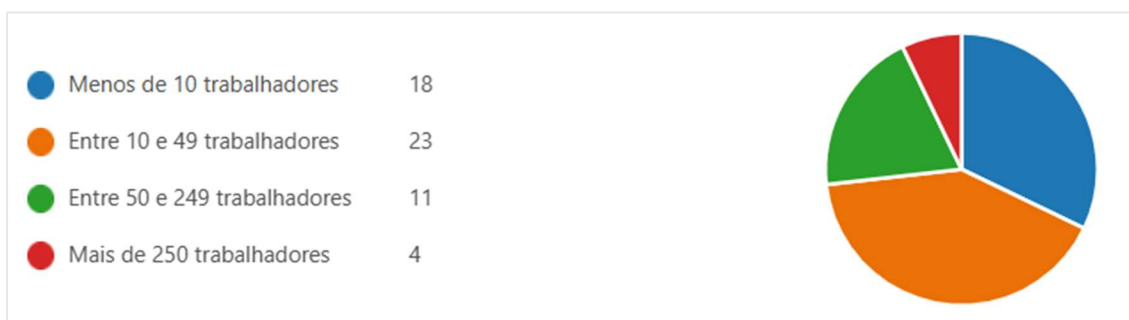
O conjunto de dados analisado é resultado, como já referido, de 56 respostas válidas ao inquérito. Dessas respostas, sensivelmente, 14% foram dadas por mulheres, e 86%, por homens, sendo que 33 destes indivíduos desempenham funções de sócios ou acionistas das empresas pelas quais responderam, representando cerca de 59%. Outros 20 indivíduos desempenham funções de gerente, gestor de topo ou diretor, e os restantes 5% de respostas foram dados por indivíduos que desempenham outro tipo de função na empresa.

Quanto à forma jurídica das empresas respondentes, cerca de 97% das respostas foram provenientes de sociedades, sendo a maioria (73% do total da amostra) de sociedades por quotas, 13% de sociedades anónimas e 11% de sociedades unipessoais. As restantes respostas foram dadas por 2 empresários em nome individual (cerca de 3%).

No que diz respeito à localização destas empresas, obtivemos respostas de 47 empresas da ilha de São Miguel e de 2 de Santa Maria, dando ao Grupo Oriental uma representatividade de 88%. Do Grupo Central, tivemos 3 respostas da ilha Terceira, 2 de S. Jorge, 1 do Pico e 1 do Faial, totalizando 12% da amostra. Não obtivemos respostas do Grupo Ocidental.

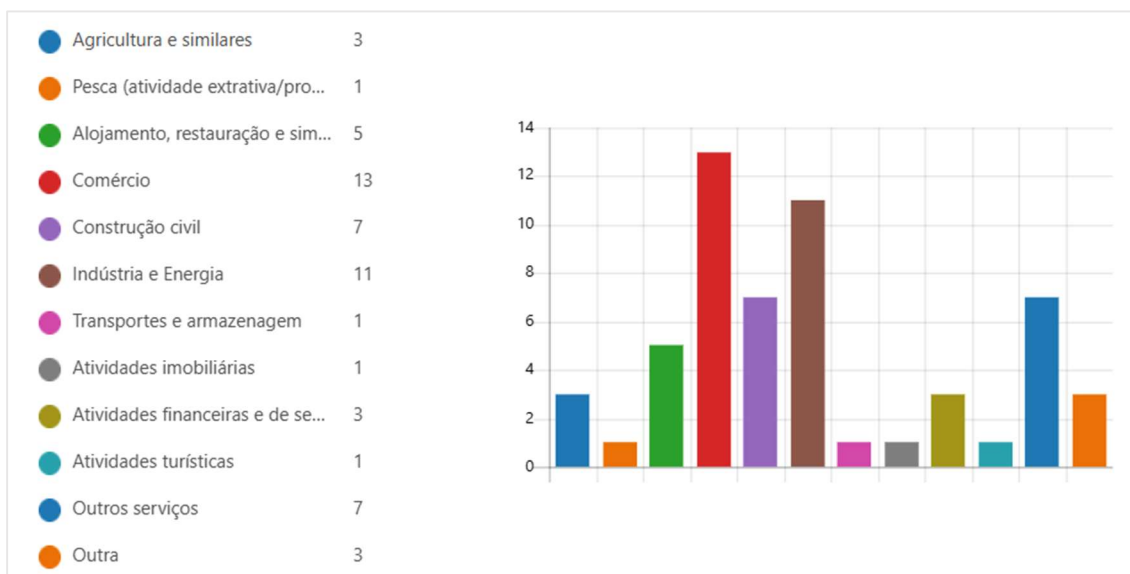
Os gráficos indicados a seguir (Figura 5 e 6) demonstram a distribuição de respostas por classes de número de trabalhadores e por setor de atividade. Pode-se verificar que 41% das empresas que responderam têm entre 10 e 49 trabalhadores, 32% têm menos de 10 trabalhadores, 20% têm entre 50 e 249 trabalhadores e as empresas com mais de 250 trabalhadores representam 7% dos inquiridos.

Figura 5 – Empresas por número de trabalhadores, em escalão



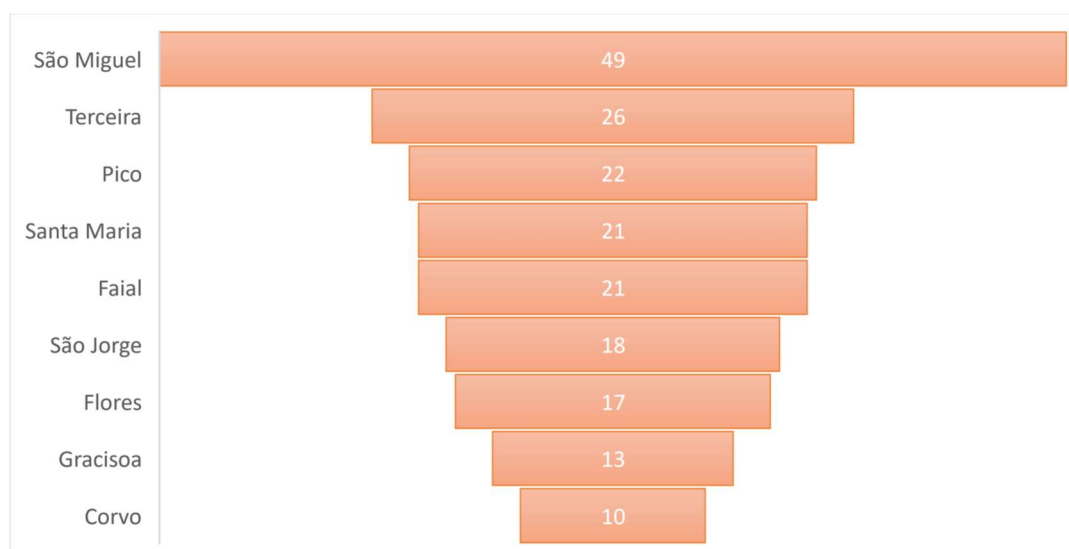
Quanto ao setor de atividade, 23% das respostas provêm de empresas do setor do comércio, 13% dos serviços e 9% da hotelaria, restauração e similares. Quanto aos restantes setores, tais como a indústria, outros serviços, construção civil, agricultura e pescas, correspondem a fatias de 20%, 16%, 13% e 7%, respetivamente.

Figura 6 – Empresas por tipo de atividade



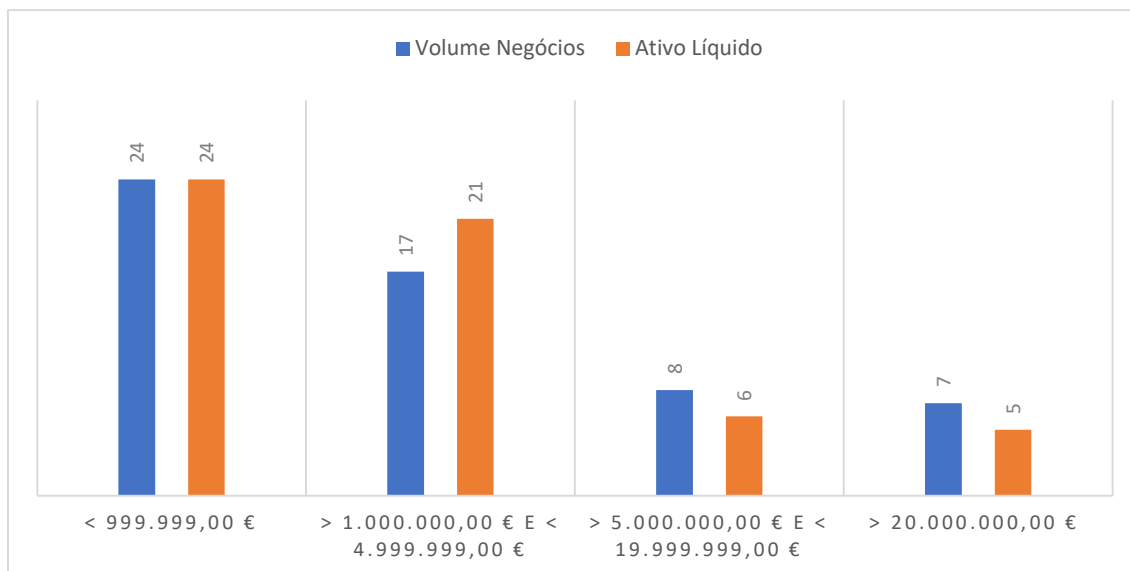
Das 56 empresas respondentes, verificámos que as mesmas têm atividade em diversas ilhas do arquipélago dos Açores, sendo que a Figura seguinte permite constatar que existe uma representatividade arquipelágica nos resultados aqui apresentados, vide Figura 7.

Figura 7 – Atividade em que ilhas



No que respeita à dimensão das empresas inquiridas, foi possível agrupá-las de acordo com a Figura 8.

Figura 8 – Dimensão da inquirida



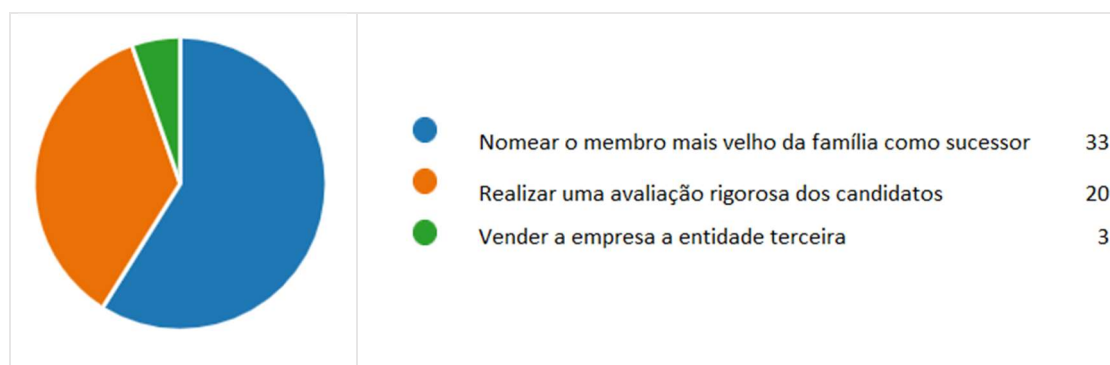
A maior parte das empresas respondentes tem um volume de negócios e um património inferior a 1.000.000,00€ (43%), o que caracteriza a maior parte das empresas como “pequenas empresas”. Realce-se o número de respostas por parte das médias empresas, com um volume de negócios de mais de 1.000.000,00€ e inferior a 5.000.000,00€ (21 respostas). Foi, ainda, possível registar 7 respostas de empresas que faturam mais de 20.000.000,00€, o que mostra o interesse que este estudo gerou nos inquiridos.

