



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Ciências Sociais e Humanas

**A INFLUÊNCIA DOS VALORES PESSOAIS NA  
PROFISSIONALIZAÇÃO E SUCESSÃO DAS EMPRESAS  
FAMILIARES PORTUGUESAS:  
Uma abordagem metodológica mista**

**Claudio Eduardo Ramos Camfield**

Tese para obtenção do Grau de Doutor em  
**Gestão**  
(3º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Mário José Batista Franco

**Covilhã, julho de 2018**



# Dedicatória

Dedico esta tese aos meus pais Walter Camfield (in memorian) e minha mãe Terezinha Ramos Camfield (in memorian) por me terem dado uma excelente educação e por me terem transmitido valores fundamentais como caráter, honestidade, humildade, empatia entre tantos outros raros de se encontrar hoje em dia. Todas as minhas conquistas não teriam sido possíveis sem o apoio e ensinamentos dessas duas pessoas que tenho a honra de chamar de pai e mãe.

“Família é o nosso garante da vida, é o principal ... é o nosso alicerce para tudo ... é o telhado, é o chão, é nossa casa, é tudo ... é o que nos faz viver ... olhar para a frente ... sem família acho que era uma vida muito escura ... muito sem sabor ... muito difícil .... é o nosso porto de abrigo ... de motivação, de alegria, de tudo ... numa palavra, eu acho que família é tudo” (Empresa RM - entrevistado MMF).



# Agradecimentos

Primeiramente agradeço a Deus pela oportunidade desta breve passagem por este plano terreno.

A construção de uma tese de doutoramento não se realiza de um modo isolado, é feita também com todos aqueles que de uma ou de outra forma dão o seu contributo para a sua concretização. Neste sentido, não posso deixar no anonimato e venho por meio de breves palavras agradecer:

- Ao Professor Doutor Mário Franco, orientador da presente tese de doutoramento, por sua disponibilidade demonstrada nas orientações de todo o percurso de desenvolvimento deste trabalho de investigação.

- Aos demais professores do doutoramento em Gestão da Universidade da Beira Interior (UBI) por seus contributos, através dos conhecimentos transmitidos nas disciplinas ministradas.

- Aos funcionários da UBI, quer no âmbito dos Serviços Académicos, da Reitoria, dos Serviços Sociais, da Contabilidade, ou mesmo das secretarias da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, assim como da secretaria do Departamento de Gestão e Economia, que de uma forma ou de outra sempre deram todo o suporte necessário quanto aos meios administrativos. Aqui cabe agradecimento nominal a Dra. Carla Loureiro, do Gabinete de Apoio às Pós-Graduações e Coordenação de Eventos, por toda ajuda administrativa, nos processos e nos eventos ocorridos, durante o percurso deste doutoramento.

- Aos colegas de doutoramento e demais amigos feitos em Portugal, pela troca de conhecimentos e momentos de descontração.

- À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES - Ministério da Educação - Brasil) pelo apoio financeiro através da bolsa de doutoramento concedida no segundo ano.

- À Universidade Federal de Santa Maria - Brasil, por ter aceito o meu pedido de afastamento integral de minhas funções no Departamento de Administração, para que pudesse me dedicar exclusivamente ao doutoramento.

- À Universidade da Beira Interior - Portugal, pelos recursos cedidos, pois sem esses, ficaria muito mais difícil a realização do doutoramento.

- À empresa Informa D&B pela cedência de parte da base de dados utilizadas em dois papers.

- À Associação de Empresas Familiares de Portugal, representada pela Dra. Marina, pelo apoio na divulgação do questionário e pelos convites aos eventos da associação, permitindo-me um maior contacto com os empresários das empresas familiares portuguesas.

- A todas as empresas participantes, pela colaboração e disponibilidade demonstrada no preenchimento do questionário e na cedência das entrevistas.

Não poderia deixar de fazer um agradecimento especial à minha esposa, Patricia Piceti, que se fez presente em todos os momentos na construção deste estudo e, aos meus filhos Kimberly, Luis, Camila e demais familiares que mesmo estando distantes estiveram na torcida para que tudo corresse bem.



## Apoio





## Resumo

A presente tese de doutoramento em Gestão apresenta um trabalho realizado em formato de articulação de três artigos empíricos, dispostos cada um deles num capítulo. Estes artigos contribuíram para o alcance do objetivo geral do estudo, que foi desenvolver um novo modelo de investigação que demonstre a existência da influência dos valores pessoais na gestão das empresas familiares, nomeadamente nos fatores que envolvem a profissionalização e a sucessão destas empresas. Para se alcançar este objetivo geral, procurou-se em cada artigo desenvolver um dos objetivos específicos.

Neste sentido, o primeiro artigo teve por objetivo demonstrar, através de um estudo empírico, como os valores pessoais podem influenciar na profissionalização das empresas familiares. Como instrumento de recolha de dados, foi enviado um questionário *online* a empresas familiares portuguesas, obtendo-se uma amostra final de 249 participantes. Para verificar as relações, utilizou-se o a Modelagem de Equações Estruturais (MEE), especificamente o SEM-PLS, procurando inicialmente a validação dos constructos (valores pessoais e profissionalização) por meio do ajustamento do modelo geral. Foi ainda validado o modelo estrutural, verificando as relações entre as variáveis dos constructos estudados. Como resultados, obteve-se a aceitação do modelo e a validação parcial e total da maioria das hipóteses investigadas, mostrando que os valores pessoais se relacionam e influenciam os fatores de profissionalização das empresas familiares. O valor de abertura a mudança influencia os fatores sistemas de controlo financeiro, sistemas de controlo de recursos humanos, descentralização de autoridade e desenvolvimento organizacional. O valor autotranscendência influencia os fatores atuação dos níveis do topo e aspetos sociais e culturais. Por fim, o valor conservação influencia o fator envolvimento de pessoas da família na gestão.

O segundo artigo procurou apontar, através de um estudo empírico, como os valores pessoais podem influenciar o processo de sucessão das empresas familiares. Os dados foram recolhidos através de um questionário junto de uma amostra composta por 226 empresas familiares portuguesas. Com base na modelagem de equações estruturais (MEE) realizada no software Smart-PLS, conseguiu-se demonstrar a existência de uma relação e de influência dos valores pessoais no processo de sucessão da empresa familiar. O valor conservação influencia os fatores pessoais do antecessor e o fator de contexto. O valor autotranscendência influencia os fatores pessoais do sucessor, os de relacionamento e os de processo. O valor autopromoção possui influência o fator financeiro.

O terceiro e último artigo teve por objetivo encontrar evidências teóricas e empíricas que contribuíssem para a construção das dimensões de valores pessoais, profissionalização e sucessão, demonstrando ainda as possíveis relações entre estas dimensões e propondo-se no final um modelo conceptual de investigação que englobe estas dimensões no contexto das empresas familiares. Para alcançar este objetivo, utilizou-se o método de estudo de caso em quatro empresas familiares portuguesas, contando ao fim com onze participantes deste estudo. Como técnicas de recolha de

dados, utilizou-se as entrevistas, observação não participante e análise documental. Para garantir uma sistematização e confiabilidade aos dados, usou-se o método de análise de conteúdo com a ajuda do software NVIVO (QSR International, versão 11 Pro). Com base nos resultados obteve-se os constructos para a dimensão de profissionalização composto por oito fatores, para a dimensão de sucessão composto com quatro fatores e, para a dimensão de valores três fatores. Conseguiu-se também demonstrar as relações entre os valores pessoais, a profissionalização e a sucessão nas empresas familiares.

Neste trabalho de tese, levando em consideração o desenvolvimento dos estudos apresentados, foi possível sustentar a existência de influência dos valores pessoais na profissionalização e na sucessão da gestão das empresas familiares no contexto português. Esta argumentação é baseada e sustentada tanto na teoria quando nas análises empíricas medidas e avaliadas pelas metodologias mistas utilizadas nesta investigação, as quais permitiram obter evidências de relação entre estes três constructos citados. No final foi possível ainda, apresentar um novo modelo conceptual de investigação para os estudos em empresas familiares. Para além deste contributo teórico, são ainda apresentadas outras implicações para a prática.

## **Palavras-chave**

Empresa familiar, gestão de empresas familiares, valores pessoais, profissionalização, sucessão.

# Abstract

The present PhD thesis in Management presents a work carried out in the form of articulation of three empirical articles, each arranged in a chapter. These articles contributed to the general objective of the study, which was to develop a new research model that demonstrates the influence of personal values in the management of family businesses, especially in the factors that involve the professionalization and succession of these companies. In order to achieve this general objective, each article was designed to develop one of the specific objectives.

In this way, the first article aimed to demonstrate through an empirical study how personal values can influence the professionalization of family businesses. As an instrument of data collection, an online survey was sent to portuguese family firms obtaining a final sample of 249 participants. In order to verify the relations, the Modeling of Structural Equations (SEM), specifically the SEM-PLS, was used initially seeking the validation of the constructs (personal values and professionalization) through the adjustment of the general model. The structural model was validated, verifying the relationships between the variables of the studied constructs. As results, was obtained the partial acceptance and validation of most of the hypotheses investigated, showing that personal values are related and influence the factors of professionalization of family firms. The value of openness to change influences the factors financial control systems, human resource control systems, decentralization of authority, and organizational development. The self-transcendence value influences the factors top levels action and cultural and social aspects. Finally, conservation value influences the factor family involvement in management systems.

The second article sought to point out through an empirical study how personal values can influence the succession of family businesses. The data were collected through a survey from a sample composed of 226 Portuguese family companies. Based on the structural equation modeling (SME) performed in the Smart-PLS software, it was possible to demonstrate the existence of a relation and influence of personal values in the succession process of the family firms. The conservation value influences the personal factors of the predecessor and the context factor. The self-transcendence value influences the personal factors of the successor, the relationship factors and the process factors. The self-promotion value has influence the financial factor.

The third and last article aimed to find the theoretical and empirical evidence that contributed to the construction of the dimensions of personal values, professionalization and succession, thus demonstrating the possible relationships between these dimensions proposing the final conceptual research model that encompasses these dimensions in the context of family businesses. The case study method was used in four family firms in Portugal, with eleven participants in the study. As data collection the method of interviews, non-participant observation and documentary research was used. To ensure data systematization and reliability, the content analysis method was employed with the help of NVIVO software (QSR International, version 11 Pro). By means of the results, we obtained the

constructs for the dimension of professionalization composed by eight factors, for the dimension of compound succession with four factors and for the dimension of values composed of three factors. It was also possible to demonstrate the relationship between personal values, professionalization and succession in family firms.

In this thesis, taking into account the development of the studies presented, it was possible to sustain the existence of influence of personal values in the professionalization and succession of family business management in Portugal's context. This argument is based on both the theory and the empirical analysis, measured by the mixed methodologies used in this thesis, allowed to obtain evidence of the relationship between these three constructs. In the end, it was possible to present a new conceptual research model for studies in family firms. In addition to this theoretical contribution, other implications for practice are presented.

## **Keywords**

Family firms, family firms management, personal values, professionalization, succession.

# Índice

Dedicatória	iii
Agradecimentos	v
Apoio	vii
Resumo	viii
Abstract	xi
Índice	xiii
Lista de Figuras	xvii
Lista de Tabelas	xix
Lista de Gráficos	xix
Lista de Quadros	xxi
Lista de Acrónimos	xxiii
<b>CAPÍTULO 1 - Introdução, Metodologia e Base teórica</b>	<b>1</b>
<b>1 Introdução</b>	<b>1</b>
1.1 Justificação do tema e motivações para o estudo	1
1.2 Propósito e Objetivos da Investigação	5
1.3 Questões de Investigação	6
1.4 O Modelo de Investigação	7
<b>2 Metodologia da investigação</b>	<b>7</b>
2.1 O Contexto da Investigação	7
2.2 Tipos de Estudo/Abordagem de Investigação	9
2.3 Estrutura da Tese, Publicações e Apresentações em Conferências	11
<b>3 Base teórica</b>	<b>13</b>
3.1 Valores Pessoais	13
3.2.1 A gestão de empresas familiares	24
3.2.2 A sucessão nas empresas familiares	26
3.2.3 A profissionalização na empresa familiar	35
<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>47</b>
<b>CAPÍTULO 2 - A Profissionalização da Empresa Familiar e a sua Relação com os Valores Pessoais</b>	<b>63</b>
<b>1 Introdução</b>	<b>63</b>
<b>2 Revisão da literatura e desenvolvimento das hipóteses</b>	<b>64</b>
2.1 Valores Pessoais	64
2.2 Profissionalização na Empresa Familiar	67
2.2.1. Modelo multidimensional de profissionalização da empresa familiar	68
<b>3 Metodologia</b>	<b>75</b>
3.1 População e amostra	75

3.2 Instrumento de recolha de dados	75
3.3 Análise dos dados	76
<b>4 Resultados</b>	<b>77</b>
4.1. Características da amostra	77
4.2. Valores Pessoais e Profissionalização	78
4.2.1 Modelo de Mensuração	80
4.2.2 Modelo Estrutural	82
<b>5 Discussão</b>	<b>85</b>
<b>6 Conclusões e implicações</b>	<b>88</b>
<b>Referências bibliográficas</b>	<b>90</b>
<b>CAPÍTULO 3 - A Influência dos Valores Pessoais na Sucessão das Empresas Familiares: Um Modelo Estrutural</b>	<b>97</b>
<b>1 Introdução</b>	<b>97</b>
<b>2 Valores pessoais como instrumento de pesquisa</b>	<b>100</b>
<b>3 Sucessão em empresas familiares: desenvolvimento das hipóteses</b>	<b>102</b>
3.1 Fatores analisados no processo de sucessão	103
3.2 Desenvolvimento das hipóteses de investigação	106
<b>4 Metodologia da investigação</b>	<b>111</b>
4.1 Amostra e obtenção de dados	111
4.2 Mensuração	111
4.3 Análise dos Dados	113
<b>5 Resultados</b>	<b>114</b>
5.1 Caracterização da Amostra	114
5.2 Ajustamento do modelo de mensuração	115
5.3 Análise do Modelo Estrutural	118
<b>6 Discussão</b>	<b>122</b>
<b>7 Conclusões, implicações e limitações</b>	<b>125</b>
<b>Referências bibliográficas</b>	<b>127</b>
<b>CAPÍTULO 4 - Gestão de Empresas Familiares: Relação dos Valores Pessoais com a Profissionalização e Sucessão</b>	<b>135</b>
<b>1 Introdução</b>	<b>135</b>
<b>2 Valores pessoais nas empresas familiares</b>	<b>137</b>
<b>3 A profissionalização na empresa familiar</b>	<b>139</b>
<b>4 A sucessão na empresa familiar</b>	<b>140</b>
<b>5 Metodologia de investigação</b>	<b>141</b>
5.1 Tipo de estudo	141
5.2 Seleção dos casos e participantes	142
5.3 Técnicas de recolha de informações	143
5.4 Análise e organização dos dados	144
<b>6 Análise e discussão dos resultados</b>	<b>146</b>

6.1 Dimensão de profissionalização	146
6.1.1 Sistemas de gestão	147
6.1.2 Políticas de gestão	148
6.1.3 Envolvimento não familiar na gestão	149
6.1.4 Envolvimento familiar na gestão	150
6.1.5 Desenvolvimento organizacional	150
6.1.6 Descentralização de autoridade	151
6.1.7 Atuação dos níveis do topo	152
6.1.8 Aspetos sociais e culturais	153
6.2 Dimensão sucessão	154
6.2.1 Pessoal	155
6.2.2 Relacionamento	156
6.2.3 Processo	157
6.2.4 Contexto	158
6.3 Dimensão valores pessoais	159
6.3.1 Valor de família	160
6.3.2 Valores compartilhados	161
6.3.3 Valores	162
6.4 Análise global dos resultados	163
<b>7 Conclusões e implicações</b>	<b>167</b>
<b>Referências bibliográficas</b>	<b>168</b>
<b>CAPÍTULO 5 - Considerações Finais</b>	<b>175</b>
<b>1 Conclusões</b>	<b>175</b>
<b>2 Principais contributos para a teoria</b>	<b>177</b>
<b>3 Principais contributos para a prática</b>	<b>183</b>
<b>4 Limitações e futuras linhas de investigação</b>	<b>183</b>
<b>Referências bibliográficas</b>	<b>184</b>
<b>Apêndices</b>	<b>189</b>
APÊNDICE A - Questões relativas ao modelo de Valores Pessoais	189
APÊNDICE B - Questões relativas ao modelo de Profissionalização	190
APÊNDICE C - Questões relativas ao modelo de Sucessão	191
APÊNDICE D - Guião de entrevista semiestruturada	193
APÊNDICE E - outputs complementares da modelagem de equações estruturais relativos ao estudo do Capítulo 2.	195
APÊNDICE F - outputs complementares da modelagem de equações estruturais relativos ao estudo do Capítulo 3.	201
APÊNDICE G - outputs complementares do NVivo, relativos ao estudo do Capítulo 4.	207



# Lista de Figuras

## Capítulo 1

<b>Figura 1</b> - Modelo de investigação inicial de investigação proposto	7
<b>Figura 2</b> - Mapa geográfico demonstrando a abrangência dos estudos	8
<b>Figura 3</b> - Desenho da Tese	12
<b>Figura 4</b> - Fundamentos dinâmicos da universalidade da estrutura dos valores	19
<b>Figura 5</b> - O Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar	24
<b>Figura 6</b> - Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar	25
<b>Figura 7</b> - Um modelo de fatores que impedem a sucessão intrafamiliar na empresa familiar	29
<b>Figura 8</b> - Modelo conceitual das influências no processo de sucessão	30
<b>Figura 9</b> - Fatores que influenciam a sucessão familiar	30
<b>Figura 10</b> - Quadro conceptual das questões que inibem dentro de uma empresa de propriedade familiar como antecedentes sobre os fatores críticos de sucesso de um processo de sucessão intrafamiliar de sucesso	31
<b>Figura 11</b> - Modelo de medição do sucesso e da performance da sucessão	32

## Capítulo 2

<b>Figura 1</b> - Estrutura de valores pessoais de Schwartz	66
<b>Figura 2</b> - Modelo relacional entre valores pessoais e a profissionalização da empresa familiar	74
<b>Figura 3</b> - Modelo Global da relação de valores pessoais e a profissionalização da empresa familiar	83

## Capítulo 3

<b>Figura 1</b> - Estrutura de valores pessoais de Schwartz	101
<b>Figura 2</b> - Modelo conceptual	112
<b>Figura 3</b> - Modelo estrutural das relações entre os constructos de Valores Pessoais e Sucessão na empresa familiar	119

## Capítulo 4

<b>Figura 1</b> - Fases da Análise de Conteúdo	145
<b>Figura 2</b> - Dendograma das relações entre os fatores das dimensões de profissionalização, sucessão e valores pessoais	164
<b>Figura 3</b> - Modelo teórico das relações entre os fatores das dimensões de profissionalização, sucessão e valores pessoais concernente a gestão das empresas familiares	166

## Capítulo 5

<b>Figura 1</b> - Modelo teórico de relação e Influência dos valores pessoais nos fatores de profissionalização e de sucessão da gestão das empresas familiares	180
---	-----



## Lista de Tabelas

### Capítulo 2

Tabela 1 - Análise descritiva dos itens de valores pessoais.	78
Tabela 2 - Estatística descritiva dos itens de profissionalização	79
Tabela 3 - Qualidade de ajuste do modelo MEE	80
Tabela 4 - Valores das correlações entre VL e raízes quadradas dos valores das AVEs	82
Tabela 5 - Validação das hipóteses do estudo	84

### Capítulo 3

Tabela 1 - Estatísticas descritivas, análise fatorial, confiabilidade composta e validade convergente	116
Tabela 2 - Correlações e raiz quadrada dos AVEs	118
Tabela 3 - Coeficientes de caminho, estatísticas T e avaliação de hipóteses do modelo	120
Tabela 4 - Valores dos indicadores da validade preditiva (Q <sup>2</sup> ) ou indicador de Stone-Geisser e do tamanho do efeito (f <sup>2</sup> ) ou indicador de Cohen	122

### Capítulo 4

Tabela 1 - Caracterização da amostra de empresas participantes do estudo	143
Tabela 2 - Características das entrevistas nas empresas familiares	144
Tabela 3 - Correlação de Pearson entre os fatores das dimensões de profissionalização, sucessão e valores pessoais	165

## Lista de Gráficos

### Capítulo 4

Gráfico 1- Codificação dos fatores correspondentes a Dimensão Profissionalização	146
Gráfico 2 - Codificação dos fatores correspondentes a Dimensão Sucessão	154
Gráfico 3 - Codificação dos fatores correspondentes a Dimensão Valores Pessoais	159



# Lista de Quadros

## Capítulo 1

Quadro 1- Contexto dos estudos envolvendo as empresas familiares	2
Quadro 2- Perfil metodológico dos estudos da tese	10
Quadro 3 - Vínculos relacionados as definições de empresa familiar	21
Quadro 4 - Fatores do Processo Sucessório	35
Quadro 5 - Dimensões e fatores da profissionalização	46

## Capítulo 2

Quadro 1 - Distribuição dos tipos motivacionais de valores de Schwartz	65
--	----

## Capítulo 3

Quadro 1 - Fatores do Processo Sucessório	105
---	-----



## Lista de Acrónimos

AC	Alpha de Cronbach
AEE	Análise de Equações Estruturais
AM	Abertura a Mudança
ANT	Atuação dos Níveis do Topo
AP	Autopromoção
APEF	Associação Portuguesa de Empresas Familiares
ASC	Aspetos Sociais e Culturais
AT	Autotranscendência
AVEs	Variâncias Médias Extraídas
CC	Confiabilidade Composta
CEO	Chief Executive Officer
CO	Conservação
DESC	Descentralização
DO	Desenvolvimento Organizacional
EFB	European Family Businesses
EPF	Envolvimento de Pessoas da Família
EPNF	Envolvimento de Pessoas Não Familiares
ES	Espanha
FCONT	Fatores de Contexto
FFIN	Fatores Financeiros
FPGEST	Fatores pessoais relacionados o proprietário/gestor
FPROC	Fatores de Processo
FPSUC	Fatores pessoais relacionados ao sucessor
FREL	Fatores de Relacionamento
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
PIB	Produto Interno Bruto
PLS-SEM	Partial Least Squares Structural Equation Modeling
PT	Portugal
PVQ-21	Portrait Values Questionnaire (versão reduzida com 21 questões)
PVQ-40	Portrait Values Questionnaire com 40 questões.
RH	Recursos humanos
SEM	Structural Equations Modelling
SEW	Valor sócioemocional
SF	Sistemas Financeiros
SGPS	Sociedades Gestoras de Participações Sociais
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SRH	Sistemas de Recursos Humanos
SVS	Schwartz Values Survey
VC	Validade convergente
VD	Validade discriminante
VIF	Variance inflation factor
VL	Variáveis latentes
VOS	Valores de ordem superior
VO	Variável observada



# CAPÍTULO 1 - Introdução, Metodologia e Base Teórica

## 1 Introdução

### 1.1 Justificação do tema e motivações para o estudo

Ao longo dos anos, as empresas familiares têm vindo a ser objeto de investigação crescente, devido a este tipo de organização ser responsável pelo crescimento social e económico nos mais diversos países, o que denota a sua importância no contexto global.

Esse argumento é corroborado no European Family Businesses (EFB), o qual revela que as empresas familiares são decisivas para a criação de emprego e crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) da economia mundial, assim como na Europa. Este segmento de empresas está presente em todos os sectores da economia e representam mais de 60% das empresas, contribuindo para cerca de 50% do emprego (EFB, 2015).

Relativamente ao contexto de Portugal, de acordo com a European Family Businesses (EFB), estima-se que as empresas familiares representem 70 a 80% das empresas nacionais e que contribuam para 60% do emprego e 50% do PIB. Elas trazem uma contribuição significativa para o PIB e emprego na Europa e tendem a ser grandes inovadoras, com uma visão de longo prazo (EFB, 2015).

Este segmento de empresas também tende a ser firmemente enraizadas na sua cultura regional e nacional, mostrando o tipo de valores europeus que todos nós compartilhamos (EFB, 2015).

Devido a importância que as empresas familiares têm no mundo inteiro, muitas são as investigações sobre este tipo de organizações, onde existem muitos pesquisadores a tentar compreendê-las melhor, em diversos contextos. Neste sentido é apresentado no Quadro 1 alguns exemplos desses contextos que contemplam as empresas familiares.

**Quadro 1- Contexto dos estudos envolvendo as empresas familiares**

<b>Contextos</b>	<b>Autores</b>
Características da família e desempenho da empresa	Astrachan, Klein e Smyrniotis (2002); Aldrich e Cliff (2003); Denison, Lief e Ward (2004).
Institucionalização em economias emergentes	Alpay, Bodur, Yılmaz, Çetinkaya e Arıkan (2008).
Relações de agência	Gomez-Mejia, Nuñez-Níquel e Gutierrez (2001); Schulze, Lubatkin e Dino (2003).
Comportamento gerencial	Munene, Schwartz e Smith (2000); Smith, Peterson e Schwartz (2002); Teixeira et al. (2006); De Almeida e Sobral (2009).
Empreendedorismo familiar	Mian e Shahid (2008); Hussain, Scott e Matlay (2010); Çavuş e Demir (2011); He, 2011; Zahra (2012); Barrett (2014).
Internacionalização	Basly (2010); Merino, Monreal-Pérez e Sánchez-Marín (2012); Piva, Rossi-Lamastra e De Massis (2013); Mitter, Duller, Feldbauer-Durstmüller e Kraus (2014).
Comprometimento	Katuska, Suárez e Martín (2010); Sieger, Bernhard e Frey (2011); Cabrera-Suárez e Martín-Santana (2012); Dawson et al. (2013); Smith, Hair e Ferguson (2014); Rautamäki e Römer-Paakkanen (2016).
Governança corporativa	Eeds, (2010); Goel, Mazzola, Phan, Pieper, e Zachary (2012), Duller (2013); Suess, J. (2014); Le Breton-Miller, Miller, e Bares (2015); Le Breton-Miller e Miller (2016); Chrisman, Chua, Le Breton-Miller, Miller e Steier (2018).
Sucessão e continuidade	Sharma, Chrisman e Chua (2003a); Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004); Venter, Boshoff e Maas (2005); Yan e Sorenson (2006); De Massis, Chua e Chrisman (2008); Pyromalis e Vozikis (2009); Bocatto, Gispert e Rialp (2010); Chaimahawong e Sakulsriprasert (2012); Vozikis et al. (2012); Lussier e Sonfield (2012); Baù et al. (2013); Nordqvist et al. (2013); Filser, Kraus e Märk (2013); Contreras, Díaz, Tamez e Martínez (2016); Brumana, Sardeshmukh, Minola, e Cassia (2017); De Massis, Wang e Chua (2018); Waldkirch, Nordqvist e Melin (2018).
Profissionalização da gestão da empresa familiar	Dyer (1989); Berenbeim (1990); Daily e Dollinger (1993); Schein (1995); McConaughy, Matthews e Fialko (2001); Astrachan, Klein e Smyrniotis (2002); Anderson e Reeb (2003a); Le Breton-Miller et al. (2004); Barth, Gulbrandsen e Schønea (2005); Songini (2006); Duréndez, Pérez de Lema e Madrid Guijarro (2007); Chittoor e Das (2007); Klein e Bell (2007); Bennedsen et al. (2007); Sciascia e Mazzola (2008); Sonfield e Lussier (2009); Yildirim-Öktem e Üsdiken (2010); Stewart e Hitt (2012); Dekker et al. (2013, 2015); Brumana, Cassia, De Massis, Discua Cruz, Minola (2015); Howorth, Wright, Westhead e Allcock (2016); Waldkirch, Melin e Nordqvist (2017); Tabor, Chrisman, Madison e Vardaman (2018); De Massis, Wang e Chua (2018).
Valores	Yan e Sorenson (2006); Zellweger e Astrachan (2008); Klein (2008); Chirico e Nordqvist (2010); Tàpies e Fernández (2012); Zellweger e Dehlen (2011); Fletcher, Melin e Gimeno (2012); Jiménez, Martos e Jiménez (2013); Valenzuela (2014); McKinstry, Ding e Livingstone (2014); Kammerlander, Sieger, Voordeckers e Zellweger (2015); Chen, Liu, Yang e Chen (2016); Barros, Hernangómez e Martín-Cruz (2017); Pittino, Martínez, Chirico e Galván (2018).
Estudos comparativos entre empresas familiares e não-familiares	Duh, Belak e Milfelner (2010); Franco e Haase (2012); Lisboa (2012); Michael-Tsabari e Tan (2013); Bird e Wennberg (2014).

Fonte: Elaboração própria.

Pode-se observar no Quadro 1 que tem sido dado uma maior ênfase nos estudos prévios, a temas relacionados com a profissionalização, a sucessão e os valores (no âmbito do contexto das organizações familiares), visto o direcionamento aos objetivos pretendidos nesta tese.

Relativamente à profissionalização da empresa familiar, os estudos, principalmente empíricos, procuram investigar os aspetos que compõe este processo empresarial, assim como os reflexos destes no desempenho da empresa (e.g., Lin & Hu, 2007; Sciascia & Mazzola, 2008; Chua, Chrisman & Bergiel, 2009, Lien & Li, 2014; Dekker et al., 2013, 2015), tratando assim a profissionalização como um aspeto racional e antecedente do desempenho.

Da mesma forma, grande parte dos estudos que levam em consideração a sucessão nas empresas familiares, buscam um maior entendimento das possíveis falhas que podem ocorrer neste processo dos negócios familiares. Alguns estudos têm identificado os fatores e processos que facilitam ou dificultam o êxito da sucessão (e.g., Baù et al., 2013; Nordqvist et al., 2013), fatores que dificultam o sucesso da sucessão (De Massis et al., 2008), fatores de sucesso na sucessão (Pyromalis et al., 2006; Chaimahawong & Sakulsriprasert, 2012), fatores que influenciam a sucessão (Bocatto, Gispert, & Rialp, 2010), fatores críticos de sucesso e que condicionam o sucesso da sucessão (Vozikis et al., 2012), entre outros.

Ainda sobre os estudos que denotam a sucessão nas empresas familiares, cabe destacar a visão de Filser, Kraus e Märk (2013), os quais salientam que as pesquisas empíricas realizadas sobre a sucessão, e que envolvem os aspetos psicológicos, acabam por tratar o tema de forma periférica (Davis & Harveston, 2001; Miller et al., 2003; Sharma et al., 2003b; Vera & Dean, 2005) e, quase nunca, como foco principal. Neste sentido, Filser, Kraus e Märk (2013) e Frey et al. (2005) reconhecem que existe uma lacuna de investigação nos estudos sobre a sucessão nas empresas familiares que contemplam os aspetos psicológicos.

Por outro lado, no que se refere aos estudos de valores, também são encontrados na literatura alguns estudos referindo-se à criação de valor organizacional (Chirico & Nordqvist, 2010), Valores e comportamento organizacional García-Álvarez & López-Sintas (2001), cultura e valores (Bird & Wennberg, 2014; Tàpies & Fernández 2012; Fletcher, Melin, & Gimeno, 2012; Munene, Schwartz, & Smith, 2000; Vallejo, 2008), ética (Duh et al., 2010; Valenzuela, 2014), responsabilidade social e valores (Lybaert, 2014; Marques et al., 2014), valores e estratégia organizacional (McKinstry et al., 2014), valor emocional (Zellweger & Astrachan, 2008; Zellweger & Dehlen, 2011) e outros de valores aplicados ao contexto da família e da empresa (Goel, 2013; Jiménez, Martos, & Jiménez, 2013; Kammerlander, Sieger, Voordeckers, & Zellweger, 2015; Oreg & Nov, 2008; Yan & Sorenson, 2006).

Contudo, muitos destes estudos sobre valores não têm colocado este tema como ponto central de investigação (Fletcher, Melin & Gimeno, 2012). Esta afirmação é corroborada por Koironen (2002), o qual infere que existe uma discussão nos estudos sobre os valores nas empresas familiares, mas muitas vezes sem evidências empíricas suficientes. De acordo com Mazereeuw-van der Duijn Schouten,

Graafland e Kaptein (2014), pouco se sabe sobre os valores específicos e como eles influenciam o negócio familiar, pois em muitos casos, esses valores são sub-estudados nos contextos de negócios, o que demonstra também haver uma lacuna a ser explorada sobre este tema de valores.

Diante deste contexto apresentado, fica evidente a existência de uma lacuna a ser investigada no que diz respeito aos valores pessoais e à gestão das empresas familiares, especificamente nos aspectos de sucessão e profissionalização, dando margem para se inovar e trazer alguns contributos a mais para os poucos estudos que têm vindo a ser realizados nessa linha de investigação. Desta forma, a motivação para o desenvolvimento desta investigação está na importância desta temática, ou seja, está justamente em apresentar evidências empíricas sobre fenómenos pouco explorados previamente na literatura sobre os valores pessoais e a sua influência nos aspectos da gestão das empresas familiares, especificamente, a profissionalização e a sucessão.

Esta motivação é complementada pela visão de Le Breton-Miller e Miller (2016), os quais inferem que os proprietários/gestores das empresas familiares conseguem ter uma alta capacidade de impor os seus valores pessoais sobre a organização, demonstrando assim que a empresa familiar possui uma forte orientação de valores, e, portanto, isto revela a importância dos valores pessoais para o contexto desse tipo de empresas.

Neste seguimento, Oliveira e Tamayo (2004) revelam que a origem dos valores de uma organização é influenciada pelos valores pessoais/familiares que os gestores levam para a empresa. Assim como Tápies e Fernández (2010) afirmam, os valores familiares dos proprietários de uma organização tornam-se a essência de uma cultura organizacional, onde surge uma sinergia vital na empresa. Neste sentido, Arnoff e Ward (2001) reforçam que o compromisso duradouro com os valores é a força maior que uma família pode trazer para sua empresa.