### 4.3 A opinião dos empresários açorianos

Depois de caracterizadas as 56 empresas inquiridas, procedeu-se à análise dos resultados obtidos, procurando dar respostas às questões que se pretendeu aferir com o inquérito realizado.

Perante a questão indicada a seguir, obteve-se os resultados que se seguem.

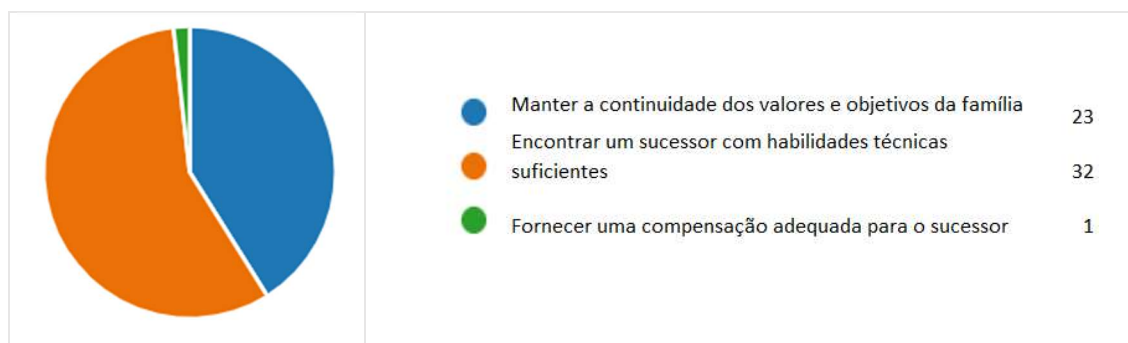
Figura 9 – “Qual é a estratégia de sucessão mais comum em empresas familiares?”



Como exposto no gráfico supra, verificamos que 33 das empresas respondentes, que correspondem a cerca de 59%, consideram que a nomeação do membro mais velho da família será o mais indicado numa estratégia de sucessão. Acresce, ainda, referir que 36% das respostas vão no sentido de efetuar uma rigorosa avaliação de candidatos, o que leva a crer na possibilidade de admitirem gestores que não sejam da família.

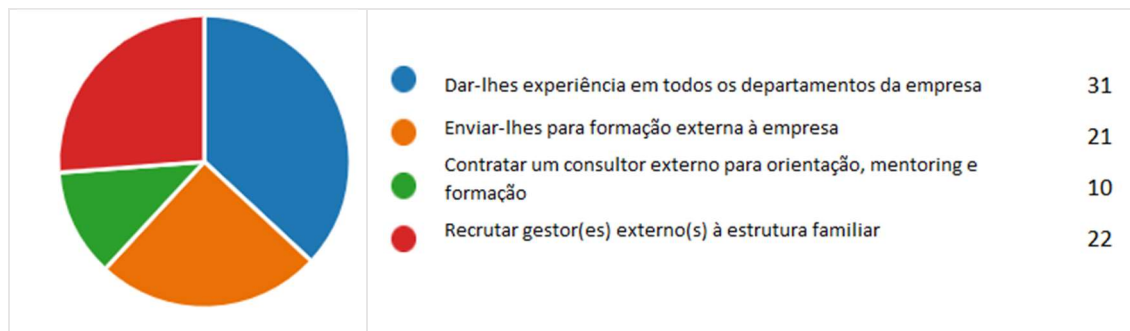
Esta parte final da resposta conduz-nos às questões seguintes.

Figura 10 – “Quais são os principais desafios enfrentados pelas empresas familiares na sucessão de liderança?”



Da leitura da Figura 10, conclui-se que os empresários açorianos entendem que, na sucessão, o mais difícil é encontrar um sucessor com as aptidões técnicas suficientes para dar seguimento ao negócio familiar (57%), a que acresce a manutenção dos valores e objetivos familiares, com 23 respostas. E quando estas aptidões não existem na família, admitem os inquiridos um recrutamento externo?

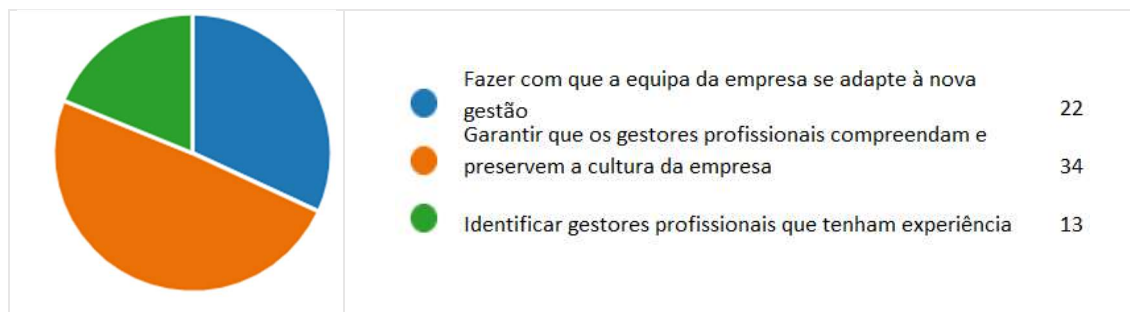
Figura 11 – “Qual é a melhor maneira de preparar a próxima geração de líderes em empresas familiares?”



De acordo com 22 respostas (26%) ao inquérito, o recurso ao gestor externo é admitido, embora a atribuição de competências internas e externas ao gestor familiar predomine nas respostas, com um total de 52 respostas.

Para quem opta por uma gestão profissional, qual a expectativa para o gestor profissional?

Figura 12 – “Qual é o principal desafio de trazer gestores profissionais para empresas familiares?”



Resultou da questão 34 respostas que apontam no sentido de o gestor profissional poder compreender e preservar a cultura da empresa, seguida da adaptação da equipa da empresa à nova gestão, com 22 respostas.

Quando questionados sobre a principal oportunidade que este gestor profissional pode trazer à empresa, os inquiridos argumentaram (43% das respostas) que este deve trazer novas ideias e perspetivas, bem como incrementar a eficiência operacional da empresa (22 respostas, correspondendo a 39%).

Um dos grandes desafios das empresas familiares é a gestão de conflitos de interesses (pessoais *versus* corporativos). Nesta questão, as conclusões foram expressivas: 93% das respostas apontam que devem estar devidamente estabelecidas as regras e os processos de tomada de decisão e que os mesmos devem ser transparentes.

Por forma a garantir uma empresa familiar sólida e consistente, as respostas dos inquiridos apontam para a definição e implementação de uma forte cultura organizacional, onde haja capacidade de adaptação à mudança (55%, como se observa na Tabela 2).

Quando questionados sobre as funções de um modelo de governança, as respostas foram consistentes no sentido de garantir a tomada de decisões importantes e ajudar a empresa a crescer e a evoluir (83%, como se observa na Tabela 2).

Tabela 2 – Resultados do inquérito

<b>Qual é a principal vantagem de construir e manter uma cultura organizacional forte em empresas familiares?</b>		
	<b>Resp.</b>	<b>%</b>
Aumento da lealdade dos funcionários à empresa	<b>13</b>	<b>23%</b>
Maior flexibilidade da empresa à gestão da mudança	<b>31</b>	<b>55%</b>
Maior satisfação por parte dos clientes	<b>12</b>	<b>21%</b>

<b>Qual é a principal função da governança em empresas familiares?</b>		
	<b>Resp.</b>	<b>%</b>
Garantir a harmonia entre a família e a empresa	<b>10</b>	<b>18%</b>
Tomar decisões importantes relacionadas com a gestão da empresa	<b>21</b>	<b>38%</b>
Ajudar a empresa a crescer e a evoluir	<b>25</b>	<b>45%</b>

#### **4.4 Nível de profissionalização das empresas açorianas**

A quarta parte do inquérito visou compreender a perceção dos empresários açorianos sobre o nível de profissionalização nas suas organizações. Para o efeito, foi possível desenvolver o seguinte resumo (Tabela 3), a qual traduz o atual cenário de profissionalização da gestão nos Açores, de acordo com as respostas obtidas.

Nível de Formalização?		Gestão de Conflitos	
Baixo	<b>13</b>	Por reação	<b>13</b>
Médio	<b>32</b>	Proagindo	<b>21</b>
Alto	<b>11</b>	Não há conflitos	<b>22</b>

Tipo de Gestão?		Próxima geração?	
Centralizada	<b>22</b>	Sem preparação	<b>29</b>
Compartilhada	<b>23</b>	Formação	<b>23</b>
Profissional	<b>11</b>	Programa formal	<b>4</b>

Tabela 3 – Resultados do inquérito

Os empresários regionais admitem ter um nível de formalização da estrutura organizacional médio a alto, com 77% das respostas. Tal número pode indiciar um nível de profissionalização elevado das suas organizações.

Porém, quando questionados acerca do tipo de gestão praticada, a maior parte admite que é uma gestão centralizada ou compartilhada (80% das respostas) e não profissional. Admitem, ainda, os inquiridos que não há conflitos de interesse nas suas organizações (22 respostas) e quando os há, já têm uma solução prevista para o conflito (21 respostas).

Ao serem questionados sobre como a empresa e a família lidam com a sucessão e com a preparação da próxima geração, a maior parte vem admitir que não tem qualquer preparação específica para a transição entre gerações (29 respostas), se bem que 41% dos inquiridos indicaram apostar na formação dos seus quadros, com vista a preparar os novos líderes.

Ainda a este propósito, um dos inquiridos fez chegar um comentário sobre o inquérito e o tema em causa neste estudo. Entende-se ser relevante aqui a sua partilha, podendo ajudar a elucidar sobre o atual estado da profissionalização da gestão nos Açores: “O maior problema de profissionalizar a gestão das empresas familiares nos Açores é a sua dimensão, que não permite pagar gestores de topo e garantir um rendimento à família. Por outro lado, não há gestores de topo com experiência suficiente para que as pequenas e médias empresas possam arriscar em pessoas que não tenham provas dadas! Este é um processo complexo, mas crítico de sucesso!”

## 4.5 Resultados

Em relação a resultados da profissionalização da gestão, não efetuámos uma análise analítica a resultados, o que pode eventualmente ser desenvolvido mais tarde numa extensão deste estudo. Porém, do ponto de vista qualitativo, ao questionar os empresários sobre os resultados de terem uma gestão profissional, foram apontadas algumas conclusões, que aqui interessa apresentar.

Assim, inquiridos os empresários sobre o principal indicador de sucesso de uma gestão profissional, conclui-se que o aumento do volume de negócios e a satisfação dos clientes, são os indicadores mais evidenciados, como descrito na Figura 13.

Figura 13 – Indicador de sucesso de uma gestão profissional



Quando questionados sobre como avaliar a eficácia do modelo de governança numa empresa familiar com gestão profissional, admitem que o fazem pela análise dos indicadores financeiros (10 respostas – 28%), pela qualidade das decisões tomadas (4 respostas – 11%), bem como pela harmonia sentida entre a família e a empresa (3 respostas – 8%), ou até mesmo pelo conjunto destas três formas (19 respostas – 53%).

## CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desta pesquisa foi investigar o impacto da profissionalização da gestão na produtividade das empresas na Região Autónoma dos Açores. Para tanto, procedeu-se à análise dos diversos aspetos relacionados com a profissionalização da gestão, incluindo a implementação de práticas de gestão eficientes, o desenvolvimento de competências dos gestores e a adoção de estratégias de longo prazo.

Com base nos resultados obtidos, foi possível retirar algumas conclusões que consideramos relevantes sobre essa relação e suas implicações para as empresas na Região, a saber:

- (1) Impacto da Profissionalização da Gestão na Produtividade - as revelações desta pesquisa permitiram identificar que a profissionalização da gestão tem um impacto significativo na produtividade das empresas nos Açores.