Com base no enquadramento temático apresentado, torna-se iminente procurar ajudar a preencher os gaps existentes, com a realização de investigações relacionadas com questões psicológicas que acabam por interferir na gestão das empresas familiares. Deste modo, este estudo traz uma mais-valia em relação aos estudos existentes, já que vincula aspectos da psicologia, especificamente a influência dos valores pessoais dos proprietários/gestores na sucessão e na profissionalização destas empresas.

Tendo em consideração o contexto exposto no enquadramento teórico, é possível conceber que os estudos que compreendem este trabalho de investigação estão sustentados principalmente em duas correntes teóricas, a teoria institucional e a teoria comportamental.

Na teoria institucional, porque esta ajuda a compreender as instituições como sistemas, sendo representados por diversos aspectos, como por exemplo, sistemas de símbolos e processos regulatórios, entre outros os quais as empresas possuem e que determinam o seu comportamento social. No caso das empresas familiares, a família pode ser considerada como uma instituição externa do tipo

“stakeholders” (Oliver, 1991), que são representados pelos agentes (membros familiares) demarcando a sua presença e a sua influência significativa neste segmento de empresas (Vallejo & Langa, 2010).

A abordagem institucional permite-nos compreender como ocorre essa presença e influência dos agentes familiares, visto esta perspectiva estar enraizada em três sistemas de ordem externa, nomeadamente pelos sistemas regulativos, cognitivos e normativos como os pilares das instituições (Scott, 1995).

Os pilares normativos e cognitivos constituem um argumento teórico consistente, porque referem-se à forma como os valores e outros elementos da cultura da família são transmitidos no ambiente institucional, no caso, a empresa familiar, bem como por que os indivíduos ligados por emprego a empresa os assumem, mesmo quando eles não têm nenhuma relação familiar com a família proprietária. A ideia subjacente a esta afirmação vem da teoria institucional que demonstra que os elementos institucionais (valores, normas, símbolos e outros elementos que representam uma determinada cultura) entram nas organizações através dos indivíduos que nelas trabalham, no caso concreto, os membros familiares (Scott, 1995; Zucker, 1977).

Relativamente à teoria comportamental, pode-se inferir que esta vai ao encontro da teoria de valores humanos de Schwartz (1992) e Rokeach (1973). Vários autores foram os responsáveis pelo desenvolvimento da teoria comportamental (e.g., Watson, 1919; Simon, 1947; McClelland, 1961; Cyert & March, 1963) e, acabaram por revolucionar a teoria da administração. Os estudos da teoria comportamental mostraram que as motivações humanas e seus comportamentos são derivados do contexto organizacional e do convívio social. Neste sentido, a ênfase começou a ser dada nas pessoas, nas suas motivações e no comportamento dessas no ambiente organizacional, advindo daí os estudos sobre comportamento organizacional, comportamento e motivação humana, valores pessoais, entre outros.

## **1.2 Propósito e Objetivos da Investigação**

Face à contextualização exposta na seção anterior, fica evidente o desejo de investigar dois campos complexos de estudo, por lado as empresas familiares e, por outro, os valores pessoais evidenciados nos proprietários/gestores das empresas familiares.

Como o contexto principal deste estudo refere-se às empresas familiares, remete-se para um vasto universo literário sobre este tipo de empresa e que, por ser amplo e complexo, começa a ser divergente já na sua definição do que vem a ser uma empresa familiar.

Como por exemplo, para a APEF, as empresas familiares são as empresas, em que a maioria, ou uma parte importante do seu capital social, seja detida por pessoas ligadas por laços familiares, ou aquelas em que o seu capital social esteja concentrado em poucas pessoas, e sempre que alguns desses detentores do capital participem nos órgãos de controlo e/ou de gestão da empresa, e neles exerçam

uma influência decisiva, qualquer que seja o sector de atividade económica a que esta pertença. Neste sentido, nos estudos desenvolvidos nesta tese, optou-se não seguir a definição da APEF, por ser uma definição ampla e não científica. Assim, optou-se por incluir no estudo somente empresas em que houvesse uma concentração de mais de 50 % do capital social, vinculado a uma família que possui atuação na gestão, o que vai ao encontro de Astrachan & Kolenko (1994).

Com base no exposto, objetiva-se demonstrar a existência de influência dos valores pessoais na gestão das empresas familiares, nomeadamente nos fatores que envolvem a profissionalização e a sucessão destas empresas.

Para alcançar este objetivo geral, procura-se alcançar os seguintes objetivos específicos:

- Demonstrar, através de um estudo empírico, como os valores pessoais podem influenciar na profissionalização das empresas familiares.
- Apontar, através de um estudo empírico, como os valores pessoais podem influenciar na sucessão das empresas familiares.
- Apresentar evidências teóricas e empíricas que contribuam para a construção das dimensões “valores pessoais, profissionalização e sucessão”, demonstrando assim, as possíveis relações entre estas dimensões, para no final, propor um modelo conceptual de investigação que englobe estas dimensões na gestão das empresas familiares.

### **1.3 Questões de Investigação**

Como revelado anteriormente, os valores pessoais têm sido pouco evidenciados como fatores que interferem no processo de gestão das empresas familiares, mesmo sabendo que de uma forma ou de outra, eles vão acabar por facilitar ou prejudicar o desempenho destas organizações, dificultando assim a sua sustentabilidade.

Diante do exposto, algumas questões de pesquisa, que direcionaram e delimitaram esta investigação são:

- É possível evidenciar-se uma relação de intervenção significativa de valores pessoais com a gestão das empresas familiares, no que toca à profissionalização destas empresas?
- É possível evidenciar-se uma relação de intervenção significativa de valores pessoais com a gestão das empresas familiares, no que toca à sucessão destas empresas?
- É sustentável apresentar um novo modelo conceptual de investigação que englobe várias dimensões de valores, profissionalização e sucessão, demonstrando as possíveis relações entre estes constructos, no contexto da gestão das empresas familiares?

## 1.4 O Modelo de Investigação

A elaboração dos fatores a serem analisados tanto nos aspetos de sucessão como de profissionalização, permitiu o desenho de um modelo conceptual que representa graficamente as dimensões numa forma geral e as relações entre elas que se investigou neste estudo (Figura 1).

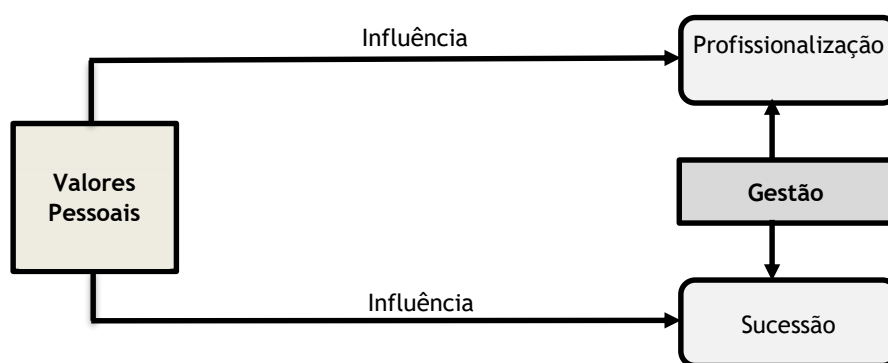


Figura 1 - Modelo de investigação inicial de investigação proposto

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com a Figura 1, de forma simplificada, apresenta-se a influência que os valores pessoais podem ter nos aspetos de gestão das empresas familiares, nomeadamente, nos processos de profissionalização e de sucessão.

## 2 Metodologia da investigação

Nesta seção apresenta-se a metodologia de investigação, nomeadamente, o contexto da investigação, assim como os tipos de estudo que foram desenvolvidos e a abordagem metodológica utilizada em cada um destes estudos.

### 2.1 O Contexto da Investigação

O trabalho aqui apresentado trata-se de um estudo empírico que se insere no contexto geográfico europeu, especificamente tendo como país, Portugal. Como objeto de estudo escolheu-se as empresas de carácter familiar constantes numa base própria constituída de 5000 empresas elaboradas a partir do site da Associação Portuguesa de Empresas Familiares, da empresa Informa D&B e de sites da internet, ressaltando que esta base inclui empresas de todas as dimensões e com segmentos e ramos

de atividade variados. Na Figura 2 apresenta-se as regiões geográficas que foram abrangidas pelo estudo.



**Figura 2 - Mapa geográfico demonstrando a abrangência dos estudos**

Fonte: Elaboração própria.

Levando em consideração a Figura 1, perceber-se que a princípio, somente as empresas familiares de duas regiões não participaram neste estudo, nomeadamente a região de Lisboa e de Portalegre. Contudo, uma pequena parte da amostra de empresas familiares não identificou a sua região, podendo haver estudos advindos das regiões atrás mencionadas. Todas as demais regiões, inclusive as ilhas fizeram parte da amostra utilizada, demonstrando assim uma abrangência a nível nacional.

Cabe destacar ainda que as percentagens para cada região, apresentado no mapa, são relativas aos dois estudos de natureza quantitativa, e estudo de abordagem qualitativa, seguidos nesta investigação.

## 2.2 Tipos de Estudo/Abordagem de Investigação

Quanto ao propósito do estudo, esta investigação classifica-se como sendo exploratória e descritiva. Inicialmente assume o carácter exploratório por ter a finalidade de aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, facto ou fenómeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos (Lakatos & Marconi, 1996). De acordo com Vergara (2009), configura-se como uma pesquisa descritiva, na medida em que pretendeu expor as características de determinada população ou fenómeno, estabelecendo correlações entre variáveis e servindo de base para a explicação dos fenómenos em estudo.

Por tratar-se de um estudo empírico em empresas familiares e sem ter a pretensão de acompanhar a evolução das características a serem investigadas no decorrer do tempo, tratou-se de um estudo transversal, onde na aceção de Hair et al. (2005), os estudos descritivos transversais podem fornecer ao usuário um panorama ou descrição acerca do problema abordado, num dado ponto no tempo, pois os dados são recolhidos num único período de tempo e sintetizados estatisticamente.

Quanto à abordagem desta investigação, utilizou-se uma metodologia mista. Optou-se por este modelo devido ao facto do estudo estar inserido num contexto complexo, como é o caso das empresas familiares. Esta opção está de acordo como vários autores (e.g., Crewll, 2014; Reilly e Jones, 2017) que indicam o uso da metodologia mista para estudos que envolvam as empresas familiares. Estes dois últimos autores inferem que os métodos mistos de investigação ajudam a resolver as complexidades que os investigadores em empresas familiares enfrentam, pois neste método utilizam-se perspectivas tanto qualitativas quanto quantitativas no mesmo estudo, fornecendo uma maior compreensão, como também generalizações adicionais para o tema a ser estudado.

Creswell (2014) também indica a utilização de métodos mistos nas investigações no contexto das empresas familiares. De acordo com este autor, o uso de métodos mistos são mais vantajosos para investigadores de empresas familiares, pois o foco de investigação geralmente não é apenas sobre o que aconteceu no negócio familiar, mas porque a família e as empresas atuaram de formas particulares, o que traz uma maior capacidade de se fazer observações generalizáveis, decorrentes de abordagens quantitativas e combinadas com descrições mais ricas e pormenorizadas, advindas normalmente de técnicas qualitativas. Por fim, cabe destacar que a utilização desta combinação entre técnicas quantitativas e qualitativas pode ajudar a descobrir relações anteriormente não observadas, para a partir disto, gerar novas ideias que ajudem no desenvolvimento das teorias investigadas (Aguinis & Molina-Azorín, 2015).

Considerando a abordagem metodológica mista, esta tese foi elaborada no formato de três artigos, com abordagens metodológicas diferentes, mas que se complementam entre si. Neste sentido, detalha-se no Quadro 2 o perfil metodológico utilizado em cada estudo desta tese.

**Quadro 2- Perfil metodológico dos estudos da tese**

<b>Capítulo 2</b>	<b>Artigo 1</b>
Título do estudo	A profissionalização da empresa familiar e a sua relação com os valores pessoais.
Objetivo	Verificar as relações entre os valores pessoais (VP) e a profissionalização das empresas familiares.
Abordagem	Quantitativa.
Técnicas de recolha de dados	Questionário.
Técnicas de análise de dados	Estatística descritiva com a utilização do software SPSS 22.0® Modelação em equações estruturais por mínimos quadrados parciais com a utilização do software SmartPLS 2.0.M3
Amostra	249 empresas familiares portuguesas participantes.
<b>Capítulo 3</b>	<b>Artigo 2</b>
Título do estudo	A influência dos valores pessoais na sucessão da empresa familiar: um modelo estrutural.
Objetivo	Analisar as possíveis influências existentes dos valores pessoais nos aspetos relacionados a sucessão das empresas familiares.
Abordagem	Quantitativa.
Técnicas de recolha de dados	Questionário.
Técnicas de análise de dados	Estatística descritiva com a utilização do software SPSS 22.0® Modelação em equações estruturais por mínimos quadrados parciais com a utilização do software SmartPLS 2.0.M3
Amostra	226 empresas familiares portuguesas participantes.
<b>Capítulo 4</b>	<b>Artigo 3</b>
Título do estudo	Gestão de empresas familiares: relação dos valores pessoais com a profissionalização e sucessão.
Objetivo	Encontrar evidências empíricas que contribuam para a construção das dimensões de valores pessoais, profissionalização e sucessão, assim como demonstrar possíveis relações entre estas dimensões, para ao final, propor um modelo teórico de investigação que englobe estas dimensões na gestão das empresas familiares.
Abordagem	Qualitativa.
Técnicas de recolha de dados	Entrevista, observação não participante e análise documental.
Técnicas de análise de dados	Análise de conteúdo com a ajuda do software NVIVO (QSR International, versão 11 Pro)
Amostra	4 casos e 11 participantes.

Fonte: Elaboração própria.

## 2.3 Estrutura da Tese, Publicações e Apresentações em Conferências

Com vista a apresentar um trabalho que se enquadre dentro das propostas de investigação que têm sido desenvolvidas no contexto contemporâneo, esta tese está estruturada no formato de artigos, como anteriormente referido.

Além dos elementos pré-textuais e pós-textuais, bem como as seções da introdução, metodologia e de base teórica deste Capítulo, os três outros Capítulos (2, 3 e 4) são compostos por cada um destes artigos, sendo que no final (Capítulo 5), são feitas todas as considerações pertinentes aos estudos desenvolvidos, fazendo assim o fechamento desse trabalho.

Neste sentido, o primeiro capítulo engloba a parte da introdutória da tese, onde são apresentados o enquadramento do tema investigado, a justificação para o desenvolvimento do estudo e, por fim, o propósito da investigação, contemplando os objetivos geral e específicos, assim como as questões norteadoras do estudo. Também nesse capítulo é feita uma apresentação geral da metodologia utilizada, onde é detalhado os métodos e técnicas de investigação que foram desenvolvidos em cada um dos artigos empíricos. Por fim, ainda relativo ao primeiro capítulo, são expostos por meio de uma revisão prévia da literatura, as bases teóricas que serviram como ponto de partida para o desenvolvimento dos artigos científicos apresentados em cada capítulo subsequente.

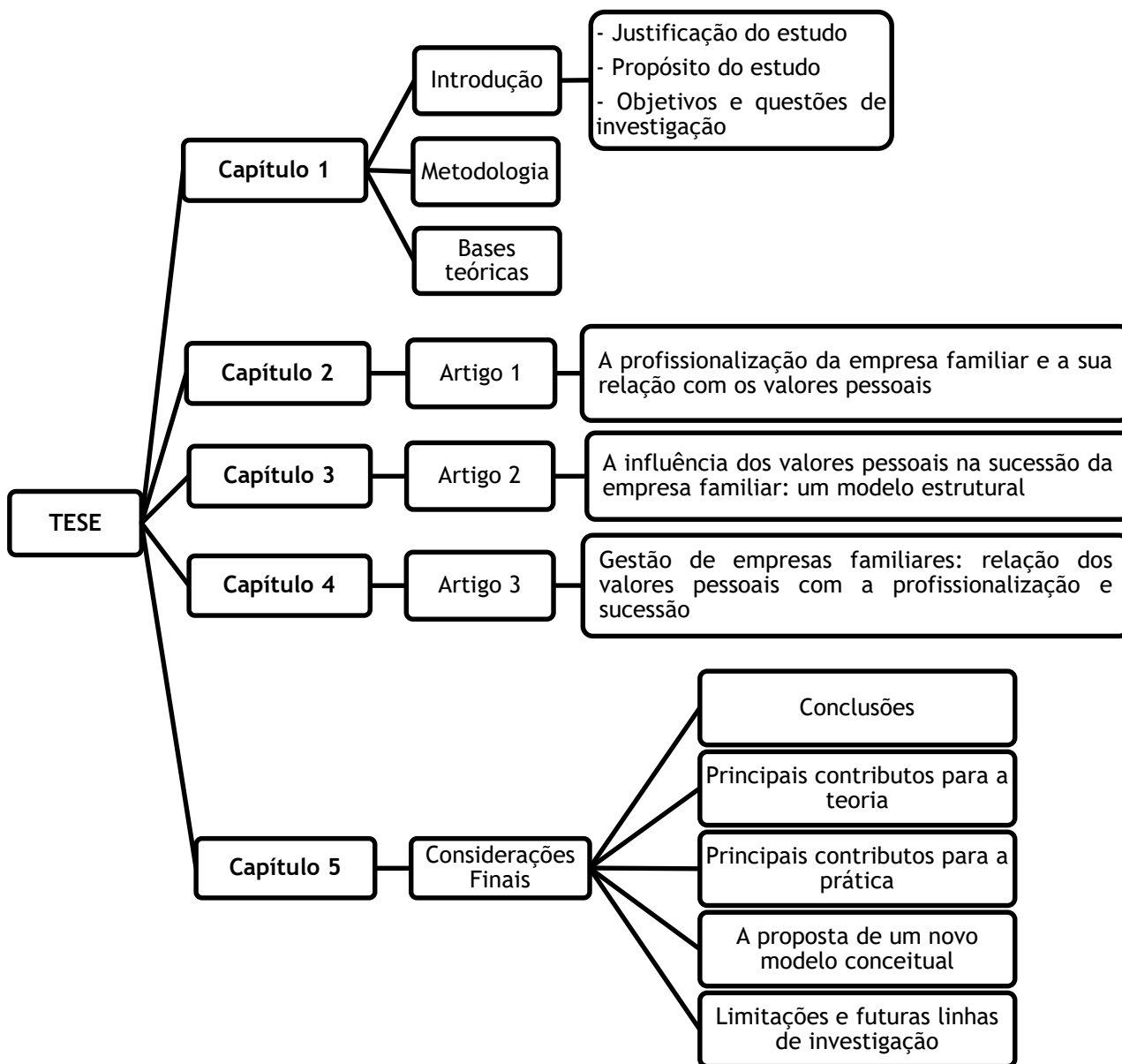
No segundo capítulo, apresenta-se o primeiro artigo de natureza quantitativa e empírico, denominado “A profissionalização da empresa familiar e a sua relação com os valores pessoais”. Este estudo foi apresentado na XXVII Jornadas Hispano-Lusas de Gestão Científica realizada em Alicante - Espanha, no período entre 1 e 4 de Fevereiro de 2017 e encontra-se aceite no *The Journal of Entrepreneurship*. O objetivo deste artigo foi investigar a influência dos valores pessoais nos aspetos de profissionalização da empresa familiar.

O terceiro capítulo compreende o segundo artigo de natureza também quantitativa e empírico, o qual foi denominado “A influência dos valores pessoais na sucessão da empresa familiar: um modelo estrutural”. Este estudo foi apresentado e premiado com a certificação “Best Paper” na área de Empresa Familiar, na, XXVIII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, realizada em Guarda - Portugal, no período entre 7 e 10 de fevereiro de 2018 e encontra-se já aceite no *International Journal of Entrepreneurial Venturing*. Teve-se como propósito neste estudo, investigar a influência dos valores pessoais nos aspetos de sucessão das empresas familiares.

O quarto capítulo corresponde ao terceiro artigo empírico-qualitativo, denominado “Gestão de empresas familiares: relação dos valores pessoais com a profissionalização e sucessão”. Neste, teve-se a pretensão de sugerir um modelo de investigação específico para as empresas familiares, envolvendo as relações que os valores pessoais podem ter com os aspetos de sucessão e de profissionalização da gestão neste tipo de empresa. Este artigo encontra-se submetido no *Journal of Family Business Strategy*.

Posteriormente apresenta-se no último capítulo, as Considerações Finais, onde são apresentadas as conclusões, assim como os contributos teóricos e práticos, as limitações e os possíveis direcionamentos futuros nesta linha de investigação.

Visando exemplificar, apresenta-se através da Figura 3 o desenho dos componentes desta tese de doutoramento.



**Figura 3 - Desenho da Tese**

Fonte: Elaboração própria.

### **3 Base teórica**

Nesta seção apresenta-se as contribuições teóricas iniciais sobre as temáticas que deram suporte à elaboração dos estudos empíricos realizados (artigos propostos). Nesse sentido, inicia-se com a revisão sobre a teoria dos valores pessoais e, posteriormente, desenvolve-se a revisão bibliográfica sobre o contexto das empresas familiares, desdobrada nos aspectos sobre as conceituações e as características deste segmento de empresas familiares, assim como os estudos sobre a sucessão e a profissionalização destas empresas.

#### **3.1 Valores Pessoais**

Rokeach (1973) é visto como um dos precursores dos estudos sobre valores pessoais, o qual conseguiu dentre vários resultados, diferenciar os valores de outros constructos com os quais costumavam estar relacionados, tais como as atitudes, os interesses e os traços de personalidade. Este autor apresentou um instrumento que, pela primeira vez, tratava de medir os valores como um constructo legítimo e específico. Neste sentido, o autor propôs um modelo com base numa estrutura de valores hierárquica, distinguindo os tipos de valores em instrumentais, que consistiam num meio de alcançar os fins da existência humana e, os terminais, relacionados às necessidades da existência humana.

Rokeach (1968) inferia que um sistema de valores é uma organização duradoura de princípios e regras, apreendida pelo ser humano, que lhe possibilita escolher entre diferentes alternativas, resolver conflitos e tomar decisões, constituindo-se uma hierarquia de valores, uma classificação ordenada de valores ao longo de um contínuo de importância.

O avanço dos estudos de Rokeach sobre os valores foi fundamental para a compreensão das teorias de valores pessoais atuais. Muitos foram os estudos posteriores que tiveram por base Rokeach, e como resultado comum entre diversos teóricos (Rokeach, 1973; Schwartz, 1992; Halman, De Moor, 1994; Schwartz, 2006); a visão de valores como crenças, profundamente enraizadas, as quais explicam comportamentos, escolhas, atitudes, opiniões e ações, e também orientam os indivíduos no julgamento que eles fazem de situações (Schwartz, 1994).

Os estudos de Schwartz (1992; 1994; 2005) conseguiram solucionar a classificação do conteúdo dos valores de Rokeach ao propor uma relação dinâmica entre tipos motivacionais que eram expressos pelos valores como metas conscientes que os indivíduos e sociedades atribuem às três necessidades universais: organismo, interação e grupo. Neste sentido, Schwartz (2006) destaca que os valores representam respostas individuais e sociais a três requisitos universais: a) necessidades dos indivíduos na sua qualidade de organismos biológicos; b) requisitos da interação social coordenada; e, c) requisitos para o correto funcionamento e sobrevivência dos grupos.

Para Parks-Leduc, Feldman e Bardi (2015), é importante que os estudos diferenciem os valores pessoais dos traços de personalidade, pois, de acordo com os autores os traços são variáveis descritivas

enquanto valores são variáveis motivacionais, ou seja, os traços descrevem como os indivíduos tendem a sentir, pensar e se comportar. Eles são, portanto, resumos das respostas e comportamentos de um indivíduo, enquanto que contrariamente, os valores expressam as motivações de uma pessoa que podem ou não se refletir no comportamento (Roccas, Sagiv, Schwartz & Knafo, 2002).

Desde o começo do seu modelo (Schwartz & Bilsky, 1987, 1990), estes autores mantiveram-se fiel à sua ideia principal de que existe um conjunto de motivações universais que dão origem e organizam os diversos valores nas diferentes culturas. Sua teoria define valor como um conceito ou crença do indivíduo sobre uma meta (terminal, instrumental) que transcende às situações e expressem interesses (individualistas, coletivistas ou mistos) correspondentes a um domínio motivacional (valores) podendo ser classificado numa escala de importância como um princípio que guia a sua vida (Gouveia, Martínez, Meira, & Milfont, 2001).

Os valores pessoais são vistos como motivadores e como princípios orientadores na vida diária das pessoas, influenciando percepções, atitudes e comportamentos (Roccas & Sagiv, 2010; Fischer & Boer, 2016), o que leva a acreditar que as pessoas que defendem certos valores são mais fortemente motivadas para tomar decisões e agir sobre esses valores, demonstrando assim, comportamentos que expressam esses valores (Bardi & Schwartz, 2003; Roccas & Sagiv, 2010; Ferssizidis et al., 2010).

Com base na sua contribuição nas investigações sobre valores, Schwartz (1992) tornou-se referência sobre o tema. O autor identificou valores básicos de indivíduos que todas as culturas reconhecem. Seus estudos identificam as características principais, que abrange todos os valores: 1) valores são crenças intrinsecamente ligadas à emoção; 2) valores são um constructo motivacional: referem-se a objetivos desejáveis que as pessoas se empenham em obter; 3) valores transcendem situações e ações específicas: são objetivos abstratos (honestidade, obediência); 4) valores guiam a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos: são padrões ou critérios de avaliação; 5) os valores são ordenados por importância relativa, são hierarquizáveis.

Em suma, os valores são como guias para a seleção e avaliação de ações, situações e pessoas. Portanto, é a partir dos valores que são criados padrões ou normas de conduta. Nesse contexto, no decorrer da vida de um indivíduo, os valores do seu meio são incorporados de forma a delimitar o seu próprio comportamento. Dessa forma, tem-se que os valores individuais representam os objetivos gerais que visam satisfazer necessidades humanas básicas, sendo definidos como metas desejáveis, transituacionais e de importância variável, que servem como princípios orientadores na vida das pessoas (Schwartz, 2011).

Na concepção de Schwartz (2012), quando pensamos nos nossos valores, pensamos no que é importante para nós na vida. Cada um de nós possui vários valores (por exemplo, realização, segurança, benevolência) com diferentes graus de importância. Um valor particular pode ser muito importante para uma pessoa, mas sem importância para outra. Para Schwartz (2012), a sua teoria de valores

elaborada e medida ao longo de décadas, adota uma concepção de valores que especifica seis características principais:

1 - Os valores são crenças relacionadas emoções e influenciam comportamentos. Assim, quando os valores são estimulados, eles despertam sentimentos. Por exemplo, as pessoas que têm a independência como um valor importante tornam-se despertadas se a sua independência for ameaçada, sentindo-se portanto, incomodadas quando estão impotentes para protegê-la, assim como sentem-se felizes quando podem usufruir desta independência.

2 - Os valores referem-se a objetivos desejáveis que motivam a ação. Por exemplo, para pessoas em que a ordem social, a justiça e a utilidade são valores importantes, estas buscarão motivos para atingir esses objetivos.

3 - Os valores transcendem ações e situações específicas. Obediência e valores de honestidade, por exemplo, podem ser relevantes no local de trabalho ou na escola, nos negócios ou na política, com amigos ou estranhos. Esta característica distingue valores de normas e atitudes que geralmente se referem a ações, objetos ou situações específicas.

4 - Os valores servem como padrões ou critérios. Neste sentido, os valores orientam a seleção ou avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos. As pessoas decidem o que é bom ou ruim para si, se vale a pena fazer determinada coisa ou ter determinada atitude, ação ... ou a evitar, levando em consideração as possíveis consequências para seus valores apreciados. Entretanto, o impacto dos valores nas decisões cotidianas raramente é consciente. Valores entram na conscientização quando as ações ou julgamentos considerados por um determinado indivíduo têm implicações conflitantes para diferentes valores na qual outro indivíduo aprecia.

5 - Os valores são ordenados por importância em relação um ao outro. Os valores das pessoas formam um sistema ordenado de prioridades que os caracterizam como indivíduos. Eles atribuem mais importância à realização ou à justiça, à novidade ou à tradição. Esta característica hierárquica também distingue valores de normas e atitudes.

6 - A importância relativa dos múltiplos valores guia à ação. Qualquer atitude ou comportamento tipicamente tem implicações para mais de um valor. Por exemplo, participar da igreja pode expressar e promover valores de conformidade e tradição à custa dos valores de hedonismo e estimulação. O trade off entre valores relevantes e concorrentes orienta atitudes e comportamentos. Portanto, os valores influenciam a ação quando são relevantes no contexto e importantes para a pessoa.

Levando em consideração estas características, a teoria dos valores pessoais Schwartz (1992) define dez valores amplos de acordo com a motivação que cada um deles expressa. Esses valores são suscetíveis de serem universais porque estão baseados em requisitos universais da existência humana - dos indivíduos como organismos biológicos, de interação social coordenada e de sobrevivência e

bem-estar do grupo. Para lidar com êxito com esses requisitos, os indivíduos devem articular metas adequadas, se comunicar com os outros sobre eles e obter cooperação em sua busca. Os valores são conceitos socialmente desejáveis que representam esses objetivos cognitivamente. Eles são o vocabulário usado para expressar os objetivos na interação social (Schwartz, 2010).

Neste contexto, foi identificado na teoria de valores humanos de Schwartz (1992) um conjunto básico de dez valores que, de acordo com os seus estudos, podem ser reconhecidos em diferentes sociedades, destacando que existe uma interação entre eles em diferentes situações e que a importância varia de indivíduo para indivíduo. Estes valores guiam os princípios da vida de uma pessoa ou de um grupo. O autor também argumenta que os valores são organizados dentro de um sistema coerente que pode ajudar a explicar atitudes, comportamentos e o processo de tomada de decisão. Cada um dos valores motivacionais representa o objetivo que visa ser alcançado com a adesão aos valores específicos que o constituem.

De acordo com Schwartz (2012), os dez tipos motivacionais de valores propostos pela teoria e que estão de acordo com os objetivos de cada indivíduo são:

Autodireção - objetiva à independência de pensamento e ação, a criação e a exploração. Tem-se como exemplo de valores a criatividade, liberdade, escolha de objetivos próprios, curiosidade, independência, autorespeito, inteligência e privacidade.

Estimulação - objetiva manter-se em excelente nível de ativação, de excitação, busca por novidades e mais desafios na vida. Tem-se como exemplo, ter uma vida variada, uma vida emocionante, ousada.

Hedonismo - tem por objetivo o prazer, a procura pela satisfação de seus desejos; curte os prazeres da vida, quer gozar a vida. Tem-se como exemplo o prazer, o aproveitar a vida, a bondade.

Realização - objetiva realizar padrões internos de excelência, ou seja, o sucesso pessoal através da demonstração de competência de acordo com os padrões sociais. Tem-se como valores a ambição, ser bem-sucedido, ser competente, ser influente, inteligente, ter autorrespeito e reconhecimento social.

Poder - tem por objetivo o status social e prestígio, controle ou domínio sobre pessoas e recursos. São revelados valores como a autoridade, riqueza, poder social, preservação da imagem pública e o reconhecimento social.

Para Schwartz (2012), tanto o poder como os valores de realização enfocam a estima social. No entanto, os valores de realização enfatizam a demonstração ativa de desempenho bem-sucedido na interação concreta, enquanto os valores de poder enfatizam a realização ou preservação de uma posição dominante no sistema social mais geral.

Segurança - objetiva a estabilidade da sociedade, das relações e da própria pessoa. Como exemplo de valores têm-se a ordem social, a segurança familiar, segurança nacional, limpeza, reciprocidade de favores, ser saudável, moderado, e ter sentimento de pertença.

Conformidade - tem por objetivo restringir ações, inclinações e impulsos socialmente indesejáveis. São revelados valores como obediência, autodisciplina, cortesia, lealdade e responsabilidade.

Tradição - objetiva o respeito, o compromisso e a aceitação dos costumes e ideias que uma cultura impõe. Demonstra-se valores como o respeito pela tradição, a humildade, a devoção, a aceitação da vida e a vida espiritual moderada.

A tradição e os valores de conformidade são especialmente próximos na forma motivacional. Eles compartilham o objetivo de subordinar a pessoa às expectativas impostas socialmente. Eles diferem principalmente nos objetos aos quais a pessoa se subordina. A conformidade implica subordinação às pessoas com quem comumente interage, como por exemplo, a subordinação aos pais, professores e chefes. A tradição implica subordinação a objetos mais abstratos, como por exemplo, a subordinação aos costumes e ideias religiosas e culturais. Como resultado, os valores de conformidade encorajam a capacidade de resposta às expectativas atuais, possivelmente em mudança. Os valores da tradição exigem capacidade de resposta às expectativas imutáveis do passado (Schwartz, 2012).

Benevolência - objetiva a preservação e bem-estar das pessoas mais próximas, ou seja, os valores de benevolência enfatizam a preocupação voluntária pelo bem-estar dos outros. Como exemplos têm-se os valores de utilidade, honestidade, perdão, responsabilidade, lealdade, amizade verdadeira e amor maduro.

Os valores de benevolência e de conformidade promovem relações sociais cooperativas e favoráveis. No entanto, os valores de benevolência fornecem uma base motivacional internalizada para esse comportamento. Em contrapartida, os valores de conformidade promovem a cooperação para evitar resultados negativos para si próprios. Ambos os valores podem motivar o mesmo ato útil, separadamente ou em conjunto (Schwartz, 2012).