As empresas que adotam práticas de gestão eficientes, com planeamento estratégico, controlo financeiro adequado e processos de gestão de qualidade, apresentaram melhorias substanciais nos seus resultados e na sua produtividade.

Além disso, a capacitação dos gestores por meio de formação contínua foi identificada como um fator determinante para impulsionar a produtividade e criar eficiência operacional das empresas.

- (2) Vantagens Competitivas e Desenvolvimento Sustentável - a profissionalização da gestão não apenas impacta positivamente na produtividade das empresas, mas também gera vantagens competitivas significativas. As empresas que investem na capacitação dos seus gestores e na implementação de boas práticas de gestão são capazes de se destacar no mercado, conquistando novos clientes e expandindo os seus negócios.

Acresce que a profissionalização da gestão contribui para o desenvolvimento sustentável das empresas, permitindo uma gestão mais eficiente dos recursos, o que permite uma redução de custos e uma melhoria do seu desempenho.

- (3) Desafios e Recomendações - apesar dos benefícios claros da profissionalização da gestão, enfrentar desafios é uma realidade para as empresas na Região Autónoma dos Açores. De entre os principais desafios identificados realça-se a escassez de recursos financeiros para investimentos em formação e

desenvolvimento de competências, a resistência à mudança por parte de alguns gestores e a falta de conhecimento sobre a importância da profissionalização da gestão.

Assim, é fundamental que as autoridades regionais e as entidades de apoio ao empreendedorismo implementem políticas e programas de incentivo à profissionalização da gestão, oferecendo subvenções que fomentem a integração de gestores nos quadros das empresas, garantam o acesso a formação e assistência técnica às empresas. Acresce que é necessário fortalecer as parcerias entre as instituições de ensino, nomeadamente, a Universidade dos Açores, e as empresas, promovendo a transferência, a partilha e o desenvolvimento do conhecimento, bem como uma colaboração profícua na formação de gestores capacitados.

Por fim, é imprescindível que as empresas e os empresários regionais reconheçam a importância estratégica da profissionalização da gestão, quer sejam profissionais quer sejam família, e que estejam dispostos a investir em formação e capacitação contínua de seus gestores. Esse pensamento deve partir desde o topo da hierarquia organizacional, com o compromisso dos líderes na promoção de uma cultura de gestão profissionalizada e de aprendizagem constante.

Ao longo da realização deste estudo foi possível detetar algumas limitações que poderão resultar em sugestões para futuras investigações. A primeira limitação diz respeito à recolha de dados necessários para o estudo, visto que a realização das entrevistas e de inquéritos começa a não colher colaboração junto do tecido empresarial (poucas respostas face ao número total de pedidos de colaboração). No caso das entrevistas acresceu a componente burocrática, a qual provocou um desvio face ao calendário previsto, o que dificultou este tipo de recolha de dados. A segunda limitação está ligada à componente quantitativa deste trabalho. Como se pode verificar, a quantidade de informação foi restrita, visto o número de respostas recolhidas ter sido reduzido, face ao universo existente. As análises realizadas foram análises descritivas básicas, não tendo havido oportunidade de se efetuar uma análise mais aprofundada, por exemplo, com recurso a um modelo estatístico preditor.

As conclusões deste estudo dizem respeito apenas à realidade do conjunto de empresas familiares, na Região Autónoma dos Açores e participantes na pesquisa, não podendo ser generalizadas às empresas familiares no geral. Não obstante as limitações,

foi possível concluir que a profissionalização da gestão demonstrou ter um impacto positivo e significativo na produtividade das empresas, na Região Autónoma dos Açores. Investir na capacitação dos gestores, implementar práticas de gestão eficientes e adotar estratégias de longo prazo são fatores-chave para impulsionar a produtividade e a competitividade das empresas como mencionado pelos empresários regionais. Apesar dos desafios existentes, é fundamental que as empresas e as entidades de apoio trabalhem em conjunto para promover a profissionalização da gestão como um elemento essencial para o desenvolvimento económico sustentável da região.

Esta pesquisa pretendeu, mais do que generalizar, destacar esta realidade, considerando o tecido empresarial específico desta região do país. Em pesquisas futuras, seria relevante expandir e aplicar este estudo a um conjunto mais abrangente de empresas familiares, segmentando o tratamento de dados por ilha, por dimensão da empresa, por tipo de empresa, qualificação de recursos humanos e por resultados, com o objetivo de criar uma base de dados quantitativa sobre as práticas de gestão e o desenvolvimento de recursos humanos nesse tipo de empresas. Desta forma, seria possível obter uma visão mais analítica e representativa das características e tendências relacionadas com a profissionalização da gestão em empresas familiares, na Região Autónoma dos Açores. A construção desta base de dados permitiria análises comparativas e uma compreensão mais aprofundada dos desafios e benefícios da profissionalização da gestão nesse contexto empresarial específico.

A terminar fica uma palavra de estímulo aos futuros investigadores que se dediquem ao aprofundamento do conhecimento sobre a realidade empresarial em Portugal e, em especial, na Região Autónoma dos Açores, com um foco especial nas empresas de carácter familiar. Esta área de estudo oferece uma riqueza de oportunidades para explorar as dinâmicas únicas, desafios e vantagens competitivas das empresas familiares.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, António José (2008). *A profissionalização da gestão de recursos humanos: composição sociográfica de um grupo profissional em construção*. Revista de Ciências de Educação n.º 6, 45-56.
- Bottaro, Walther (2019). *Profissionalização da Gestão em PMEs e Empresas Familiares: Famílias Construindo Empresas ou Empresas Destruindo Famílias?*. Walther Bottaro.
- Bryman, Alan. (2004). *Interviewing in qualitative research*. (2.ªed.) 15.
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unite the family and business*. Palgrave Macmillan.
- Chirico, F., & Salvato, C. (2008). *Knowledge transfer and the management of succession in family firms*. Family Business Review, 21(3), 317-331.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (1998). *Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study*. Family Business Review, 11(1), 19-34.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2003). *The influence of national culture and family involvement on entrepreneurial perceptions and performance at the state level*. Entrepreneurship Theory and Practice, 28(4), 339-364.
- Creswell, J. (2014). *Research Design-Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th ed.), 219-231.
- Dias, M. (1994). *O inquérito por questionário: Problemas teóricos e metodológicos gerais*. Porto: Universidade do Porto-Faculdade de Letras.
- Freitas, Ernani Cesar de; Barth, Maurício (2011). *Profissionalização da gestão nas empresas familiares: estagnar ou inovar?* Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, 158-185.
- Freitas, Ernani Cesar de; Barth, Maurício (2012). *De pai para filho: A complexidade e os desafios da gestão das Empresas familiares*, 549-567.
- Gersick, K.; Davis, J.; Hampton, M.; Lansberg, I. (1997). *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares* (3.ª ed.). São Paulo: Negócio Editora.
- Ghiglione, Rodolphe e Matalon, Benjamin. (1995). *O Inquérito - Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). *Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills*. Administrative science quarterly, 52(1), 106-137.
- Habbershon, T.G. and Williams, M.L. (1999) *A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms*. Family Business Review, 12, 1-25.
- Handler, W. C. (1994). *Succession in family business: A review of the research*. Family Business Review, 7(2), 133-157.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Sarathy, R., & Murphy, F. (2012). *Innovativeness in family firms: A family influence perspective*. Small Business Economics, 38(1), 85-101.

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

Macedo, Mariano de Matos (2012). *Gestão da produtividade nas empresas*. Revista Organização Sistêmica |vol.1 – nº 1| Jan – Jun, 110-119.

Miller, D., Le Breton-Miller, I. e Scholnick, B. (2008). *Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses*. Journal of Management Studies, 45(1), 51-78.

Ragin, C. C., and Amoroso, L. M. (2019), *Constructing social research: the unity and diversity of method* (Third edition). SAGE.

Região Autónoma dos Açores. Catálogo Marca Açores (março 2023). Em <https://marcaacores.pt/ficheiros/catalogo.pdf>

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). *Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms*. Academy of Management Journal, 46(2), 179-194.

Serviço Regional Estatística dos Açores (maio 2023). Em [https://srea.azores.gov.pt/Conteudos/Relatorios/lista\\_relatorios.aspx?idc=6194&idsc=6831&lang\\_id=1](https://srea.azores.gov.pt/Conteudos/Relatorios/lista_relatorios.aspx?idc=6194&idsc=6831&lang_id=1).

Sharma, P. (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., & Manikutty, S. (2005). *Strategic divestments in family firms: Role of family structure and community culture*. Journal of Business Venturing, 20(5), 609-634.

Sonfield, M. C., & Lussier, R. N. (2010). *The impact of family culture on family business succession*. Journal of Small Business Strategy, 21(2), 47-63.

Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). *Bivalent attributes of the family firm*. Family Business Review, 9(2), 199-208.

Ussman, A. (2004). *Empresas familiares*. Lisboa: Edições Sílabo.

Villalonga, B., & Amit, R. (2006). *How do family ownership, control and management affect firm value?*. Journal of Financial Economics, 80(2), 385-417.

Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Jossey-Bass.

Ward, J. L. (1997). *The special role of strategic planning for family businesses*. Family Business Review, 10(2), 115-131.

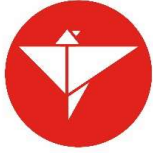
Zahra, S. A., & Sharma, P. (2004). *Family business research: A strategic reflection*. Family Business Review, 17(4), 331-346.

Zellweger, T. M., Kellermans, F. W., & Eddleston, K. A. (2010). *Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity*. Journal of Family Business Strategy, 1(2), 54-63.

## **ANEXOS**

## LISTA DE ANEXOS

- Anexo 1. Guião de entrevista
- Anexo 2. Guião de inquérito
- Anexo 3. Respostas Impacto da profissionalização da gestão na produtividade das empresas na R.A.A. (1-56)
- Anexo 4. Análise das respostas *Microsoft Forms*



### Entrevista

#### **Impacto da profissionalização da gestão na produtividade das empresas, na Região Autónoma dos Açores**

Caro Empresário,

Esta entrevista é da responsabilidade de Paulo Machado, aluno do mestrado em Ciências Económicas e Empresariais da Universidade dos Açores no ano letivo de 2022/2023, e enquadra-se no âmbito do trabalho de dissertação subordinado ao tema “Profissionalização da gestão e produtividade”.

Uma empresa de cariz familiar, na maior parte dos casos, resulta de uma paixão por uma atividade por parte dos fundadores. Nestes casos, este sentimento poderá ser um dos principais fatores críticos de sucesso para este tipo de organização.

As decisões nestas empresas, em que a paixão dos seus fundadores está diariamente presente, pendem a favor da empresa em detrimento do bem pessoal sempre que estes não sejam coincidentes.

São muitos os exemplos, à luz da gestão moderna, das ineficiências da gestão neste tipo de empresas que conduzem a perdas que são em muito compensadas pela determinação e coragem do sócio fundador, assim como pela sua visão estratégica. Esta visão estratégica faz parte da tal paixão, a qual não é algo que se possa herdar ou até mesmo aprender. Ela pode ser treinada, pode ser melhorada, mas será intrínseca à pessoa e ao seu sucesso no negócio familiar.

Porém, é reconhecido por todos que o mundo empresarial atual, redefinido pelo efeito da globalização, leva a que estes tipos de empresas procurem profissionais de gestão para melhorarem o seu desempenho e fazer com que as perdas, que possam ter por via de ineficiências de práticas de gestão, sejam reduzidas ou até mesmo eliminadas, e que o valor da empresa que possuem, seja otimizado e potenciado.

Os objetivos da entrevista são aferir, junto do tecido empresarial açoriano, o seu conhecimento sobre o tema, o atual nível de profissionalização da gestão, bem como da aferição dos resultados deste tipo de governança das empresas familiares.



**FEG**  
FACULDADE DE  
ECONOMIA E GESTÃO  
UNIVERSIDADE DOS AÇORES



Informa-se que os dados recolhidos apenas serão utilizados para efeitos deste estudo, sujeitos a tratamento estatístico e usados de forma agregada e anónima, garantindo confidencialidade e proteção de dados. Não serão recolhidos dados pessoais identificadores.

Os dados recolhidos através desta entrevista serão tratados de forma agregada e os resultados integrados na dissertação do Mestrado de Ciências Económicas e Empresariais, a qual será apresentada até setembro de 2023.

A sua opinião é muito importante para que, através de informação prestada diretamente pelas empresas, seja possível obter-se um conjunto relevante e diversificado de respostas, bem como um elevado nível de representatividade.

A participação neste estudo requer o seu consentimento informado.

Agradeço desde já a sua colaboração!

**Nome:** Paulo Machado | e-mail: 990080@uac.pt | Faculdade de Economia e Gestão



## **Declaração de Consentimento Informado**

Esta entrevista é da responsabilidade de Paulo Machado, aluno do mestrado em Ciências Económicas e Empresariais da Universidade dos Açores no ano letivo de 2022/2023, e enquadra-se no âmbito do trabalho de dissertação subordinado ao tema “Profissionalização da gestão e produtividade”.

Os dados recolhidos serão tratados de forma agregada e os resultados integrados na dissertação do Mestrado de Ciências Económicas e Empresariais, a qual será apresentada até setembro de 2023.

Informa-se que os dados recolhidos apenas serão utilizados para efeitos deste estudo, sujeitos a tratamento estatístico e usados de forma agregada e anónima, garantindo confidencialidade e proteção de dados.

Não serão recolhidos dados pessoais identificadores, nem dados de acesso.

Após submeter os dados tratados da entrevista, não é possível desistir da participação do estudo uma vez que, como a participação é anónima, não se consegue identificar qual a linha da base de dados que corresponde à sua resposta. Porém, na fase das entrevistas os participantes podem desistir a qualquer momento durante o decorrer da mesma, podendo, na fase de processamento dos dados, também solicitar a desistência uma vez que haverá uma tabela com a identificação do participante e a codificação da entrevista, o que possibilita a remoção da informação.

A entrevista será gravada, com a autorização do entrevistado, para depois ser possível extrair o máximo de informação relevante.

Não haverá transcrição completa da entrevista, mas dos excertos que forem relevantes para o trabalho que se está a desenvolver.

Os ficheiros áudio serão destruídos após a transcrição.

A participação neste estudo requer o seu consentimento informado.



**FEG**  
FACULDADE DE  
ECONOMIA E GESTÃO  
UNIVERSIDADE DOS AÇORES



Assim (selecionar a sua opção):

**Concordo participar neste estudo e declaro ter recebido toda a informação relevante sobre o mesmo.**

**Não consinto, não desejo participar neste estudo.**

**Data:** \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_\_\_

**Assinatura do entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Assinatura do investigador:** \_\_\_\_\_

**Contatos do investigador:**

Paulo Renato Brito Machado

E-mail: [990080@uac.pt](mailto:990080@uac.pt)



## **Entrevista**

### **Impacto da profissionalização da gestão na produtividade das empresas, na Região Autónoma dos Açores**

(Tempo estimado para resposta: 15 minutos)

#### **A - Caracterização**

1. Que função desempenha na empresa?
2. Qual o seu sexo?
3. Qual a forma jurídica da empresa?
4. N.º de trabalhadores da empresa em 2022 (média do ano)?
5. Onde se localiza a sede da empresa?
6. Tem atividade em várias ilhas? Se sim, indique quais.
7. Qual a atividade principal?
8. A sua empresa exporta ou importa ou as duas?
9. Qual o seu volume de negócios?
10. Qual o valor do seu património?

#### **B – Enquadramento**

11. Qual é a estratégia de sucessão mais comum em empresas familiares?
12. Quais são os principais desafios enfrentados pelas empresas familiares na sucessão de liderança?
13. Qual é a melhor maneira de preparar a próxima geração de líderes em empresas familiares?
14. Qual é a principal oportunidade que a profissionalização da gestão pode trazer para as empresas familiares?
15. Qual é o principal desafio de trazer gestores profissionais para empresas familiares?
16. Qual é a melhor maneira de gerir os conflitos de interesses em empresas familiares?
17. Qual é a principal consequência dos conflitos de interesses em empresas familiares?



18. Qual é a principal vantagem de construir e manter uma cultura organizacional forte em empresas familiares?
19. Qual é a principal função da governança em empresas familiares?
20. Qual é o principal desafio enfrentado pelas empresas familiares na implementação de uma estratégia de governança?

### **C – O seu caso**

21. Qual é o nível de formalização da estrutura organizacional da empresa?
22. Como a empresa lida com a gestão de conflitos entre membros da família e funcionários?
23. Qual é a abordagem predominante na gestão da empresa?
24. Como a empresa lida com a preparação da próxima geração de líderes (horizonte mínimo de cinco anos)?
25. Qual é a importância da cultura da empresa para a sua gestão?

### **D – Resultados (responda a este capítulo apenas se houver, ou se pretende vir a ter, gestão profissional na sua organização)**

26. Qual o principal indicador de sucesso para a gestão profissional de uma empresa familiar?
27. Qual é o melhor método para medir a satisfação dos funcionários em uma empresa familiar com gestão profissional?
28. Tem um modelo de governança implementado? **Se sim**, como avaliar a eficácia da estratégia de governança implementada na empresa familiar com gestão profissional.



### Inquérito

#### **Impacto da profissionalização da gestão na produtividade das empresas, na Região Autónoma dos Açores**

Caro Empresário,

Este inquérito é da responsabilidade de Paulo Machado, aluno do mestrado em Ciências Económicas e Empresariais da Universidade dos Açores no ano letivo de 2022/2023, e enquadra-se no âmbito do trabalho de dissertação subordinado ao tema “Profissionalização da gestão e produtividade”.

Uma empresa de cariz familiar, na maior parte dos casos, resulta de uma paixão por uma atividade por parte dos fundadores. Nestes casos, este sentimento poderá ser um dos principais fatores críticos de sucesso para este tipo de organização.

As decisões nestas empresas, em que a paixão dos seus fundadores está diariamente presente, pendem a favor da empresa em detrimento do bem pessoal sempre que estes não sejam coincidentes.

São muitos os exemplos, à luz da gestão moderna, das ineficiências da gestão neste tipo de empresas que conduzem a perdas que são em muito compensadas pela determinação e coragem do sócio fundador, assim como pela sua visão estratégica. Esta visão estratégica faz parte da tal paixão, a qual não é algo que se possa herdar ou até mesmo aprender. Ela pode ser treinada, pode ser melhorada, mas será intrínseca à pessoa e ao seu sucesso no negócio familiar.

Porém, é reconhecido por todos que o mundo empresarial atual, redefinido pelo efeito da globalização, leva a que estes tipos de empresas procurem profissionais de gestão para melhorarem o seu desempenho e fazer com que as perdas, que possam ter por via de ineficiências de práticas de gestão, sejam reduzidas ou até mesmo eliminadas, e que o valor da empresa que possuem, seja otimizado e potenciado.

Os objetivos do inquérito são aferir, junto do tecido empresarial açoriano, o seu conhecimento sobre o tema, o atual nível de profissionalização da gestão, bem como da aferição dos resultados deste tipo de governança das empresas familiares.



**FEG**  
FACULDADE DE  
ECONOMIA E GESTÃO  
UNIVERSIDADE DOS AÇORES



Informa-se que os dados recolhidos apenas serão utilizados para efeitos deste estudo, sujeitos a tratamento estatístico e usados de forma agregada e anónima, garantindo confidencialidade e proteção de dados. Não serão recolhidos dados pessoais identificadores, nem dados de acesso, tais como IP ou URL.

Os dados recolhidos através deste inquérito serão tratados de forma agregada e os resultados integrados na dissertação do Mestrado de Ciências Económicas e Empresariais, a qual será apresentada até setembro de 2023.

A sua opinião é muito importante para que, através de informação prestada diretamente pelas empresas, seja possível obter-se um conjunto relevante e diversificado de respostas, bem como um elevado nível de representatividade.

Agradeço desde já a sua colaboração!

**Nome:** Paulo Machado | e-mail: 990080@uac.pt | Faculdade de Economia e Gestão



## INQUÉRITO

### **Impacto da profissionalização da gestão na produtividade das empresas, na Região Autónoma dos Açores**

(Tempo estimado para resposta: 15 minutos – escolha a opção que lhe parece mais acertada/adequada/correta; evite deixar questões em branco)

#### **A - Caracterização**

1. Que função desempenha na empresa:

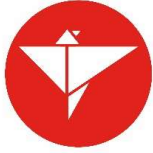
- Sócio/Acionista
- Gerente/Gestor de topo
- Outro

2. Sexo:

- Feminino
- Masculino

3. Forma jurídica da empresa:

- Empresário Nome Individual (ENI)
- Sociedade Unipessoal
- Sociedade por Quotas
- Sociedade Anónima
- Cooperativa
- Outra



4. N.º de trabalhadores da empresa em 2022 (média do ano):

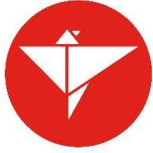
- Menos de 10 trabalhadores
- Entre 10 e 49 trabalhadores
- Entre 50 e 249 trabalhadores
- Mais de 250 trabalhadores

5. Sede da empresa:

- Santa Maria
- São Miguel
- Terceira
- Graciosa
- São Jorge
- Pico
- Faial
- Flores
- Corvo

6. Tem atividade em várias ilhas? Se sim, indique quais: (escolha todas as opções que se apliquem ao seu caso)

- Santa Maria
- São Miguel
- Terceira
- Graciosa
- São Jorge
- Pico
- Faial



Flores

Corvo

7. Atividade Principal: (escolha apenas uma opção)

Agricultura e similares

Pesca (atividade extrativa/produção)

Alojamento, restauração e similares

Comércio

Construção civil

Indústria e Energia

Transportes e armazenagem

Atividades imobiliárias

Atividades financeiras e de seguros

Atividades turísticas

Outros serviços

Outra

8. A sua empresa: (escolha as opções que se apliquem à sua empresa)

Exporta

Importa

Não Exporta

Não Importa



9. O seu volume de negócios:

- < 999.999,00 €
- > 1.000.000,00 € e < 4.999.999,00 €
- > 5.000.000,00 € e < 19.999.999,00 €
- > 20.000.000,00 €

10. O seu património (ativo líquido):

- < 999.999,00 €
- > 1.000.000,00 € e < 4.999.999,00 €
- > 5.000.000,00 € e < 19.999.999,00 €
- > 20.000.000,00 €

## **B – Enquadramento**

11. Qual é a estratégia de sucessão mais comum em empresas familiares?

- Nomear o membro mais velho da família como sucessor
- Realizar uma avaliação rigorosa dos candidatos
- Vender a empresa a entidade terceira

12. Quais são os principais desafios enfrentados pelas empresas familiares na sucessão de liderança?

- Manter a continuidade dos valores e objetivos da família
- Encontrar um sucessor com habilidades técnicas suficientes
- Fornecer uma compensação adequada para o sucessor



13. Qual é a melhor maneira de preparar a próxima geração de líderes em empresas familiares?

- Dar-lhes experiência em todos os departamentos da empresa
- Enviar-lhes para formação externa à empresa
- Contratar um consultor externo para orientação, *mentoring* e formação
- Recrutar gestor(es) externo(s) à estrutura familiar