Universalismo - tem por propósito o entender, apreciar, tolerar e proteger tendo em vista o bem-estar da humanidade e a natureza. O universalismo combina dois subtipos de preocupação: o bem-estar da sociedade e do mundo em geral, e para a natureza. Revelam-se valores como entendimento, justiça social, igualdade, mundo em paz, mundo de beleza, unidade com a natureza, sabedoria, proteção do meio ambiente, harmonia interior e uma vida espiritual.

Para Schwartz (2012), valores de universalismo contrastam com o grupo dos valores de benevolência. Os valores do universalismo derivam das necessidades de sobrevivência de indivíduos e grupos. Mas as pessoas não reconhecem essas necessidades até encontrarem-se além do grupo primário estendido e até tomar consciência da escassez de recursos naturais. As pessoas podem então perceber que a

incapacidade de aceitar outros que são diferentes e tratá-los justamente, levará a conflitos que ameaçam a vida. Eles também podem perceber que a incapacidade de proteger o ambiente natural levará à destruição dos recursos de que a vida depende.

Corroborando com o modelo, Tamayo e Schwartz (2012) inferem que na estrutura motivacional do modelo de Schwartz, cinco tipos de valores expressam interesses individuais (autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização e poder social) e, ocupam uma área oposta àquela reservada aos três conjuntos de valores que expressam primariamente interesses coletivos (benevolência, tradição e conformidade). Os tipos motivacionais segurança e filantropia, constituídos por valores que expressam interesses tanto individuais como coletivos (mistos), situam-se nas fronteiras destas duas áreas.

Tem-se ainda que os valores motivacionais possuem uma relação dinâmica entre si. De acordo com Sagiv e Schwartz (1995), as ações realizadas no alcance de um objetivo motivacional ou tipo de valor, terá consequências psicológicas, práticas e sociais que podem ser conflituosas ou compatíveis com a perseguição de um outro tipo objetivo motivacional ou valor. Neste sentido, Schwartz e Bilsky (1990) estabeleceram um padrão de relações de conflitos (antagônicas) e compatibilidades entre os dez tipos motivacionais de valores, agrupando-os em duas dimensões bipolares, ordenadas numa estrutura circular, onde em cada dimensão são agrupados em valores denominados de ordem superior, Abertura à Mudança versus Conservação e Autotranscendência versus Autopromoção (Schwartz, 2006). Esta estrutura circular foi evidenciada e suportada em centenas de amostras em mais de 75 países utilizando diferentes instrumentos de medição (Schwartz, 2015).

Neste sentido, a Abertura à Mudança (autodeterminação, estimulação, hedonismo) se opõe a Conservação (segurança, conformidade e tradição) e a Autopromoção (hedonismo, realização e poder) se opõe a Autotranscendência (universalismo e benevolência), constituindo estes polos Valores de Ordem Superior (VOS). No entanto, os valores motivacionais podem ser agrupados em VOS diferentes da combinação identificada nas amostras originais, desde que respeitando a sua adjacência, a fim de se ajustarem às particularidades de cada estudo (Schwartz, 1992).

Entretanto em Schwartz (2006), a estrutura do modelo de valores pessoais foi apresentada de uma outra forma, com sugestões adicionais, mas, entretanto, manteve-se o princípio dinâmico que organiza a estrutura de congruência e de conflito entre os valores que estão implicados simultaneamente nas decisões (Figura 4).

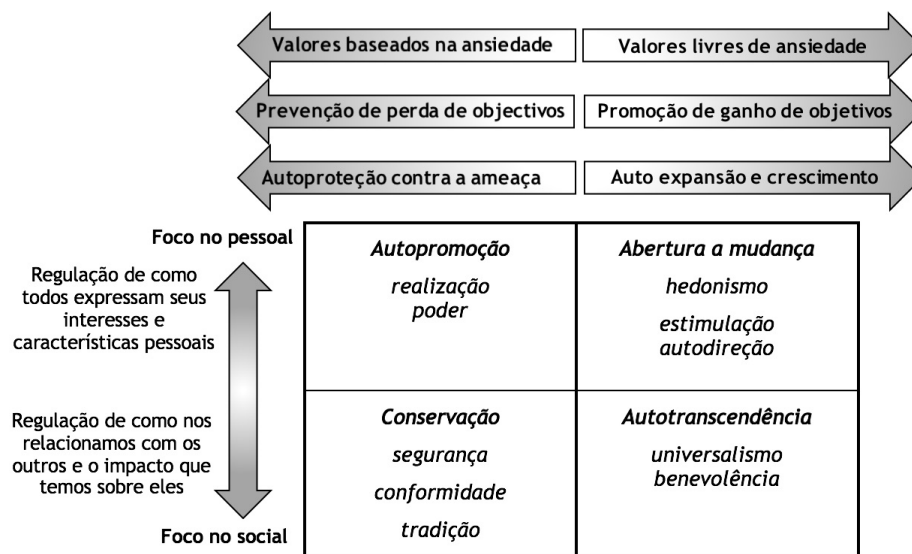


Figura 4 - Fundamentos dinâmicos da universalidade da estrutura dos valores

Fonte: Schwartz (2006).

Para Schwartz (2006) os valores no painel superior (poder, realização, hedonismo, estimulação, autodireção ou autonomia) regulam principalmente como se expressam interesses e características pessoais. Os valores no painel inferior (benevolência, universalismo, tradição, conformidade, segurança) regulam principalmente a forma como se relaciona socialmente com os outros e afeta seus interesses.

Os valores de segurança e universalismo são valores limite. Eles dizem principalmente respeito aos interesses dos outros, mas seus objetivos também regulam a procura de interesses próprios. Ainda, as relações de valores com a ansiedade são um terceiro princípio organizador (Schwartz, 2006).

Para Schwartz (2006), a busca dos valores à esquerda do modelo, servem para lidar com a ansiedade devido à incerteza no mundo social e físico. Estes são valores de autoproteção. As pessoas procuram evitar conflitos (conformidade) e manter a ordem atual (tradição, segurança) ou ativamente controlar a ameaça (poder).

Os valores à direita no modelo (hedonismo, estimulação, autodireção, universalismo, benevolência) expressam motivações sem ansiedade. Estes são valores de crescimento ou autoexpansivos. Os valores de realização concebem ambos, ou seja, ao satisfazer os padrões sociais com sucesso pode-se controlar a ansiedade, afirmando-se o senso de competência. Com base no fundamento dos valores em interesses e na ansiedade, pode ajudar a prever e compreender as relações de valores com várias atitudes e comportamentos (Schwartz, 2006).

É importante ressaltar que a teoria de valores pessoais de Schwartz (1992) está relacionado com a construção do sistema de valores de cada indivíduo e, portanto, cada indivíduo é simultaneamente orientado por valores macros sistêmicos, característicos do contexto sociocultural em que está inserido, e pelos valores do seu microsistema, tendo a família um papel principal neste contexto. Neste sentido, a importância atribuída a cada valor é reflexo e refletor da personalidade do indivíduo, da significação que atribui às suas experiências, assim como do contexto e da cultura em que está inserido (Prince-Gibson & Schwartz, 1998; Prioste, Narciso, & Gonçalves, 2012).

Na pesquisa da empresa familiar, os valores são geralmente vistos como concepções explícitas ou implícitas do que é desejável tanto para a família como para a empresa familiar (Hall, Melin & Nordqvist, 2001). Na concepção de Parada, Nordqvist e Gimeno (2010), a existência de valores claros é uma das fontes de sucesso e sustentabilidade de uma empresa familiar, portanto, a existência de valores é um elemento-chave na administração deste tipo de empresa.

Para Morgan e Gomez-Mejia (2014), os sentimentos, emoções ou valores pessoais estão relacionados diretamente com a gestão das empresas familiares. Relativamente a sucessão da empresa familiar, esta acaba por sofrer a influência dos valores pessoais, principalmente quanto a escolha de manter a gestão na próxima geração da família, pois esta decisão requer um maior envolvimento sócio emocional de pessoas da família e, portanto, estão vinculadas aos valores pessoais dos envolvidos nesta situação (Barros, Hernangómez & Martin-Cruz, 2017).

Sob uma outra visão, relativamente à profissionalização, os valores pessoais podem estar relacionados por exemplo da decisão de profissionalizar a gestão por meio da contratação de um profissional externo, onde os valores podem ser vistos sob a perspectiva da teoria da agência ou da Stewardship (Chen, Liu, Yang, & Chen, 2016). Neste sentido, pode-se observar que os valores pessoais dos envolvidos nas empresas familiares podem influenciar tanto na sucessão quanto na profissionalização na empresa.

### **3.2 O contexto das empresas familiares**

A definição de empresa familiar é vasta na literatura existente, o que dificulta chegar a um certo consenso. Na Europa, por exemplo, de acordo com Mandl (2008), tem-se identificado cerca de 90 definições distintas, incorporando diferentes componentes/critérios na definição, tais como a influência sobre a propriedade e o controle, a participação da família sobre a atividade empresarial, a contribuição da empresa sobre a riqueza dos proprietários, as contribuições intergeracionais como é a transmissão de pais para filhos, entre outros.

No seu alargado estudo comparativo entre empresas familiares e não familiares, Lisboa (2012) apresenta várias definições de empresas familiares utilizados em estudos empíricos do mundo todo e, por fim, assim como os outros, elaboram o seu conceito de empresa familiar como sendo aquela cuja propriedade é exercida por uma família ou organização familiar que está representada no conselho

administrativo. Segundo a autora, esta definição é coesa e adequada ao que a generalidade dos estudos entende sobre empresas familiares. Baseia-se fundamentalmente no controlo familiar ativo, pois é isso que garante a identidade familiar na empresa. Todos os pontos que podiam colocar em causa a identidade familiar foram tidos em conta e assegurados.

Procurando não ser redundante sobre as várias definições de empresa familiar encontrada no estudo de Lisboa (2012), foi realizado uma análise, onde foi possível se verificar algumas similaridades em tais definições, o que deu margem para observar os vínculos que são levados em consideração para se chegar a um conceito mais adequado para cada estudo pretendido neste tipo de empresa. Nesse sentido, apresenta-se o Quadro 3 com um resumo dos vínculos que os autores utilizaram em suas investigações empíricas para definirem a empresa familiar.

**Quadro 3 - Vínculos relacionados as definições de empresa familiar**

Vínculos à definição	Autores
Vinculado ao apelido da família e a propriedade da empresa.	Daily e Dollinger (1991); Galve-Górriz e Salas-Fumás (1996).
Vinculado ao cargo em que os membros familiares ocupam na empresa.	McConaughy et al. (2001); Fahlenbrach (2009); Basco (2010).
Vinculado a propriedade detida pela família.	Ussman (2004); Maury e Pajuste (2005); Miller et al., (2007); Eddleston et al. (2008); Claver et al. (2009).
Vinculado a propriedade detida pela família, assim como a figura do fundador.	Cronqvist e Nilsson (2003); Anderson e Reeb (2003b, 2004); Anderson et al. (2003a); Anderson e Reeb (2003c); Bartholomeusz e Taneswski (2006); Martinez et al. (2007); Muñoz-Bullón e Sánchez-Bueno (2010).
Vinculado a quotas e/ou ações da propriedade pertencente a uma ou mais famílias.	Faccio e Lang (2002); Gomez-Mejia et al. (2003); Barth et al. (2005); Villalonga e Amit (2006); Braun e Sharma (2007); Díez et al. (2008); Chu (2009); Peng e Jiang (2010).

Fonte: Elaborado a partir do estudo de Lisboa (2012).

De acordo com o estudo de Lisboa (2012), foi possível observar que parte das definições do que vem a ser uma empresa familiar vinculou o conceito a propriedade detida relacionando também o apelido da família. Outros levaram em consideração nas suas definições o cargo ocupado pelos membros familiares, tais como cargo de diretoria e presidência da empresa. Também se observou os vínculo da propriedade estar sob o domínio específico de uma ou mais famílias, assim como outros levaram em consideração esse último argumento e estendeu para a o domínio da família, mas inclui-se a figura do fundador da empresa. Por fim, grande parte dos estudos direcionam e vinculam o conceito do que vem a ser uma empresa familiar, àquelas que possuem determinado percentual de quotas ou ações nas mãos de uma ou mais famílias.

Corroborando com o estudo de Lisboa (2012), é possível inferir que diante das definições encontradas, não se consegue um conceito alargado de tal conceituação, de forma que abranja todas as empresas

familiares, até mesmo porque a complexidade de cada caso deve ser levada em consideração, visto que são estudos desenvolvidos em países diferentes com aspetos inerentes a cada realidade.

Além das conceituações encontradas nos estudos empíricos, também é forte e diverso a vertente das definições nos livros pertinentes a este segmento de estudo, como é o caso de Bornholdt (2005). Este investigador na sua obra descreve que uma empresa é considerada familiar quando um ou mais dos fundamentos a seguir são identificados numa organização ou num grupo de empresas: o seu controlo acionário pertence a uma família ou aos seus herdeiros, os seus laços familiares determinam a sucessão no poder, seus parentes encontram-se em posições estratégicas como na direção ou no conselho de administração, falta de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas e os actos da família repercutidos dentro da empresa não importando muito se nela atuam.

Leone (2005), contribui conceituando empresas familiares em quatro fatores: iniciada por um membro da família; membros da família participando na propriedade e/ou direção; valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador; e sucessão ligada ao fator hereditário.

Entretanto, Werner (2004) afirma que a verdadeira empresa familiar é aquela que ultrapassou a primeira geração e convive com um conjunto de herdeiros e sucessores, ou seja, uma empresa que vive com elementos que transcendem o espaço do empreendedor.

Por fim, Adachi (2006) considera uma empresa familiar como qualquer organização onde uma ou poucas famílias concentram o poder de decisão o controle da sociedade e, eventual participação na gestão.

Como argumentado anteriormente, diante da complexidade do campo de definições do que se entende por empresas familiares e que as distinguem das demais empresas, existe na literatura autores que identificaram características próprias da empresa familiar, o que ajuda a eliminar determinados viesamentos nos estudos sobre o tema.

Procurando trazer um pouco sobre a caracterização das empresas familiares, Oliveira (1999) destaca a forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares; Laços afetivos extremamente fortes que influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa; Valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia ou competência; Exigência de dedicação; Postura da austeridade seja nas suas atitudes diárias ou na administração dos gastos; Expectativa de alta fidelidade; Dificuldade em separar o racional do emocional; Jogos de poder, em que muitas vezes mais vale habilidade política do que a capacidade administrativa.

Complementando, ressalta-se que as características das empresas familiares podem proporcionar tanto vantagens como desvantagens em relação aos outros modelos de empresas, dependendo da

maneira como estas características são trabalhadas e administradas dentro de cada organização familiar.

Como vantagens tem-se como alguns exemplos a facilidade no alinhamento de interesses comuns entre acionistas e gestores (McConaughy, Walker, Henderson & Mishra, 1996; Daily & Dollinger, 1992; Donnelley, 1964), confiança mútua entre os membros familiares (Tagiuri & Davis, 1996; Aronoff & Ward, 1995), comunicação fácil entre os sócios (Tagiuri & Davis, 1996), sacrifício pessoal (Aronoff & Ward, 1995; Donnelley, 1964), maior compromisso com a empresa (Aronoff & Ward, 1995), orientação da empresa para longo prazo (Ussman, 1996; Donnelley, 1964) e Lealdade (Tagiuri & Davis, 1996; Ussman, 1996; Miller & Rice, 1988; Donnelley, 1964), preocupação com a reputação familiar (Tagiuri & Davis, 1996; Ussman, 1996; Donnelley, 1964).

Por outro lado, como desvantagens tem-se conflitos de interesses (Ward, 1997; Ussman, 1996; Ward, 1987; Horton, 1986; Levinson, 1971; Donnelley, 1964), dificuldades de acesso ao capital (Coleman e Carsky, 1999), dificuldade de abertura do capital da empresa a investidores externos à família (Ward, 1997; Ussman, 1996; Miller & Rice, 1988; Gallo, 1995), comunicação formal deficitária (Tagiuri & Davis, 1996).

Levando em consideração estas características das empresas familiares, muitos estudos empíricos têm mostrado que as empresas familiares têm de enfrentar vários desafios e processos críticos, mostrando muitas vezes altas taxas de fracasso (Ibrahim, Soufani & Lam, 2001; Shanker & Astrachan, 1996).

Contudo, outras investigações sugerem que as empresas familiares são mais flexíveis e com modelos de gestão mais centralizados e informais (Nordqvist, Habbershon e Melin, 2008), o que dá mais velocidade na tomada de decisões (Casillas, Moreno e Barber, 2010), especialmente em empresas familiares de primeira geração onde o fundador ocupa uma posição central na organização e conduz o negócio de acordo com sua própria visão (Gedajlovic, Lubatkin & Schulze, 2004).

Diante do apanhado teórico sobre o que define uma empresa familiar e o que diferencia das demais empresas, assim como vislumbrando eliminar o máximo possível o enviesamento quanto à tal conceituação de empresa familiar para este estudo, visto que a unidade de análise são as empresas familiares portuguesas, logo foi utilizado a definição seguida por Astrachan e Kolenko (1994), os quais inferem que a empresa familiar é aquela cuja família detém mais de 50% da propriedade da empresa e é responsável pela gestão da mesma.

### 3.2.1 A gestão de empresas familiares

Quando se procura um maior entendimento em relação ao estudo das empresas familiares, existem na literatura dois modelos que serviram de base para futuras investigações numa melhor compreensão deste tipo de organização. Os modelos existentes são: o modelo de três círculos e o modelo tridimensional de desenvolvimento, sendo que esse último surgiu como resultado da adição do desenvolvimento ao longo do tempo aos três círculos.

De acordo com Gersik et al. (2006), inicialmente o modelo de dois sistemas elaborado por Tagiuri e Davis nos anos 80 (Tagiuri & Davis, 1996), o que apresentava somente a distinção entre família e gestão. Posteriormente verificou-se a necessidade da realização de uma distinção também entre os subsistemas de propriedade e de gestão dentro do círculo da empresa, pois há proprietários que não estão envolvidos nas operações da empresa e outros que atuam na empresa, porém não fazem parte da gestão. Em consequência disso surgiu o Modelo de Três Círculos.

Conforme Gersik et al. (2006), o modelo de três círculos apresenta o sistema da empresa familiar com três subsistemas independentes, mas sobrepostos: Gestão, Propriedade e Família. Neste modelo, qualquer pessoa de uma empresa familiar pode ser enquadrada num dos sete sectores apresentados na Figura 5.

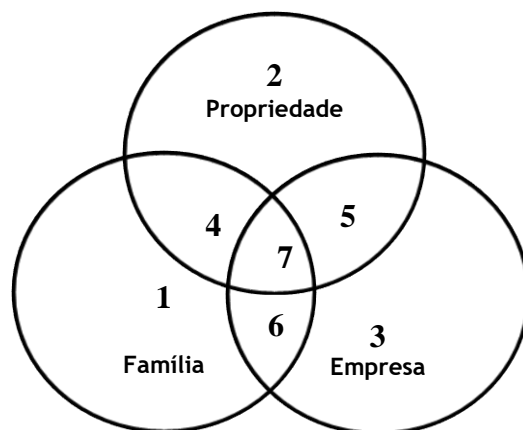


Figura 5 - O Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar

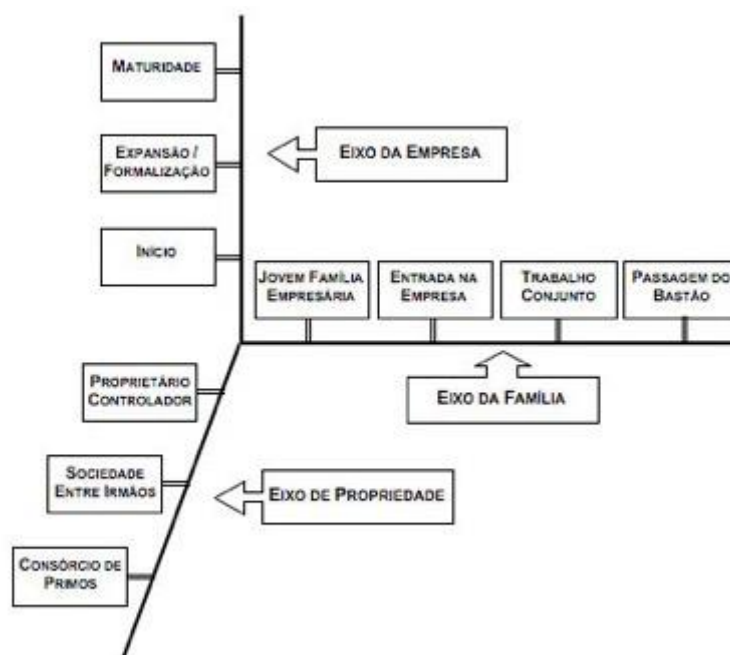
Fonte: Gersik et al. (2006).

No modelo de três círculos, Rezende (2010) caracteriza cada setor da seguinte maneira: O setor 1 é ocupado por um membro da família que não é nem proprietário nem funcionário. O setor 2 é ocupado por um acionista que não é membro da família nem funcionário. O setor 3 é ocupado por um indivíduo que atua na organização, mas não é acionista e, portanto, não possui propriedade do empreendimento. O setor 4 é ocupado por um proprietário, que também é membro da família, mas não é funcionário. O setor 5 é representado pelo proprietário que trabalha na empresa, mas não é

membro da família. O setor 6 representa o indivíduo que participa da gestão da organização e é membro da família, mas não é proprietário. O setor 7 é representado por aquele indivíduo que é ao mesmo tempo proprietário, membro da família e participa da gestão da organização.

Para Gersik et al. (2006), o modelo de três círculos é uma ferramenta muito útil na compreensão da fonte dos conflitos interpessoais, prioridades e limites em empresas familiares. Especificar papéis e subsistemas diferentes, ajuda a derrubar as interações complexas numa empresa familiar, e ainda facilita verificar o porquê e o que está acontecendo de fato, por exemplo, dos conflitos familiares em relação ao planejamento sucessório se tornam compreensíveis quando é levada em conta a posição de cada participante no modelo de três círculos.

Como as empresas familiares ao longo do tempo sofrem mudanças na sua gestão, assim como na família e na distribuição da propriedade, Gersik et al. (2006) apresenta o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar (Figura 6). Para cada um dos três subsistemas - propriedade, família e empresa - existe uma dimensão separada de desenvolvimento.



**Figura 6 - Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar**

Fonte: Gersik et al. (2006).

Como apresentado na Figura 6, cada eixo: família, propriedade e empresa, passam por uma sequência de estágios, que influenciam umas às outras, mas também são independentes, onde cada parte muda em seu ritmo próprio e de acordo com a sua sequência, sendo que cada um destes estágios possui seus desafios-chave específicos. Além disso, Gersik (2006) afirma que na forma como cada empresa

familiar se desloca para um novo estágio em qualquer das dimensões, assume uma nova forma com novas características.

Os autores enfatizam que esse modelo permite analisar, de forma geral, o ciclo de vida das empresas familiares e nesse sentido, Werner (2004) reforça que o ciclo de vida possui quatro estágios no qual apresentam aspetos críticos, que são:

- Estágio um (definindo a missão e valores): é o período em que os empreendedores geralmente começam suas empresas, encontram-se na faixa etária de vinte e cinco a quarenta anos e durante esse período têm filhos na faixa de dezoito anos, considerados potenciais sucessores.

- Estágio dois (rumo à sucessão): os seus sucessores estão numa faixa etária compreendida entre dezoito e vinte e cinco anos que começam a atuar mais efetivamente nas empresas, e os empreendedores entre os quarenta e cinquenta anos. A empresa possui sinais de maturidade e está consolidada no mercado. Neste estágio também se inicia uma avaliação necessária de três aspetos fundamentais: a competência dos sucessores, a definição do empreendedor quanto ao seu sucessor e o poder atribuído a ele. É nessa fase em que o empreendedor começa a sofrer problemas de saúde, descobre que já ganhou dinheiro suficiente e começa a se preocupar em descansar, ou seja, passa a delegar aos profissionais de sua equipa mais responsabilidades e a ficar dividido na escolha desses profissionais, ou de um de seus herdeiros para sucessão. Começam a surgir aqui diversas crises/divergências entre pais e filhos.

- Estágio três (identificando soluções): é o período em que pais e filhos começam a se preparar para a sucessão e a trabalharem juntos. Neste estágio devem ser observados alguns aspetos críticos, que são: a informalidade onde o empresário e o sucessor começam a se tratar como iguais e começa-se a faltar respeito em relação aos limites dos direitos de cada um. Outro aspeto importante são os conflitos familiares que ocorrem naturalmente nessa fase e precisam ser isolados da empresa para não acarretar danos. Diante disso, é comum o aumento das contratações de profissionais externos e a criação de um conselho de acionistas.

- Estágio quatro (a decisão final): os seus sucessores se aproximam-se dos quarenta anos e os empreendedores já estão com mais de sessenta. Nesta altura, é preciso que as alternativas para a sucessão estejam claramente definidas, é também a partir desse período que ocorre a entrada dos netos e o despertar dos problemas na segunda e terceira geração.

### **3.2.2 A sucessão nas empresas familiares**

De acordo com os estudos sobre este tema, para Lussier e Sonfield (2012), é perceptível como as empresas familiares ainda têm tido importância no contexto global. Na concepção dos autores, os estudos têm classificado a sucessão como a questão mais importante enfrentada pelos gestores do topo de negócios familiares (Chua et al., 2003), a mais importante área de assistência solicitada de

consultores para empresas familiares (Upton et al., 1993), e o tópico mais frequentemente estudado por investigadores de negócios familiares (Handler, 1992; Montemerlo, 2000; Brockhaus, 2004; Ward, 2004).

Tópicos como a sucessão gerencial (passar a gestão do negócio a outros), sucessão geracional (perpetuação da empresa nas próximas gerações de familiares) e o planeamento da sucessão continuam a ser um dos mais importantes focos de investigação de empresas familiares (Fox et al., 1996; Astrachan et al., 2003; Stavrou, 2003; De Massis et al., 2008; Steier et al., 2009).

No estudo de Jaskiewicz, Combs e Rau (2014), quando abordaram a questão de sucessão familiar, os autores enfatizaram que a maioria das empresas familiares não são capazes de fazer a transição para uma segunda geração, muito menos de um terço: somente 30% continuam a segunda geração e apenas 15% vão para a terceira (Ibrahim et al., 2001; Le Breton-Miller et al., 2004). Estes dados são corroborados por vários investigadores (Beckhard & Dyer, 1983; Ward, 1987; Bierly & Chakrabarti, 1996; Solomon et al., 2011; Filser, Kraus, & Märk, 2013).

Alguns estudos mostram que a razão desta percentagem em declínio a cada geração é decorrente de muitas sucessões familiares mal planeadas, implantadas tarde, ou atrapalhada pelos conflitos (De Massis et al., 2008). Em contrapartida, o sucesso de uma sucessão pode ser determinado pelo desempenho positivo após o processo de sucessão, ou pela satisfação das partes interessadas com o processo de sucessão (Cabrera-Suárez et al., 2001; Dyer, 1986; Handler, 1990; Morris et al., 1997; Sharma et al., 2001).

Cabe referenciar também o estudo envolvendo o desempenho e sucessão de Bocatto & Gispert e Rialp (2010), os quais realizaram uma pesquisa prévia na literatura existente sobre sucessão em negócios familiares e tomaram por base Handler (1994). Este último identificou na altura os temas mais investigados em sucessão envolvendo empresas familiares e que continuam ainda em voga nas referências literárias da área de empresas familiares no que diz respeito à sucessão.

Para Bocatto, Gispert e Rialp (2010), o entendimento de Handler (1994) está apoiado nos principais estudos desenvolvidos sobre sucessão em negócios familiares e, podem ser classificados em cinco correntes de pesquisa. Eles incluem:

**1º - a sucessão como um processo:** onde são investigadas as diferentes etapas que caracterizam uma sucessão, compete em como o sucessor deve ajustar seus papéis durante o processo (Vancil, 1987; Friedman, 1987; Farquhar, 1989; Dyck et al., 2002; Sharma, Chrisman & Chua, 2003a, 2003b; Le Breton-Miller, Miller & Steier, 2004).

**2º - o papel do fundador:** examina a personalidade do fundador, sua influência na cultura e no desenvolvimento do negócio, seus estilos de gestão, a sua dificuldade de planeamento para sucessão

e em afastar-se de sua posição de liderança (Longenecker & Schoen, 1978; Lansberg, 1988; Astrachan & Kolengo, 1994; Sharma, Chrisman & Chua, 1996; Davis & Harveston, 1999; Sharma & Rao, 2000).

**3º - perspectiva da próxima geração:** investiga a importância da preparação de sucessores, a qualidade do relacionamento com o titular (proprietário ou o que vai ser sucedido), habilidades de negócios, experiência e compromisso com a empresa (Chrisman, Chua, & Sharma, 1998; Handler, 1992; Ibrahim, Soufani & Lam, 2001; Sharma et al., 2001; Wang & Poutziouris, 2003).

**4º - vários níveis de análise:** esses trazem uma argumentação de que a sucessão exige uma análise sob a perspectiva de diferentes sistemas, por exemplo, os familiares, gestão da propriedade, e os sistemas de mercado, para entender adequadamente as perspectivas das diferentes partes interessadas (Davis & Tagiuri, 1982; Churchill & Hatten, 1987; Fiegenger et al., 1994, Fox, Nilakant & Hamilton, 1996; Lansberg, 1988).

**5º - caracterização das sucessões efetivas:** identifica o fator associado com transições bem-sucedidas (Barach & Ganitsky, 1995; Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997; Morris et al., 1997; Sharma, Chrisman & Chua, 1997; Morck & Yeung, 2004; Wang et al., 2004).

Devido à complexidade e vinculação das correntes de investigação descobertas por Handler (1994) estas devem ser vistas como complementares umas das outras, e às vezes até de forma sobreposta.

Nesse contexto, percebe-se que há muito tempo os pesquisadores vêm buscando ter um entendimento melhor e mais adequado das questões que envolvem a sucessão nas empresas familiares, onde é possível verificar nas correntes elencadas por Handler (1994) alguns fatores investigados e que demonstra como deve ser uma transição eficiente, eficaz e de sucesso.

Le Breton-Miller et al. (2004) e De Massis et al. (2008) resumem que os fatores que levam a uma sucessão adequada, se deve à relação de alta qualidade antecessor-sucessor, forte motivação do sucessor, educação relevante e experiência de trabalho para o sucessor, harmonia familiar, e ter um conselho de administração.

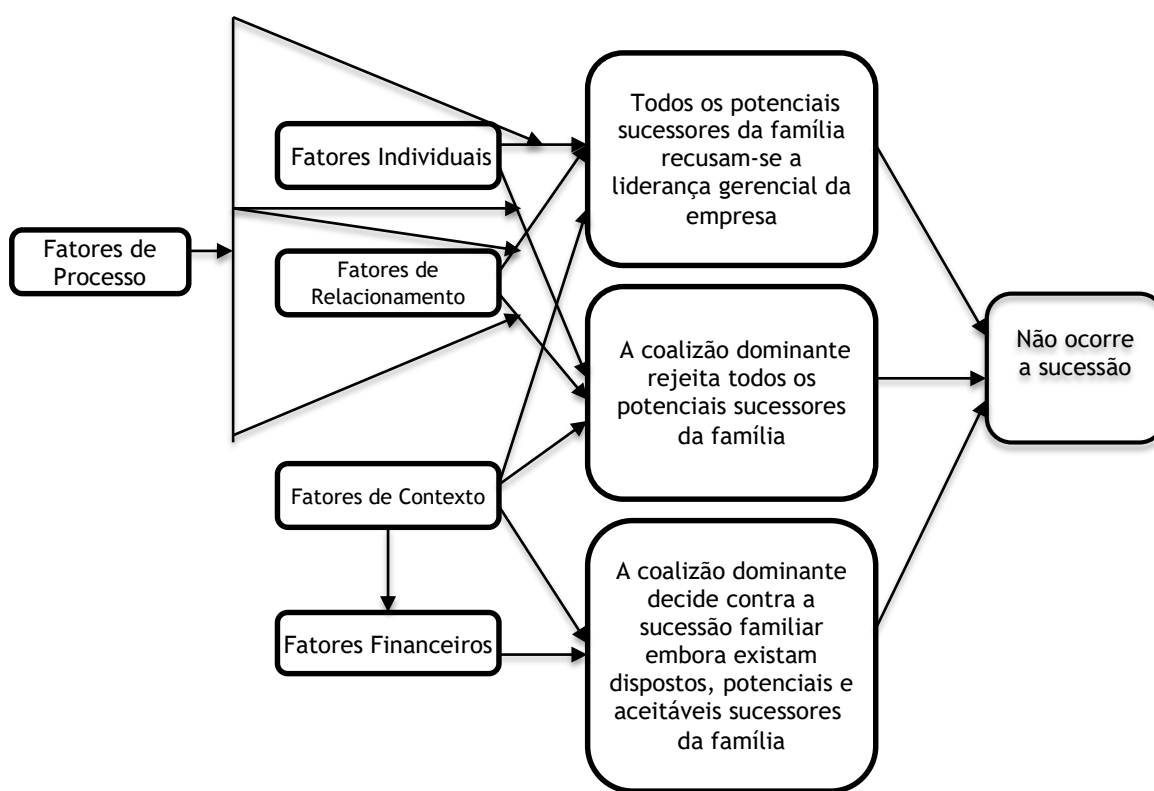
Nesse sentido, os fatores que estão mais em evidência na literatura existente sobre sucessão foram expostos numa seção separada.

### **3.2.2.1 Fatores analisados na sucessão das empresas familiares**

A literatura existente sobre sucessão nas empresas familiares tem procurado identificar principalmente os fatores e processos que facilitam ou dificultam uma sucessão normal (Baù et al., 2013; Nordqvist et al., 2013).