14. Qual é a principal oportunidade que a profissionalização da gestão pode trazer para as empresas familiares?

- Trazer novas ideias e perspetivas para a empresa
- Reduzir os conflitos de interesse entre a família e a empresa
- Aumentar a eficiência operacional e, por conseguinte, o lucro

15. Qual é o principal desafio de trazer gestores profissionais para empresas familiares?

- Fazer com que a equipa da empresa se adapte à nova gestão
- Garantir que os gestores profissionais compreendam e preservem a cultura da empresa
- Identificar gestores profissionais que tenham experiência específica em empresas familiares

16. Qual é a melhor maneira de gerir os conflitos de interesses em empresas familiares?

- Ignorar os conflitos e esperar que desapareçam
- Estabelecer regras claras e processos de tomada de decisão transparentes
- Retirar os membros da família que estejam envolvidos em conflitos de interesses



17. Qual é a principal consequência dos conflitos de interesses em empresas familiares?

- Atraso na tomada de decisões importantes
- Diminuição da produtividade da equipa
- Aumento dos custos operacionais

18. Qual é a principal vantagem de construir e manter uma cultura organizacional forte em empresas familiares?

- Aumento da lealdade dos funcionários à empresa
- Maior flexibilidade da empresa à gestão da mudança
- Maior satisfação por parte dos clientes

19. Qual é a principal função da governança em empresas familiares?

- Garantir a harmonia entre a família e a empresa
- Tomar decisões importantes relacionadas com a gestão da empresa
- Ajudar a empresa a crescer e a evoluir

20. Qual é o principal desafio enfrentado pelas empresas familiares na implementação de uma estratégia de governança?

- Dificuldade em encontrar membros da família dispostos a participar do conselho de gestão ou administração
- Respeitar a hierarquia familiar durante o processo de tomada de decisão
- Equilibrar a necessidade de transparência com a necessidade de privacidade da família



## C – O seu caso

21. Qual é o nível de formalização da estrutura organizacional da empresa?

- Baixo
- Médio
- Alto

22. Como a empresa lida com a gestão de conflitos entre membros da família e funcionários?

- De forma reativa, lidando com os conflitos à medida que surgem
- De forma proativa, estabelecendo políticas e procedimentos para gerir conflitos
- Não há conflitos entre membros da família e funcionários na empresa

23. Qual é a abordagem predominante na gestão da empresa?

- Gestão centralizada pela família
- Gestão compartilhada entre a família e gestores profissionais
- Gestão completamente profissionalizada

24. Como a empresa lida com a preparação da próxima geração de líderes (horizonte mínimo de cinco anos)?

- Não há preparação específica para a próxima geração de líderes
- A empresa oferece oportunidades de treinamento e desenvolvimento para a próxima geração de líderes
- A empresa tem um programa formal de sucessão para preparar a próxima geração de líderes



25. Qual é a importância da cultura da empresa para a sua gestão?

- A cultura não é uma prioridade para a empresa
- A cultura é importante, mas não é formalmente definida ou comunicada
- A cultura é formalmente definida, comunicada e monitorizada na empresa

**D – Resultados (responda a este capítulo apenas se houver, ou se pretende vir a ter, gestão profissional na sua organização)**

26. Qual o principal indicador de sucesso para a gestão profissional de uma empresa familiar?

- Aumento do volume de negócios
- Redução dos custos
- Melhoria da satisfação dos clientes
- Outro

27. Qual é o melhor método para medir a satisfação dos funcionários em uma empresa familiar com gestão profissional?

- Pesquisas de clima organizacional
- Avaliações de desempenho
- Feedback informal dos funcionários
- Todas as respostas anteriores

28. Tem um modelo de governança implementado? **Se sim**, como avaliar a eficácia da estratégia de governança implementada na empresa familiar com gestão profissional?

- Avaliar a qualidade das decisões tomadas pelos líderes
- Observar a harmonia entre a família e a empresa
- Analisar a evolução dos indicadores financeiros
- Todas as respostas anteriores

Anexo 3. Respostas Impacto da profissionalização da gestão na produtividade das empresas na R.A.A. (1-56)

ID	Hora de início	Hora de conclusão	E-mail	Nome	Hora da última modificação	Que função desempenha na empresa:	Sexo:	Forma jurídica da empresa:
1	8/20/23 22:04:02	8/20/23 22:10:50	anonymous			Gerente/Gestor de topo	Masculino	Sociedade por Quotas
2	8/20/23 22:19:59	8/20/23 22:45:33	anonymous			Sócio/Acionista	Masculino	Sociedade por Quotas
3	8/21/23 19:21:56	8/21/23 19:31:11	anonymous			Sócio/Acionista	Masculino	Sociedade por Quotas
4	8/21/23 21:47:11	8/21/23 21:53:53	anonymous			Sócio/Acionista	Masculino	Sociedade por Quotas
5	8/21/23 21:47:32	8/21/23 22:03:12	anonymous			Outro	Masculino	Empresário Nome Individual (ENI)
6	8/21/23 22:31:03	8/21/23 22:44:01	anonymous			Sócio/Acionista	Masculino	Sociedade por Quotas
7	8/21/23 22:36:12	8/21/23 22:44:31	anonymous			Sócio/Acionista	Feminino	Sociedade Unipessoal
8	8/21/23 23:41:21	8/21/23 23:45:52	anonymous			Sócio/Acionista	Masculino	Sociedade Anónima
9	8/22/23 8:38:52	8/22/23 8:47:11	anonymous			Gerente/Gestor de topo	Masculino	Sociedade Anónima
10	8/22/23 10:25:33	8/22/23 10:32:54	anonymous			Sócio/Acionista	Feminino	Sociedade por Quotas
11	8/22/23 10:55:00	8/22/23 11:01:52	anonymous			Gerente/Gestor de topo	Masculino	Sociedade por Quotas
12	8/22/23 10:35:06	8/22/23 11:51:15	anonymous			Gerente/Gestor de topo	Masculino	Sociedade por Quotas
13	8/22/23 14:49:33	8/22/23 14:55:11	anonymous			Sócio/Acionista	Masculino	Sociedade Unipessoal
14	8/22/23 23:26:45	8/22/23 23:32:08	anonymous			Gerente/Gestor de topo	Feminino	Outra
15	8/23/23 9:38:54	8/23/23 9:51:56	anonymous			Gerente/Gestor de topo	Masculino	Sociedade por Quotas
16	8/23/23 14:59:48	8/23/23 15:08:43	anonymous			Sócio/Acionista	Masculino	Sociedade por Quotas
17	8/23/23 19:04:47	8/23/23 19:11:08	anonymous			Sócio/Acionista	Masculino	Sociedade Anónima
18	8/24/23 8:48:51	8/24/23 9:05:35	anonymous			Sócio/Acionista	Masculino	Sociedade por Quotas
19	8/24/23 9:05:36	8/24/23 9:20:13	anonymous			Sócio/Acionista	Feminino	Sociedade por Quotas
20	8/24/23 11:12:14	8/24/23 11:22:26	anonymous			Gerente/Gestor de topo	Masculino	Sociedade por Quotas
21	8/24/23 11:59:25	8/24/23 12:09:33	anonymous			Gerente/Gestor de topo	Masculino	Sociedade por Quotas
22	8/24/23 23:17:00	8/24/23 23:25:34	anonymous			Sócio/Acionista	Masculino	Sociedade por Quotas
23	8/25/23 8:03:35	8/25/23 8:09:26	anonymous			Sócio/Acionista	Masculino	Sociedade por Quotas
24	8/25/23 14:55:27	8/25/23 15:02:52	anonymous			Gerente/Gestor de topo	Feminino	Sociedade por Quotas
25	8/25/23 16:29:23	8/25/23 16:37:59	anonymous			Sócio/Acionista	Masculino	Sociedade por Quotas
26	8/26/23 15:47:35	8/26/23 16:02:22	anonymous			Gerente/Gestor de topo	Masculino	Sociedade Anónima
27	8/28/23 11:44:01	8/28/23 11:52:12	anonymous			Gerente/Gestor de topo	Masculino	Sociedade por Quotas
28	8/28/23 17:51:03	8/28/23 17:59:31	anonymous			Sócio/Acionista	Masculino	Sociedade Unipessoal
29	8/29/23 9:15:06	8/29/23 9:19:57	anonymous			Sócio/Acionista	Feminino	Sociedade por Quotas
30	8/29/23 9:55:23	8/29/23 10:23:11	anonymous			Outro	Feminino	Sociedade por Quotas
31	8/29/23 12:43:02	8/29/23 12:47:29	anonymous			Sócio/Acionista	Feminino	Sociedade por Quotas
32	8/30/23 9:12:27	8/30/23 9:19:24	anonymous			Sócio/Acionista	Masculino	Sociedade Unipessoal
33	8/30/23 19:06:34	8/30/23 19:13:35	anonymous			Gerente/Gestor de topo	Masculino	Sociedade por Quotas
34	8/30/23 19:52:16	8/30/23 19:59:20	anonymous			Gerente/Gestor de topo	Masculino	Sociedade por Quotas
35	8/30/23 20:10:34	8/30/23 20:20:22	anonymous			Sócio/Acionista	Masculino	Sociedade por Quotas
36	8/30/23 20:07:53	8/30/23 20:26:17	anonymous			Sócio/Acionista	Masculino	Sociedade por Quotas
37	8/30/23 20:50:02	8/30/23 20:57:14	anonymous			Gerente/Gestor de topo	Masculino	Sociedade Unipessoal
38	8/30/23 21:00:59	8/30/23 21:11:30	anonymous			Sócio/Acionista	Masculino	Sociedade Unipessoal
39	8/30/23 21:30:33	8/30/23 21:36:45	anonymous			Gerente/Gestor de topo	Masculino	Sociedade por Quotas
40	8/30/23 21:30:11	8/30/23 21:38:53	anonymous			Gerente/Gestor de topo	Masculino	Sociedade por Quotas
41	8/30/23 21:33:13	8/30/23 21:40:21	anonymous			Sócio/Acionista	Masculino	Sociedade por Quotas
42	8/30/23 21:44:10	8/30/23 21:50:15	anonymous			Sócio/Acionista	Masculino	Sociedade por Quotas
43	8/30/23 23:18:19	8/30/23 23:30:37	anonymous			Gerente/Gestor de topo	Masculino	Sociedade por Quotas
44	8/30/23 21:15:24	8/30/23 23:36:09	anonymous			Sócio/Acionista	Masculino	Sociedade por Quotas
45	8/30/23 23:41:27	8/30/23 23:52:27	anonymous			Sócio/Acionista	Masculino	Sociedade por Quotas
46	8/31/23 5:27:12	8/31/23 5:43:01	anonymous			Gerente/Gestor de topo	Masculino	Sociedade por Quotas
47	8/31/23 7:05:50	8/31/23 7:13:38	anonymous			Sócio/Acionista	Masculino	Sociedade por Quotas
48	8/31/23 6:57:16	8/31/23 7:17:17	anonymous			Sócio/Acionista	Masculino	Sociedade por Quotas
49	8/31/23 10:32:26	8/31/23 10:47:42	anonymous			Gerente/Gestor de topo	Masculino	Sociedade Anónima
50	8/31/23 18:05:57	8/31/23 18:17:41	anonymous			Sócio/Acionista	Masculino	Sociedade por Quotas
51	8/31/23 20:38:24	8/31/23 20:45:40	anonymous			Sócio/Acionista	Masculino	Sociedade Anónima
52	8/31/23 15:18:34	8/31/23 20:56:44	anonymous			Sócio/Acionista	Masculino	Sociedade por Quotas
53	9/1/23 12:01:00	9/1/23 12:05:45	anonymous			Outro	Masculino	Sociedade por Quotas
54	9/1/23 15:17:13	9/1/23 15:29:42	anonymous			Sócio/Acionista	Masculino	Sociedade por Quotas
55	9/3/23 6:49:40	9/3/23 6:57:25	anonymous			Gerente/Gestor de topo	Masculino	Sociedade Anónima
56	9/3/23 15:20:50	9/3/23 15:44:45	anonymous			Sócio/Acionista	Masculino	Sociedade por Quotas

N.º de trabalhadores da empresa em 2022 (média do ano):	Sede da empresa:	Tem atividade em várias ilhas? Se sim, indique quais: (escolha todas as opções que se apliquem ao seu caso)
Entre 10 e 49 trabalhadores	São Miguel	Santa Maria;São Miguel;Terceira;Graciosa;São Jorge;Pico;Faial;Flores;
Entre 10 e 49 trabalhadores	Santa Maria	Santa Maria;
Menos de 10 trabalhadores	São Miguel	São Miguel;
Menos de 10 trabalhadores	São Miguel	São Miguel;
Menos de 10 trabalhadores	São Miguel	São Miguel;
Menos de 10 trabalhadores	São Miguel	São Miguel;Terceira;Pico;Faial;
Entre 10 e 49 trabalhadores	São Miguel	São Miguel;
Entre 50 e 249 trabalhadores	São Miguel	Terceira;
Entre 50 e 249 trabalhadores	São Miguel	Santa Maria;São Miguel;Terceira;São Jorge;Pico;Faial;Flores;Corvo;Graciosa;
Entre 10 e 49 trabalhadores	São Miguel	Santa Maria;São Miguel;Terceira;São Jorge;Graciosa;Pico;Faial;Flores;
Entre 50 e 249 trabalhadores	São Miguel	São Miguel;
Entre 10 e 49 trabalhadores	São Miguel	São Miguel;
Menos de 10 trabalhadores	São Miguel	São Miguel;
Menos de 10 trabalhadores	São Miguel	São Miguel;
Entre 50 e 249 trabalhadores	São Miguel	Santa Maria;São Miguel;Terceira;Graciosa;São Jorge;Pico;Faial;Flores;Corvo;
Entre 10 e 49 trabalhadores	São Miguel	São Miguel;
Entre 50 e 249 trabalhadores	São Miguel	São Miguel;Terceira;Pico;Faial;
Entre 50 e 249 trabalhadores	São Miguel	Santa Maria;São Miguel;Terceira;Graciosa;São Jorge;Pico;Faial;
Entre 10 e 49 trabalhadores	São Miguel	Santa Maria;São Miguel;Terceira;Pico;Faial;Flores;Corvo;
Entre 10 e 49 trabalhadores	São Miguel	Santa Maria;São Miguel;Terceira;Graciosa;São Jorge;Pico;Faial;Flores;Corvo;
Menos de 10 trabalhadores	Terceira	Terceira;
Entre 10 e 49 trabalhadores	São Miguel	Santa Maria;São Miguel;Terceira;São Jorge;Flores;
Menos de 10 trabalhadores	São Miguel	São Miguel;
Entre 10 e 49 trabalhadores	São Miguel	São Miguel;
Menos de 10 trabalhadores	São Miguel	São Miguel;
Mais de 250 trabalhadores	São Miguel	Santa Maria;São Miguel;Terceira;Pico;Faial;
Entre 10 e 49 trabalhadores	São Miguel	São Miguel;
Menos de 10 trabalhadores	São Miguel	São Miguel;
Menos de 10 trabalhadores	São Miguel	São Miguel;Terceira;
Entre 10 e 49 trabalhadores	São Miguel	São Miguel;
Menos de 10 trabalhadores	Faial	Pico;São Jorge;Faial;
Entre 10 e 49 trabalhadores	São Miguel	São Miguel;
Menos de 10 trabalhadores	São Miguel	São Miguel;
Entre 50 e 249 trabalhadores	São Jorge	Santa Maria;São Miguel;Terceira;Graciosa;São Jorge;Pico;Faial;Flores;Corvo;
Entre 10 e 49 trabalhadores	São Miguel	São Miguel;
Entre 10 e 49 trabalhadores	São Miguel	São Miguel;
Menos de 10 trabalhadores	São Miguel	São Miguel;
Menos de 10 trabalhadores	São Miguel	Santa Maria;São Miguel;Terceira;Graciosa;São Jorge;Pico;Faial;Flores;
Entre 10 e 49 trabalhadores	São Miguel	São Miguel;
Entre 10 e 49 trabalhadores	São Miguel	Santa Maria;São Miguel;Terceira;São Jorge;Pico;Faial;Flores;
Entre 50 e 249 trabalhadores	São Miguel	São Miguel;
Entre 50 e 249 trabalhadores	Terceira	São Miguel;Terceira;
Entre 10 e 49 trabalhadores	São Miguel	Santa Maria;São Miguel;Terceira;Pico;Faial;Flores;São Jorge;
Menos de 10 trabalhadores	São Miguel	São Miguel;
Menos de 10 trabalhadores	São Miguel	São Miguel;Terceira;Graciosa;São Jorge;Pico;Faial;Flores;Corvo;Santa Maria;
Entre 10 e 49 trabalhadores	São Miguel	São Miguel;
Entre 10 e 49 trabalhadores	Terceira	São Miguel;Terceira;Graciosa;São Jorge;Pico;Faial;Flores;Corvo;Santa Maria;
Entre 10 e 49 trabalhadores	São Miguel	Santa Maria;São Miguel;Terceira;Graciosa;São Jorge;Pico;Faial;Flores;Corvo;
Mais de 250 trabalhadores	São Miguel	Santa Maria;São Miguel;Terceira;Pico;Faial;Graciosa;São Jorge;Flores;Corvo;
Entre 50 e 249 trabalhadores	São Jorge	Santa Maria;São Miguel;Terceira;Graciosa;São Jorge;Pico;Faial;Flores;Corvo;
Mais de 250 trabalhadores	São Miguel	São Miguel;Terceira;
Entre 10 e 49 trabalhadores	Pico	Pico;
Entre 10 e 49 trabalhadores	Santa Maria	Santa Maria;
Menos de 10 trabalhadores	São Miguel	São Miguel;
Entre 50 e 249 trabalhadores	São Miguel	São Miguel;
Mais de 250 trabalhadores	São Miguel	Santa Maria;Terceira;São Jorge;Pico;Faial;Flores;

Atividade Principal (escolha apenas uma opção):	A sua empresa (escolha as opções que se apliquem à sua empresa):	O seu volume de negócios:	O seu património (ativo líquido):
Pesca (atividade extrativa/produção)	Exporta;Importa;	> 1.000.000,00 € e < 4.999.999,00 €	> 1.000.000,00 € e < 4.999.999,00 €
Construção civil	Importa;Não Exporta;	< 999.999,00 €	< 999.999,00 €
Alojamento, restauração e similares	Não Exporta;Não Importa;	< 999.999,00 €	< 999.999,00 €
Atividades financeiras e de seguros	Não Exporta;Não Importa;	< 999.999,00 €	< 999.999,00 €
Agricultura e similares	Importa;Exporta;	< 999.999,00 €	> 1.000.000,00 € e < 4.999.999,00 €
Atividades imobiliárias	Não Exporta;Não Importa;	< 999.999,00 €	< 999.999,00 €
Alojamento, restauração e similares	Não Exporta;Não Importa;	< 999.999,00 €	< 999.999,00 €
Outra	Não Exporta;	> 1.000.000,00 € e < 4.999.999,00 €	> 5.000.000,00 € e < 19.999.999,00 €
Indústria e Energia	Exporta;Importa;	> 20.000.000,00 €	> 5.000.000,00 € e < 19.999.999,00 €
Comércio	Não Exporta;Não Importa;	> 1.000.000,00 € e < 4.999.999,00 €	> 1.000.000,00 € e < 4.999.999,00 €
Outra	Exporta;	> 5.000.000,00 € e < 19.999.999,00 €	> 1.000.000,00 € e < 4.999.999,00 €
Indústria e Energia	Importa;Não Exporta;	> 1.000.000,00 € e < 4.999.999,00 €	< 999.999,00 €
Construção civil	Não Exporta;Não Importa;	< 999.999,00 €	< 999.999,00 €
Outros serviços	Não Importa;Não Exporta;	< 999.999,00 €	< 999.999,00 €
Comércio	Exporta;Importa;	> 5.000.000,00 € e < 19.999.999,00 €	> 5.000.000,00 € e < 19.999.999,00 €
Outros serviços	Não Importa;	< 999.999,00 €	< 999.999,00 €
Indústria e Energia	Exporta;Importa;	> 20.000.000,00 €	> 5.000.000,00 € e < 19.999.999,00 €
Indústria e Energia	Exporta;Importa;	> 5.000.000,00 € e < 19.999.999,00 €	> 1.000.000,00 € e < 4.999.999,00 €
Comércio	Importa;	> 1.000.000,00 € e < 4.999.999,00 €	> 1.000.000,00 € e < 4.999.999,00 €
Comércio	Exporta;	> 5.000.000,00 € e < 19.999.999,00 €	> 1.000.000,00 € e < 4.999.999,00 €
Atividades financeiras e de seguros	Importa;	< 999.999,00 €	< 999.999,00 €
Comércio	Importa;	> 1.000.000,00 € e < 4.999.999,00 €	> 1.000.000,00 € e < 4.999.999,00 €
Alojamento, restauração e similares	Importa;	< 999.999,00 €	< 999.999,00 €
Indústria e Energia	Exporta;Importa;	> 1.000.000,00 € e < 4.999.999,00 €	> 1.000.000,00 € e < 4.999.999,00 €
Outros serviços	Não Exporta;Não Importa;	< 999.999,00 €	< 999.999,00 €
Construção civil	Importa;Não Exporta;	> 20.000.000,00 €	> 5.000.000,00 € e < 19.999.999,00 €
Comércio	Não Exporta;Não Importa;	> 1.000.000,00 € e < 4.999.999,00 €	> 5.000.000,00 € e < 19.999.999,00 €
Comércio	Exporta;Importa;	< 999.999,00 €	< 999.999,00 €
Agricultura e similares	Exporta;	< 999.999,00 €	< 999.999,00 €
Comércio	Importa;	> 5.000.000,00 € e < 19.999.999,00 €	> 1.000.000,00 € e < 4.999.999,00 €
Comércio	Importa;Exporta;	< 999.999,00 €	< 999.999,00 €
Construção civil	Importa;Não Exporta;	< 999.999,00 €	< 999.999,00 €
Alojamento, restauração e similares	Não Exporta;Não Importa;	< 999.999,00 €	< 999.999,00 €
Indústria e Energia	Exporta;Importa;	> 5.000.000,00 € e < 19.999.999,00 €	> 1.000.000,00 € e < 4.999.999,00 €
Indústria e Energia	Exporta;Importa;	> 1.000.000,00 € e < 4.999.999,00 €	> 1.000.000,00 € e < 4.999.999,00 €
Indústria e Energia	Exporta;Importa;	> 1.000.000,00 € e < 4.999.999,00 €	> 1.000.000,00 € e < 4.999.999,00 €
Agricultura e similares	Exporta;	< 999.999,00 €	< 999.999,00 €
Outros serviços	Não Exporta;Não Importa;	< 999.999,00 €	< 999.999,00 €
Outros serviços	Não Importa;Não Exporta;	< 999.999,00 €	< 999.999,00 €
Construção civil	Exporta;	> 1.000.000,00 € e < 4.999.999,00 €	> 1.000.000,00 € e < 4.999.999,00 €
Comércio	Importa;	> 1.000.000,00 € e < 4.999.999,00 €	> 1.000.000,00 € e < 4.999.999,00 €
Comércio	Exporta;Importa;	> 20.000.000,00 €	> 20.000.000,00 €
Outra	Importa;	> 1.000.000,00 € e < 4.999.999,00 €	> 1.000.000,00 € e < 4.999.999,00 €
Comércio	Importa;Não Exporta;	< 999.999,00 €	< 999.999,00 €
Outros serviços	Importa;Não Exporta;	< 999.999,00 €	< 999.999,00 €
Transportes e armazenagem	Exporta;Importa;	> 1.000.000,00 € e < 4.999.999,00 €	> 1.000.000,00 € e < 4.999.999,00 €
Outros serviços	Não Exporta;Não Importa;	> 1.000.000,00 € e < 4.999.999,00 €	< 999.999,00 €
Construção civil	Importa;	> 1.000.000,00 € e < 4.999.999,00 €	> 1.000.000,00 € e < 4.999.999,00 €
Construção civil	Exporta;Importa;	> 20.000.000,00 €	> 20.000.000,00 €
Indústria e Energia	Exporta;Importa;	> 5.000.000,00 € e < 19.999.999,00 €	> 1.000.000,00 € e < 4.999.999,00 €
Atividades turísticas	Exporta;	> 5.000.000,00 € e < 19.999.999,00 €	> 20.000.000,00 €
Indústria e Energia	Exporta;	> 1.000.000,00 € e < 4.999.999,00 €	> 1.000.000,00 € e < 4.999.999,00 €
Alojamento, restauração e similares	Exporta;	< 999.999,00 €	> 1.000.000,00 € e < 4.999.999,00 €
Atividades financeiras e de seguros	Não Exporta;Não Importa;	< 999.999,00 €	< 999.999,00 €
Indústria e Energia	Exporta;	> 20.000.000,00 €	> 20.000.000,00 €
Comércio	Importa;Não Exporta;	> 20.000.000,00 €	> 20.000.000,00 €