Filser et al. (2013) descrevem que o processo de sucessão representa sem dúvida a questão mais crítica das empresas familiares. Afinal, sucessão constitui a questão central que deve ser tratado, a

fim de assegurar a sobrevivência de negócio familiar de geração em geração (Applegate, 1994; Harveston et al., 1997; Ibrahim et al., 2001). Neste sentido, De Massis et al. (2008) elaboraram um modelo (Figura 7) com cinco fatores e três explicações e condições diretas que impedem a eficácia e a satisfação com a sucessão intrafamiliar. Os autores referem que o sucesso da sucessão intrafamiliar em termos de eficácia e de satisfação não ocorre em virtude de: (1) todos os potenciais sucessores da família recusam-se à liderança gerencial da empresa, (2) a coalizão dominante rejeita todos os potenciais sucessores da família e (3) a coalizão (grupo) dominante decide contra a sucessão familiar embora existam dispostos, potenciais e aceitáveis sucessores da família. Essas explicações advêm de cinco fatores antecedentes que são: fatores processuais; individuais; de relacionamento; de contexto e financeiros.

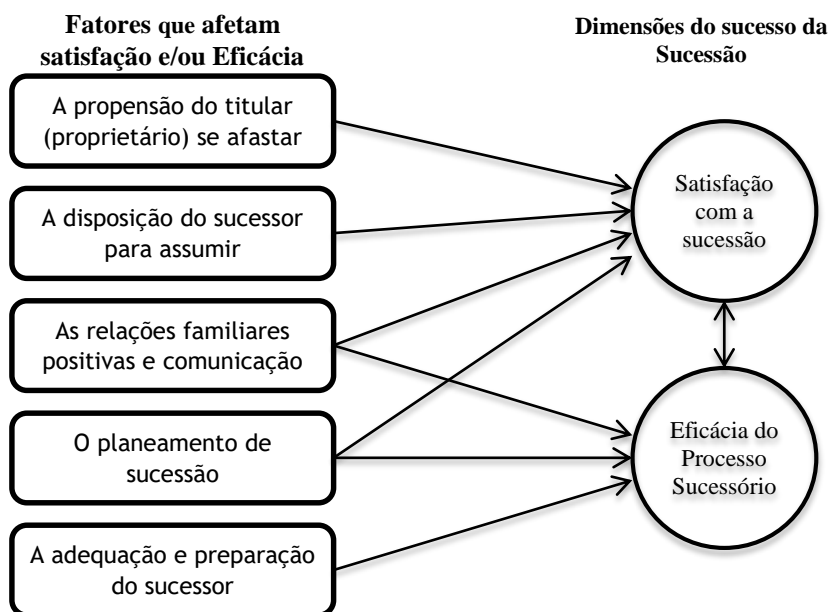


**Figura 7 - Um modelo de fatores que impedem a sucessão intrafamiliar na empresa familiar**

Fonte: De Massis et al. (2008).

Tendo por base a pesquisa anterior que abordou um modelo que visa testar o sucesso do processo de sucessão familiar, levando em consideração o gênero (Pyromalis et al., 2006), estes autores elaboraram um modelo com base em cinco fatores críticos de sucesso que podem influenciar e ajudar em grande medida o resultado (eficácia) do processo de sucessão na empresa familiar: 1) A propensão do titular (proprietário) se afastar, 2) A disposição do sucessor para assumir, 3) As relações familiares positivas e comunicação, 4) O planejamento de sucessão, e 5) A adequação e preparação do sucessor.

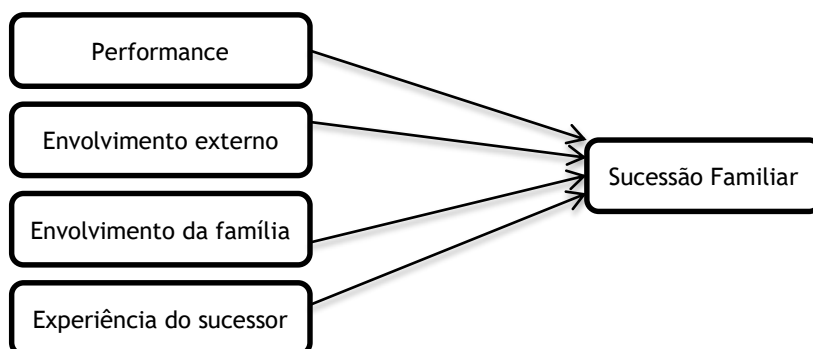
Tendo por base o seu modelo conceptual anterior Pyromalis e Vozikis (2009) buscaram testar o impacto desses cinco fatores, tanto na satisfação das partes interessadas com o processo de sucessão e a eficácia desse processo (Figura 8).



**Figura 8 - Modelo conceitual das influências no processo de sucessão**

Fonte: Pyromalis e Vozikis (2009).

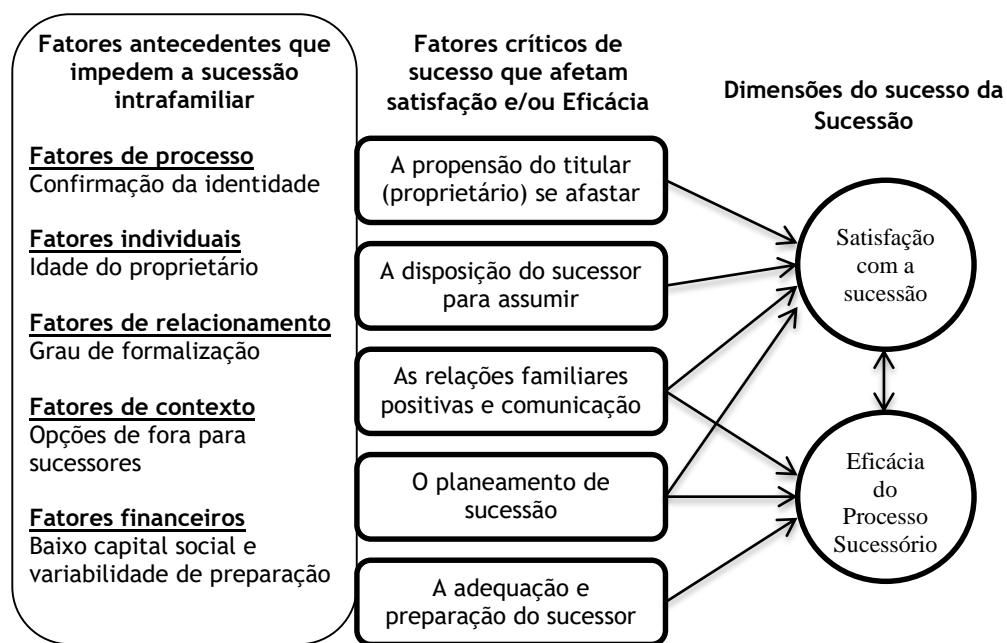
Posteriormente, Bocatto e Gispert (2010) analisaram os fatores distintos que podem influenciar a sucessão por pessoas da família ou por membros não familiares para cargos seniores. Nesse sentido, seu modelo de investigação levou em consideração quatro fatores: 1) desempenho firme anterior à sucessão; 2) a participação de conselheiros independentes na empresa; 3) envolvimento da família em termos de propriedade da família e participação na governança e 4) a experiência dos sucessores numa posição diretiva na empresa (Figura 9).



**Figura 9 - Fatores que influenciam a sucessão familiar**

Fonte: Bocatto, Gispert, & Rialp (2010).

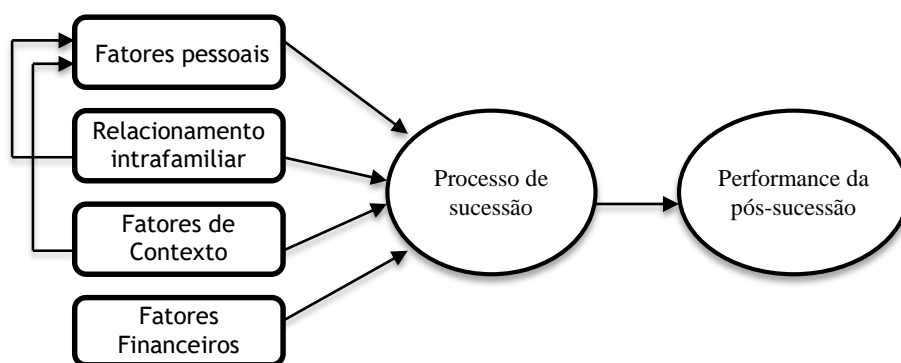
Vozikis et al. (2012) trataram teórica e empiricamente (numa propriedade familiar) dois modelos conceituais. O modelo dos fatores críticos de sucesso de Pyromalis e Vozikis, (2009) utilizado anteriormente, e o modelo dos Fatores antecedentes que condicionam e impactam a eficácia e a satisfação com o processo de sucessão (De Massis et al., 2008), obtendo resultados sobre os fatores que frustram ou criam uma sucessão intrafamiliar de sucesso (Figura 10).



**Figura 10 - Quadro conceptual das questões que inibem dentro de uma empresa de propriedade familiar como antecedentes sobre os fatores críticos de sucesso de um processo de sucessão intrafamiliar de sucesso**

Fonte: Vozikis et al. (2012).

Dando continuidade aos estudos que envolvem fatores no processo de sucessão, Chaimahawong e Sakulsriprasert (2012), num estudo direcionado para as empresas familiares da Tailândia, buscaram investigar os principais determinantes que afetam o sucesso do processo de sucessão e a performance no negócio familiar pós-sucessão, com base também em quatro fatores principais, que são: fatores pessoais, de relacionamento intrafamiliar, de contexto e financeiros (Figura 11).



**Figura 11 - Modelo de medição do sucesso e da performance da sucessão**

Fonte: Chaimahawong e Sakulsriprasert (2012).

Tendo por base a literatura apresentada sobre o processo de sucessão, assim como o resultado de novos achados que envolvessem algum dos fatores mencionados nos modelos, foi feita uma redução dos vários fatores em cinco principais, que podem dar sustentação para esta tese.

**Fatores pessoais** - de acordo com literatura, estes fatores podem estar relacionados com o antecessor (pode ser a figura do fundador ou a geração que está prestes a deixar o cargo de direção) e ao sucessor (a princípio, o membro familiar que ocupará o cargo de direção do negócio familiar). No primeiro caso, optamos por incluir neste fator o que Filser et al. (2013) denominou de fator histórico, mas que não deixa de ser pessoal, da própria pessoa, que é a relutância dessa em planejar sucessão devido a uma série de questões como o apego ao negócio, o medo da aposentadoria e morte, e a falta de outros interesses.

Por conseguinte, tem-se ainda que os fatores pessoais estão relacionados a características pessoais do sucessor, como as habilidades que o sucessor tem que ter para operar no negócio, a disposição e o nível de preparação gerencial e comportamental para a direção do negócio familiar (Levinson, 1971; Kets de Vries, 1993; Barach & Ganitsky, 1995; Morri set al., 1997); como o seu nível de autoconfiança (Goldberg & Wooldrige, 1993); as suas competências como qualificação e habilidades (Potts et al, 2001; Le Breton-Miller et al., 2004; Venter et al, 2005); interesse e comprometimento (Sharma & Rao, 2000); e a satisfação, interesse e motivação para trabalhar no negócio (Potts et al., 2001, Le Breton-Miller et al., 2004; Venter et al, 2005).

**Fatores de relacionamento** - nestes estão contidos os relacionamentos das próprias famílias e a suas tradições (Filser et al., 2013). São estudos sobre a tradição familiar em dar continuidade ao negócio por meio da sucessão (Morris, 1996; Malinen, 2001; Lee, 2003), a qualidade das relações entre sucessores e antecessores e a influência dessas relações nos conflitos, no processo sucessório e na vontade de se ter uma continuidade do negócio familiar (Malinen, 2001; Miller et al., 2003; Venter et al., 2005), assim como a qualidade das relações entre o sucessor e outros familiares e a importância dessas relações no processo sucessório (Brockhaus, 2004). Também são encontrados estudos sobre a

competitividade e conflitos entre irmãos e o processo sucessório (Cespedes & Galford, 2004; Bruce & Picard, 2006).

Outra vertente relacionada aos fatores de relacionamento está preocupada com as relações pessoais dentro da família entre seus membros e empregados não-familiares. Essa envolve questões como respeito, confiança, coesão, e comunicação entre família membros (Chrisman et al., 2005; Kets de Vries, 1993; Ward & Aronoff, 1990), divisão do poder (Handler, 1990; Keogh & Forbes, 1991), valores, lealdade e tradição (Davis & Harveston, 1998; Dyer, 1986; Le Breton-Miller et al., 2004; Nelton, 1991), e comprometimento e lealdade (Handler, 1990; Morris et al., 1997).

**Fatores de contexto** - são aqueles associados a variáveis externas que acabam por interferir no processo de sucessão. Essa afirmação é corroborada por Pfeffer e Salancik (1978), onde afirmam que o contexto pode interferir no processo de sucessão devido as incertezas e contingências presentes no ambiente de negócios, que por sua vez acabam por afetar a distribuição de poder e controle dentro das empresas, influenciando assim a seleção de sucessores.

Nesse sentido, são encontrados estudos envolvendo o ambiente económico, as mudanças no ambiente de negócios, as condições de mercado, ofertas de potenciais investidores, a pressão financeira de credores, o tamanho do negócio familiar e o quanto este é atrativo e a influência nas sucessões (Morris et al., 1997; Carlock & Ward, 2001; Cespedes & Galford, 2004; Venter et al., 2005; Chaimahawong & Sakulsriprasert, 2012; Filser et al., 2013).

De acordo com Vozikis et al. (2012), as questões de contexto podem inibir os fatores críticos de sucesso de uma sucessão e, nesse sentido, afetam a satisfação e/ou eficácia com uma sucessão intrafamiliar, ou seja, a propensão do incumbente querer deixar o cargo e disposição do sucessor para assumir este cargo.

**Fatores financeiros** - incluem aspetos relacionados a limitações nos recursos financeiros da empresa em termos de carga tributária, risco financeiro, investimentos, financiamento externo e a influência na determinação de dar continuidade ao negócio nas gerações futuras ou vendê-lo (Davis & Harveston, 1998; Malinen, 2001; Chittoor & Das, 2007; Chaimahawong & Sakulsriprasert, 2012; Filser et al., 2013).

Ressalta-se que problemas relacionados a fatores financeiros podem dificultar o processo sucessório. Na conceção de De Massis, Chua e Chrisma (2008) são fatores relacionados às limitações dos recursos financeiros internos da empresa familiar e os custos de oportunidade de obtenção de financiamento externo que acabam por dificultar o processo sucessório intrafamiliar.

Esses fatores financeiros descritos, foram enfatizados no modelo de Vozikis et al. (2012) como um dos fatores antecedentes e que podem impedir a sucessão intrafamiliar e influenciar nos fatores críticos para o sucesso da sucessão. Estes autores encontraram resultados que os fatores financeiros inibem os aspetos de sucesso de satisfação com a sucessão, especificamente na propensão antecessor deixar

o cargo e na disposição do sucessor para assumir o controlo da empresa. Também na adequação e preparação do sucessor, especialmente quando coalizão dominante da empresa da família não acredita que haja uma razão viável para manter o negócio em funcionamento.

**Fatores de processo** - estes fatores estão relacionados com a forma como a sucessão está dependente de aspetos como o processo de seleção do sucessor, o cultivo e desenvolvimento de sucessores, estruturas de governança corporativa e visões compartilhadas (Dyck et al., 2002; Lansberg, 1999; Sharma et al., 2001; Filser et al., 2013). Estão relacionados com os fatores Individuais (pessoais) e de relacionamento. De acordo com De Massis, Chua e Chrisma (2008) os fatores de processo refere-se a preparação e avaliação do sucessor. Estes autores ainda acrescentam que aspetos como a falta de um papel claro para o antecessor durante a transição pode prejudicar a capacidade do sucessor em ganhar respeito e, como resultado, impedi-lo de ganhar o compromisso dos outros membros da família e os gestores não familiares. Igualmente, se o papel do potencial sucessor durante o processo de sucessão não é claro, este pode perder a motivação e, finalmente, decidir não aceitar a posição de gerência. Por fim, estes autores acrescentam que, não comunicar e partilhar as decisões relacionadas com o processo de sucessão com membros da família e outros interessados, pode gerar mal-entendidos e consequentemente conflitos na empresa familiar, impedindo assim, o processo de sucessão.

Resumidamente, Vozikis et al. (2012), citando o estudo de De Massis, Chua e Chrisma (2008), inferem que as questões relativas a processos pode assumir diferentes formas que podem impedir o processo de sucessão intrafamiliar: (1) não definir claramente os papéis do antecessor e do potencial sucessor, (2) avaliar incorretamente as lacunas entre necessidades e capacidades do potencial sucessor, (3) não treinar o potencial sucessor, (4) expor tardiamente os potenciais sucessores no negócio familiar (5), não dar aos potenciais sucessores informações suficientes sobre o processo de sucessão, (6) não formalizar critérios racionais e objetivos para a seleção e (7) não definir a composição da equipe responsável da avaliação de potenciais sucessores.