Qual é a principal função da governança (modelo de gestão na empresa) em empresas familiares?
Garantir a harmonia entre a família e a empresa
Garantir a harmonia entre a família e a empresa
Tomar decisões importantes relacionadas com a gestão da empresa
Garantir a harmonia entre a família e a empresa
Garantir a harmonia entre a família e a empresa
Tomar decisões importantes relacionadas com a gestão da empresa
Ajudar a empresa a crescer e a evoluir
Ajudar a empresa a crescer e a evoluir
Ajudar a empresa a crescer e a evoluir
Ajudar a empresa a crescer e a evoluir
Tomar decisões importantes relacionadas com a gestão da empresa
Ajudar a empresa a crescer e a evoluir
Tomar decisões importantes relacionadas com a gestão da empresa
Ajudar a empresa a crescer e a evoluir
Ajudar a empresa a crescer e a evoluir
Tomar decisões importantes relacionadas com a gestão da empresa
Tomar decisões importantes relacionadas com a gestão da empresa
Tomar decisões importantes relacionadas com a gestão da empresa
Ajudar a empresa a crescer e a evoluir
Ajudar a empresa a crescer e a evoluir
Tomar decisões importantes relacionadas com a gestão da empresa
Ajudar a empresa a crescer e a evoluir
Tomar decisões importantes relacionadas com a gestão da empresa
Garantir a harmonia entre a família e a empresa
Tomar decisões importantes relacionadas com a gestão da empresa
Tomar decisões importantes relacionadas com a gestão da empresa
Ajudar a empresa a crescer e a evoluir
Ajudar a empresa a crescer e a evoluir
Tomar decisões importantes relacionadas com a gestão da empresa
Tomar decisões importantes relacionadas com a gestão da empresa
Ajudar a empresa a crescer e a evoluir
Tomar decisões importantes relacionadas com a gestão da empresa
Ajudar a empresa a crescer e a evoluir
Ajudar a empresa a crescer e a evoluir
Tomar decisões importantes relacionadas com a gestão da empresa
Tomar decisões importantes relacionadas com a gestão da empresa
Garantir a harmonia entre a família e a empresa
Ajudar a empresa a crescer e a evoluir
Ajudar a empresa a crescer e a evoluir
Tomar decisões importantes relacionadas com a gestão da empresa
Tomar decisões importantes relacionadas com a gestão da empresa
Tomar decisões importantes relacionadas com a gestão da empresa
Ajudar a empresa a crescer e a evoluir
Garantir a harmonia entre a família e a empresa
Ajudar a empresa a crescer e a evoluir
Ajudar a empresa a crescer e a evoluir
Garantir a harmonia entre a família e a empresa
Ajudar a empresa a crescer e a evoluir
Tomar decisões importantes relacionadas com a gestão da empresa
Ajudar a empresa a crescer e a evoluir
Ajudar a empresa a crescer e a evoluir
Ajudar a empresa a crescer e a evoluir
Garantir a harmonia entre a família e a empresa
Tomar decisões importantes relacionadas com a gestão da empresa
Garantir a harmonia entre a família e a empresa
Ajudar a empresa a crescer e a evoluir







Qual o principal indicador de sucesso para a gestão profissional de uma empresa familiar?	Qual é o melhor método para medir a satisfação dos funcionários em uma empresa familiar com gestão profissional?
Redução dos custos;Aumento do volume de negócios;Melhoria da satisfação dos clientes;	Todas as respostas anteriores
	Todas as respostas anteriores
Aumento do volume de negócios;	Todas as respostas anteriores
Melhoria da satisfação dos clientes;	Todas as respostas anteriores
Melhoria da satisfação dos clientes;Aumento do volume de negócios;	Feedback informal dos funcionários
Melhoria da satisfação dos clientes;	Avaliações de desempenho
Outro;	Feedback informal dos funcionários
Aumento do volume de negócios;	Todas as respostas anteriores
Outro;	Todas as respostas anteriores
Redução dos custos;Melhoria da satisfação dos clientes;	Todas as respostas anteriores
Melhoria da satisfação dos clientes;	Feedback informal dos funcionários
Melhoria da satisfação dos clientes;Aumento do volume de negócios;	Pesquisas de clima organizacional
Aumento do volume de negócios;	Todas as respostas anteriores
Melhoria da satisfação dos clientes;	Avaliações de desempenho
Outro;	Feedback informal dos funcionários
Aumento do volume de negócios;	Todas as respostas anteriores
Aumento do volume de negócios;	Todas as respostas anteriores
Outro;	Todas as respostas anteriores
Aumento do volume de negócios;	Todas as respostas anteriores
Aumento do volume de negócios;	Avaliações de desempenho
Melhoria da satisfação dos clientes;	Feedback informal dos funcionários
Aumento do volume de negócios;Redução dos custos;Melhoria da satisfação dos clientes;	Feedback informal dos funcionários
Outro;	Todas as respostas anteriores
Outro;	Todas as respostas anteriores
Aumento do volume de negócios;	Feedback informal dos funcionários
Melhoria da satisfação dos clientes;Aumento do volume de negócios;	Feedback informal dos funcionários
Aumento do volume de negócios;	Todas as respostas anteriores
Aumento do volume de negócios;Melhoria da satisfação dos clientes;	Feedback informal dos funcionários
Redução dos custos;	Todas as respostas anteriores
Melhoria da satisfação dos clientes;Aumento do volume de negócios;	Todas as respostas anteriores
Melhoria da satisfação dos clientes;	Feedback informal dos funcionários
Outro;	Todas as respostas anteriores
Aumento do volume de negócios;	Avaliações de desempenho
Aumento do volume de negócios;Redução dos custos;Melhoria da satisfação dos clientes;	Todas as respostas anteriores
Melhoria da satisfação dos clientes;	Avaliações de desempenho
Aumento do volume de negócios;	Todas as respostas anteriores
Aumento do volume de negócios;	Todas as respostas anteriores
Aumento do volume de negócios;	Todas as respostas anteriores
Outro;	Avaliações de desempenho
Aumento do volume de negócios;	Avaliações de desempenho
Melhoria da satisfação dos clientes;	Todas as respostas anteriores
Aumento do volume de negócios;	Feedback informal dos funcionários
Melhoria da satisfação dos clientes;Aumento do volume de negócios;Redução dos custos;	Feedback informal dos funcionários
Aumento do volume de negócios;Melhoria da satisfação dos clientes;	Todas as respostas anteriores
Melhoria da satisfação dos clientes;Redução dos custos;	Feedback informal dos funcionários
Aumento do volume de negócios;	Todas as respostas anteriores
Outro;	Avaliações de desempenho
Outro;	Todas as respostas anteriores
Aumento do volume de negócios;	Todas as respostas anteriores
Aumento do volume de negócios;	Todas as respostas anteriores
Melhoria da satisfação dos clientes;	Todas as respostas anteriores
Melhoria da satisfação dos clientes;	Avaliações de desempenho
Aumento do volume de negócios;Melhoria da satisfação dos clientes;	Avaliações de desempenho

Tem um modelo de governança implementado (conselho de gestão, conselho consultivo, outro)? Se sim, qual a forma de avaliar a eficácia da estratégia de governança implementada na empresa familiar c...
Todas as respostas anteriores
Todas as respostas anteriores
Todas as respostas anteriores
Avaliar a qualidade das decisões tomadas pelos líderes
Avaliar a qualidade das decisões tomadas pelos líderes
Todas as respostas anteriores
Analisar a evolução dos indicadores financeiros
Todas as respostas anteriores
Analisar a evolução dos indicadores financeiros
Analisar a evolução dos indicadores financeiros
Analisar a evolução dos indicadores financeiros
Analisar a evolução dos indicadores financeiros
Todas as respostas anteriores
Todas as respostas anteriores
Todas as respostas anteriores
Analisar a evolução dos indicadores financeiros
Observar a harmonia entre a família e a empresa
Todas as respostas anteriores
Observar a harmonia entre a família e a empresa
Avaliar a qualidade das decisões tomadas pelos líderes
Analisar a evolução dos indicadores financeiros
Todas as respostas anteriores
Todas as respostas anteriores
Todas as respostas anteriores
Avaliar a qualidade das decisões tomadas pelos líderes
Todas as respostas anteriores
Todas as respostas anteriores
Todas as respostas anteriores
Todas as respostas anteriores
Analisar a evolução dos indicadores financeiros
Todas as respostas anteriores
Observar a harmonia entre a família e a empresa
Analisar a evolução dos indicadores financeiros
Todas as respostas anteriores
Todas as respostas anteriores
Analisar a evolução dos indicadores financeiros

## Impacto da profissionalização da gestão na produtividade das empresas na R.A.A.

56 Respostas 19:41 Tempo médio de conclusão **Ativo** Estado

### 1. Que função desempenha na empresa:

● Sócio/Acionista	33
● Gerente/Gestor de topo	20
● Outro	3



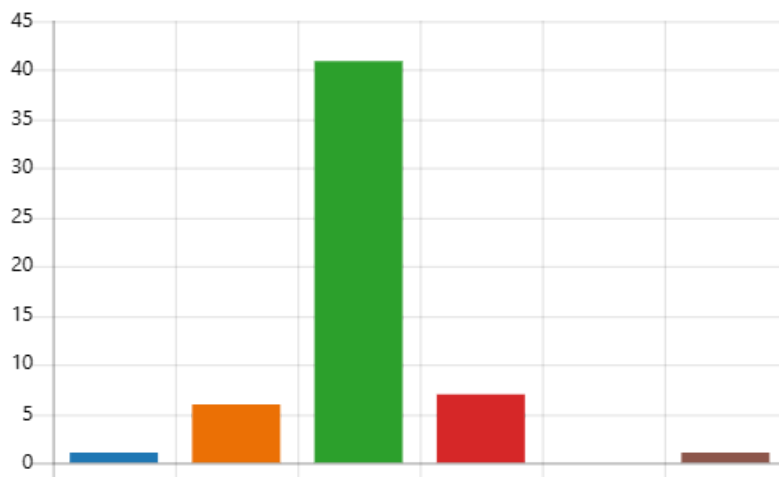
### 2. Sexo:

● Masculino	48
● Feminino	8



### 3. Forma jurídica da empresa:

● Empresário Nome Individual (...)	1
● Sociedade Unipessoal	6
● Sociedade por Quotas	41
● Sociedade Anónima	7
● Cooperativa	0
● Outra	1



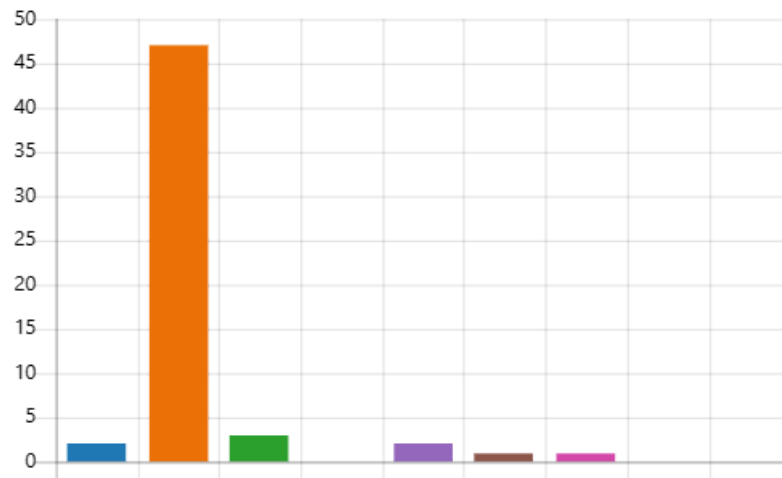
### 4. N.º de trabalhadores da empresa em 2022 (média do ano):

● Menos de 10 trabalhadores	18
● Entre 10 e 49 trabalhadores	23
● Entre 50 e 249 trabalhadores	11
● Mais de 250 trabalhadores	4



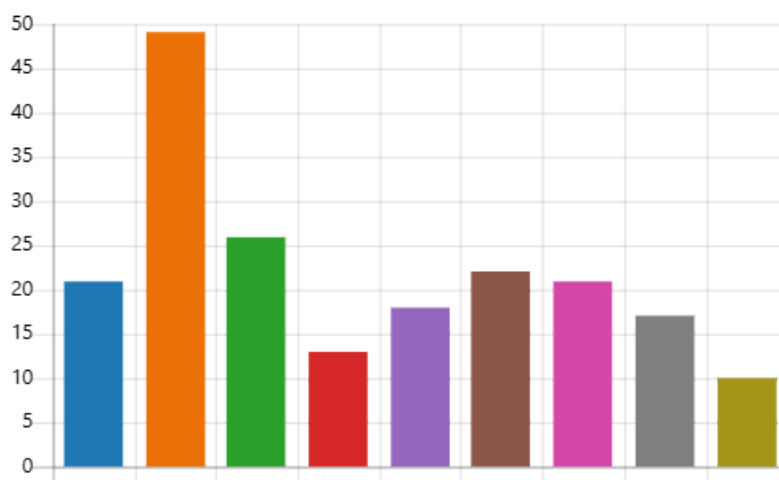
## 5. Sede da empresa:

● Santa Maria	2
● São Miguel	47
● Terceira	3
● Graciosa	0
● São Jorge	2
● Pico	1
● Faial	1
● Flores	0
● Corvo	0



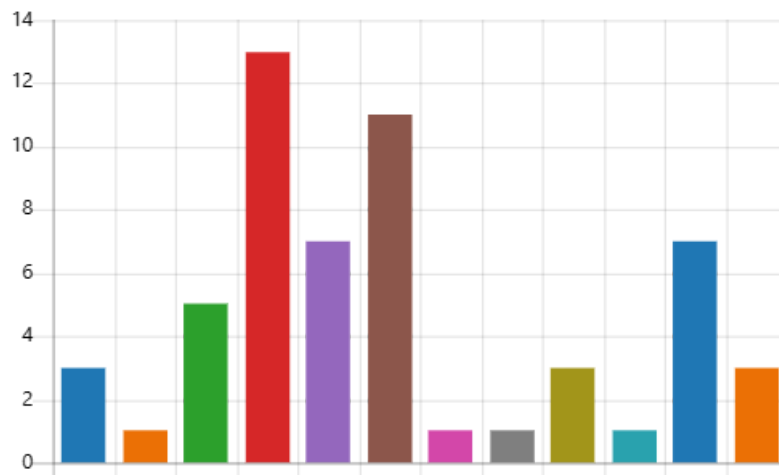
6. Tem atividade em várias ilhas? Se sim, indique quais: (escolha todas as opções que se apliquem ao seu caso)

● Santa Maria	21
● São Miguel	49
● Terceira	26
● Graciosa	13
● São Jorge	18
● Pico	22
● Faial	21
● Flores	17
● Corvo	10



7. Atividade Principal (escolha apenas uma opção):

<span style="color: blue;">●</span> Agricultura e similares	3
<span style="color: orange;">●</span> Pesca (atividade extrativa/pro...	1
<span style="color: green;">●</span> Alojamento, restauração e sim...	5
<span style="color: red;">●</span> Comércio	13
<span style="color: purple;">●</span> Construção civil	7
<span style="color: brown;">●</span> Indústria e Energia	11
<span style="color: pink;">●</span> Transportes e armazenagem	1
<span style="color: gray;">●</span> Atividades imobiliárias	1
<span style="color: olive;">●</span> Atividades financeiras e de se...	3
<span style="color: cyan;">●</span> Atividades turísticas	1
<span style="color: blue;">●</span> Outros serviços	7
<span style="color: orange;">●</span> Outra	3






8. A sua empresa (escolha as opções que se apliquem à sua empresa):

<span style="color: blue;">●</span> Exporta	25
<span style="color: orange;">●</span> Importa	31
<span style="color: green;">●</span> Não Exporta	22
<span style="color: red;">●</span> Não Importa	15







### 9. O seu volume de negócios:

	< 999.999,00 €	24
	> 1.000.000,00 € e < 4.999.99...	17
	> 5.000.000,00 € e < 19.999.9...	8
	> 20.000.000,00 €	7






### 10. O seu património (ativo líquido):

	< 999.999,00 €	24
	> 1.000.000,00 € e < 4.999.99...	21
	> 5.000.000,00 € e < 19.999.9...	6
	> 20.000.000,00 €	5






### 11. Qual é a estratégia de sucessão mais comum em empresas familiares?

	Nomear o membro mais velh...	33
	Realizar uma avaliação rigoros...	20
	Vender a empresa a entidade ...	3



### 12. Quais são os principais desafios enfrentados pelas empresas familiares na sucessão de liderança?

	Manter a continuidade dos val...	23
	Encontrar um sucessor com h...	32
	Fornecer uma compensação a...	1



13. Qual é a melhor maneira de preparar a próxima geração de líderes em empresas familiares?

- Dar-lhes experiência em todos... 31
- Enviar-lhes para formação ext... 21
- Contratar um consultor extern... 10
- Recrutar gestor(es) externo(s) ... 22



14. Qual é o principal desafio de trazer gestores profissionais para empresas familiares?

- Fazer com que a equipa da e... 22
- Garantir que os gestores profi... 34
- Identificar gestores profission... 13



15. Qual é a principal oportunidade que a profissionalização da gestão pode trazer para as empresas familiares?

- Trazer novas ideias e perspeticiv... 24
- Reduzir os conflitos de interes... 10
- Aumentar a eficiência operaci... 22



16. Qual é a melhor maneira de gerir os conflitos de interesses em empresas familiares?

- Ignorar os conflitos e esperar ... 0
- Estabelecer regras claras e pro... 52
- Retirar os membros da familia... 4



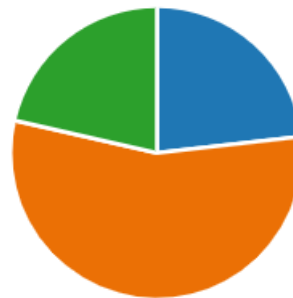
17. Qual é a principal consequência dos conflitos de interesses em empresas familiares?

- Atraso na tomada de decisões... 40
- Diminuição da produtividade ... 10
- Aumento dos custos operacio... 6



18. Qual é a principal vantagem de construir e manter uma cultura organizacional forte em empresas familiares?

- Aumento da lealdade dos fun... 13
- Maior flexibilidade da empres... 31
- Maior satisfação por parte dos... 12



19. Qual é a principal função da governança (modelo de gestão na empresa) em empresas familiares?

- Garantir a harmonia entre a fa... 10
- Tomar decisões importantes r... 21
- Ajudar a empresa a crescer e a... 25



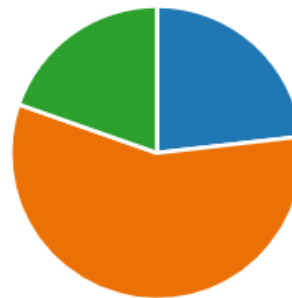
20. Qual é o principal desafio enfrentado pelas empresas familiares na implementação de uma estratégia de governança (conselho de gestão, conselho consultivo, outro)?

● Dificuldade em encontrar me...	15
● Respeitar a hierarquia familiar ...	15
● Equilibrar a necessidade de tr...	26



21. Qual é o nível de formalização da estrutura organizacional da empresa?

● Baixo	13
● Médio	32
● Alto	11



22. Como a empresa lida com a gestão de conflitos entre membros da família e funcionários?

● De forma reativa, lidando com...	13
● De forma proativa, estabelece...	21
● Não há conflitos entre membr...	22



23. Qual é a abordagem predominante na gestão da empresa?

● Gestão centralizada pela família	22
● Gestão compartilhada entre a ...	23
● Gestão completamente profiss...	11



24. Como a empresa lida com a preparação da próxima geração de líderes (horizonte mínimo de cinco anos)?

● Não há preparação específica ...	29
● A empresa oferece oportunida...	23
● A empresa tem um programa ...	3
● Outro	1



25. Qual é a importância da cultura da empresa para a sua gestão?

● A cultura não é uma prioridad...	2
● A cultura é importante, mas n...	26
● A cultura é formalmente defini...	28



26. Qual o principal indicador de sucesso para a gestão profissional de uma empresa familiar?

● Aumento do volume de negó...	29
● Redução dos custos	7
● Melhoria da satisfação dos cli...	23
● Outro	10



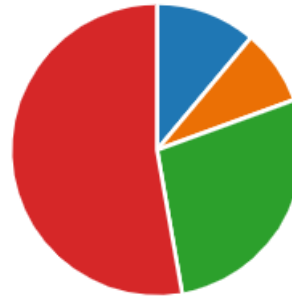
27. Qual é o melhor método para medir a satisfação dos funcionários em uma empresa familiar com gestão profissional?

● Pesquisas de clima organizaci...	1
● Avaliações de desempenho	10
● Feedback informal dos funcio...	13
● Todas as respostas anteriores	29



28. Tem um modelo de governança implementado (conselho de gestão, conselho consultivo, outro)? Se sim, qual a forma de avaliar a eficácia da estratégia de governança implementada na empresa familiar com gestão profissional?

- Avaliar a qualidade das decisõ... 4
- Observar a harmonia entre a f... 3
- Analisar a evolução dos indica... 10
- Todas as respostas anteriores 19



**UNIVERSIDADE DOS AÇORES**  
**Faculdade de Economia e Gestão**

Rua da Mãe de Deus  
9500-321 Ponta Delgada  
Açores, Portugal



**DM**

**Impacto da profissionalização da gestão na produtividade das empresas na  
Região Autónoma dos Açores**  
Paulo Renato Brito Machado