No estudo de Vozikis et al. (2012), os fatores de processo interferiam em três fatores de satisfação com a sucessão, nomeadamente as relações positivas e comunicação dentro da família, o planeamento de sucessão e a adequação e preparação do sucessor. Também, como o planeamento da sucessão é visto na literatura como a parte inicial do processo de sucessão, optou-se por inclui-lo como um fator de processo.

Visando uma melhor estruturação bibliográfica, apresenta-se o Quadro 4 os fatores relacionados a sucessão nas empresas familiares.

**Quadro 4 - Fatores do Processo Sucessório**

<b>Fatores</b>	<b>Autores</b>
<b>Pessoal</b>	Levinson (1971); Kets de Vries (1993); Goldberg (1993); Barach e Ganitsky (1995); Morris et al. (1997); Shama e Rao (2000); Potts et al. (2001); Le Breton -Miller et al. (2004); Venter et al. (2005); Filser et al. (2013).
<b>De Relacionamento</b>	Kepner (1983); Dyer (1986); Ward e Aronoff (1990); Handler (1990); Nelton (1991); Keogh e Forbes (1991) Kets de Vries (1993); Morris (1996); Morris et al. (1997); Davis e Harveston (1998); Malinen (2001); Lee (2003); Miller et al. (2003); Le Breton-Miller et al. (2004); Brockhaus (2004); Cespedes e Galford (2004); Venter et al. (2005); Chrisman et al. (2005); Bruce e Picard (2006); Filser et al. (2013).
<b>De Contexto</b>	Pfeffer e Salancik (1978); Morris et al. (1997); Carlock e Ward (2001); Cespedes e Galford (2004); Venter et al. (2005); Chaimahawong e Sakulsriprasert (2012); Filser et al. (2013).
<b>Financeiros</b>	Davis & Harveston (1998); Malinen (2001); Chittoor e Das (2007); De Massis, Chua, & Chrisma (2008); Chaimahawong & Sakulsriprasert (2012); Vozikis et al. (2012); Filser et al. (2013).
<b>De processo</b>	Lansberg (1999); Sharma et al. (2001); Dyck et al. (2002); De Massis, Chua e Chrisma (2008); Vozikis et al. (2012); Filser et al., 2013.

Fonte: Elaboração própria.

### 3.2.3 A profissionalização na empresa familiar

De acordo com Petry e Nascimento (2009), são muitas as falhas encontradas nos modelos de gestão discutidos nos estudos dessa área, tais como centralização de poder pelo fundador, valorização de familiares, independente de conhecimentos e competências para o cargo, ausência de metas e objetivos claros, resistência a controles gerenciais formais, inexistência ou inadequação de planejamento estratégico e outros sistemas de controle gerencial, entre outros (Lodi, 1989; Bernhoeft, 1991; Silveira & Bihel, 2003; Dupas et al., 2003; Bornholdt, 2005).

Assim, para permanecerem no mercado e conseguirem transcender no tempo de geração em geração, cedo ou tarde chega um momento na vida da empresa familiar em que a profissionalização da gestão se torna inevitável. É como em qualquer organização que no decorrer do tempo vai crescendo e se desenvolvendo, necessitando assim de maior suporte físico, técnico e humano para poder continuar operando num determinado mercado.

E é neste contexto de desenvolvimento organizacional que a profissionalização é estudada na literatura de negócios, sejam em empresas familiares ou não, onde vincula-se a evolução das organizações no tempo, de acordo com o ciclo de vida organizacional.

Essa argumentação é sustentada por Dekker et al. (2013), onde colocam que a profissionalização da empresa, quando é estudada na literatura de negócios, tende a ser entendida num contexto de desenvolvimento organizacional, ou seja, como essas evoluem através do ciclo de vida organizacional,

no aumento da complexidade das operações da empresa, assim como a procura de sistemas de gestão organizacional mais sofisticados.

Neste contexto, é perceptível as mudanças que vão ocorrendo nas empresas, nível após nível no decorrer da sua vida, indicando um progresso em todos os sentidos, dando um direcionamento à profissionalização num nível cada vez mais elevado (Flamholtz & Randle, 2007; Gabriëlsson, 2007; Gedajlovic, Lubatkin, & Schulze, 2004; Hofer & Charan, 1984; Whisler, 1988).

Nas empresas familiares, a profissionalização é tida como um meio adequado para enfrentar o crescimento interno e a complexidade externa, bem como visa facilitar o acesso a determinados recursos críticos, que de uma forma informal, essas empresas não conseguiriam ou teriam maiores dificuldades (Yildirim-Oktem & Üsdiken, 2010).

Corroborando, Lussier e Sonfield (2004) enfatizam que a profissionalização nas empresas familiares está vinculada com o desenvolvimento de seu estilo gerencial, onde parte de uma abordagem paternalista, geralmente quando a empresa se encontra em seu período inicial e com o passar do tempo, com o seu crescimento e visando suportar as demandas, se faz necessário uma abordagem mais profissionalizada.

Levando em consideração o contexto até aqui, não há como deixar de salientar o viés de alguns estudos sobre a profissionalização das empresas familiares sob o contexto do desenvolvimento organizacional, onde em cada etapa do ciclo de vida organizacional, essas empresas familiares vão ficando mais complexas. Isso dá-se devido ao seu crescimento, como por exemplo crescimento económico, assim como pelo seu desenvolvimento, como por exemplo aumento do número de funcionários, expansão empresarial e novas unidades de negócios, etc., o que gera uma necessidade de sistemas de gestão mais sofisticados e, portanto, de profissionais mais qualificados.

Sob esse ponto de vista, para que uma empresa familiar possa se profissionalizar de forma eficiente e eficaz em cada fase de desenvolvimento, é preciso que gestores/proprietários estejam abertos à mudança, sem perder determinados valores, princípios e significados que fazem desse tipo de empresa distinta das demais empresas.

Contudo, existem muitas definições a respeito da profissionalização nas empresas familiares, como por exemplo a de Lodi (1987), onde infere que a profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar tradicional, assume práticas personalizadas, por meio da interação de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares.

Nesse sentido, Dyer (1989) apresenta três maneiras através da qual a profissionalização da gestão da empresa familiar pode ocorrer: (1) por meio da profissionalização dos membros da família proprietária, (2) por meio da profissionalização dos colaboradores que já trabalham na empresa e (3) por meio da contratação externa de um profissional para a gestão.

Sob esse viés, a profissionalização é um instrumento que consegue diferenciar os interesses da família e os da empresa, minimizando assim possíveis conflitos como por exemplo, no caso de separação entre propriedades e posições hierárquicas, onde são estabelecidos critérios gerais que irão nortear as decisões e posturas dos administradores, como contratação, remuneração ou a tomada de decisões na promoção de funcionários (Ricca, 2002).

Mesmo existindo muitas conceituações nos estudos existentes na literatura sobre as empresas familiares, no que respeita à profissionalização, a maioria destes buscam vincular a profissionalização da empresa familiar ao nível de envolvimento da família nos processos de gestão, o que na aceção de Dekker et al. (2013), acaba por demonstrar uma definição estreita de profissionalização, pois na verdade vinculam a profissionalização em apenas duas vertentes: a primeira onde o alto envolvimento familiar corresponde à definição estreitada de empresas não profissionalizadas, e a segunda com a entrada de membros externos na gestão, faz com que diminua o envolvimento da família, o que torna a empresa quase que instantaneamente, profissionalizada.

Na primeira vertente que está relacionada ao efetivo envolvimento familiar na gestão da empresa familiar, é demonstrado em estudos que os membros familiares também podem ser profissionalizados e deter competências necessárias para gerir essas organizações (Dyer, 1989; Lodi, 1987; Ricca, 2002; Werner, 2004; Ussman, 2004).

Ricca (2002) salienta que para empresa profissionalizar-se, o primeiro passo não é contratar administradores profissionais que não pertençam a família, o fundamental é a atitude que a família assume diante da profissionalização.

Para Werner (2004), profissionalizar significa identificar a melhor competência para determinadas funções e que muitas vezes podem ser encontradas na própria família, portanto, a profissionalização é possível também com adaptações internas. Assim, antes de sair em busca de um profissional de fora da família, é preciso avaliar as capacidades disponíveis nos quadros funcionais e na própria família.

Esta argumentação de se conseguir profissionalizar a gestão da empresa familiar com pessoas da própria família é corroborado por Ussmam (2004), onde acrescenta que a profissionalização da empresa é a formalização de processos administrativos para fazer face a circunstâncias mais complexas devido ao aumento ou à diversificação de atividade. A autora acrescenta que, transpondo o conceito para o âmbito das Empresas Familiares, a profissionalização da gestão da empresa é conseguida através da profissionalização dos membros da família se houver o cuidado de formar e selecionar os familiares que um dia trabalharão na gestão da empresa e se encarregarão do seu direcionamento estratégico.

Entretanto, como elencado anteriormente, a segunda vertente, onde se tem a profissionalização por meio da contratação de profissionais não familiares, muitos elegem esta opção como a melhor saída para as empresas familiares em alguns estudos, onde indicam que a nomeação de um Chief Executive

Officer (CEO) não familiar podem ser uma escolha necessária em determinadas situações específicas relacionadas com o volume de negócios entre as gerações (Le Breton-Miller et al., 2004; Ward, 2004; Dyer, 1989; Bennedsen, Nielsen, Pérez-González, & Wolfenzon, 2007; Klein & Bell, 2007; Lin & Hu, 2007; Zhang & Ma, 2009) e, nesse sentido, se vincula a diminuição do envolvimento da família na gestão e nos processos, passando em parte ou todo para esses profissionais de fora da família (Berenbeim, 1990; Chittoor & Das, 2007; Daily & Dalton, 1992).

Ressalta-se ainda que tendo esse encaminhamento teórico de profissionalizar a empresa familiar por meio de um profissional externo a família, alguns estudos vinculam essa forma a aspetos relacionados com o perfil de gestores profissionais, ou seja, aquela pessoa que não detém propriedade do negócio familiar, mas que foi contratada para o gerenciar, detendo para isso de determinadas competências (Chittoor & Das, 2007).

Tem-se ainda que algumas empresas familiares passarão à profissionalização total, ou seja, ao afastamento dos familiares para um conselho ou mais além. Isso significa que quando se decide profissionalizar uma empresa familiar, muitas vezes pensa-se na transferência dos riscos sobre decisões estratégicas e não apenas pela transferência de algumas atividades operacionais (Lodi, 1993).

Uma das fontes sob esse viés que utiliza o profissional externo à família como forma de profissionalizar a empresa familiar e que, é muito referenciado na literatura é Schein (1968), o qual, apesar de ter dissertado sobre o assunto há vários anos, ainda é utilizado como parâmetro para investigações atuais. Schein (1968) sugeriu determinados critérios pertinentes a gestores profissionais, que segundo ele, não devem ser membros proprietários da empresa familiar, mas que, entretanto detém o seguinte perfil: (1) as suas ações são movidas por um conjunto de princípios gerais ou proposições independentes de um caso particular em análise, (2) eles são considerados "especialistas" em matéria de gestão e sabem o que é "bom" para o cliente, (3) as suas relações com os clientes são considerados úteis e objetivas, (4) ganham o status de realização em oposição ao estatuto com base em laços com a família, e (5) pertencem para associações voluntárias de colegas profissionais.

Talvez essa forma de se enxergar a profissionalização na empresa familiar esteja vinculada à diminuição da influência emocional nas tomadas de decisões na gestão desse tipo de organização, sendo essa uma das características dos gestores familiares. Esse argumento é corroborado por Werner (2004) onde infere que na gestão profissional, as decisões são pautadas por critérios técnicos, objetivos e racionais, ao contrário da gestão tradicional familiar, onde tais decisões são também influenciadas por aspetos emocionais e afetivos.

Como essa segunda vertente é muito trabalhada na literatura da área, Dekker et al. (2013) optaram por incluir no seu modelo sobre profissionalização, precisamente são referentes ao envolvimento não familiar em sistemas de gestão.

Entretanto, Dekker et al. (2013) acrescentam que na vertente dos estudos que trazem a profissionalização nas empresas familiares sob a construção exclusiva da contratação de gerentes externos não familiares, além de simplificar o conceito de profissionalização, criam uma tendência na literatura que visa comparar gestores profissionais externos não familiares aos gestores proprietários, o que, por sua vez, leva à suposição errada de que membros da família são inerentemente gestores não profissionais que devem ser substituídos para a empresa crescer (Berenbeim, 1990; Bloom & Van Reenen, 2007; Chittoor & Das, 2007; Daily & Dollinger, 1992, 1993; Gulbrandsen, 2005; Levinson, 1971; Schein, 1995). Ainda, Dekker et al. (2015) enfatizam que a tendência na literatura atual sobre a profissionalização nas empresas familiares simplifica o conceito ao facto de existir ou não um profissional externo da gestão além de se tratar de uma abordagem reducionista, ainda pode ser mais equivocada.

De acordo com Dekker et al. (2015) estes estudos, ao adotarem essa variável binária (profissionalização por meio de membros familiares ou não familiares), ainda avaliam o impacto dessa “única forma” de se conceituar a profissionalização no desempenho da empresa, o que não traz dados realmente consistentes, pois alguns postulam que esse efeito é positivo (Duréndez, Pérez de Lema & Madrid Guijarro, 2007; Lin & Hu 2007; Sciascia & Mazzola 2008), enquanto que outros argumentam que tem um impacto negativo (Anderson & Reeb, 2003a; McConaughy, Matthews & Fialko, 2001; Miller & Le Breton-Miller 2006) e outros não tem interferência (Daily & Dalton, 1992; Daily & Dollinger, 1992).

Para Hall e Nordqvist (2008), também existe esse contexto limitado sobre a profissionalização nas empresas familiares, o que vai ao encontro do exposto por Dekker et al. (2013; 2015).

Hall e Nordqvist (2008) enfatizam que os estudos assumem uma visão tradicional e ultrapassada, pois vinculam a profissionalização a um gestor profissional externo, tradicionalmente descrito como alguém com educação formal, com laços estreitos, experiência no setor, com uma visão universal e não contextual e objetiva, impessoal e com uma abordagem não emocional para o trabalho. Esta visão simplista detém-se em competências formais e minimizam o aspeto cultural dos negócios familiares, sendo essa a dimensão central da gestão desse tipo de empresa.

Para Hall e Nordqvist (2008), a existência de uma gestão profissional nas empresas familiares deve ir além da aquisição de competências formais, ou seja, deve incluir as competências culturais, tais como o entendimento dos padrões socioculturais exclusivos originários da influência da família no negócio, como por exemplo, a interação e comunicação entre o CEO e os principais membros da família, onde um papel recíproco entre as partes pode tomar lugar e resultar num entendimento mais alinhado de valores, expectativas e objetivos.

Para se conseguir um estudo que demonstrasse a realidade das formas de profissionalização numa visão mais sistémica e abrangente, Dekker et al. (2013; 2015) revisaram vários estudos sobre essa temática da profissionalização, tentando entender o conteúdo desta construção.

Nas suas investigações nas pequenas e médias empresas familiares da Bélgica, Dekker et al. (2013), através de um questionário, mediram as diferentes dimensões encontradas na literatura sobre profissionalização no contexto das empresas familiares e, por meio de uma análise fatorial exploratória, utilizando a análise dos componentes principais, foram capazes de identificar cinco diferentes dimensões da construção de profissionalização, o que colaborou com a ideia de que os estudos isolados sobre a temática realmente são limitados. Neste sentido, cada dimensão do constructo foi rotulada em conformidade com as variáveis compreendidas, ficando: (1) Sistemas de controlo financeiro; (2) Envolvimento não familiar em sistemas de gestão; (3) Sistemas de controlo de recursos humanos; (4) Descentralização de autoridade; e (5) Atuação efetiva dos níveis do topo.

Os sistemas de controlo financeiro foi a primeira dimensão incorporada ao constructo de Dekker et al. (2013) como parte da profissionalização da empresa familiar. A avaliação dá-se em virtude do uso de tabelas financeiras, da utilização de orçamento, de elaboração de metas e objetivos financeiros formais e de se ter formalizado sistemas de medição do desempenho.

Relativamente aos sistemas de controlo financeiro, a literatura tem demonstrado que as empresas familiares tendem a depender menos desses tipos de sistemas de controlo em comparação com as empresas não familiares (Cromie, Stephenson & Monteith, 1995; Daily & Dollinger, 1992; Jorissen et al., 2005). Nos trabalhos desenvolvidos, são encontrados sistemas de controlo financeiro tais como sistemas de orçamento, sistemas de planeamento e sistemas de avaliação de desempenho (Daily & Dollinger, 1993; García Pérez de Lema & Duréndez, 2007; Songini, 2006).

Entretanto Trostel e Nichols (1982) enfatizam que o principal propósito para empresas familiares adotarem políticas contabilísticas é para minimização de impostos em vez de ações estratégicas e as suas decisões de desempenho. Também existem estudos comprovando que a utilização de sistemas de controlo financeiro pode ter um impacto positivo e significativo no desempenho do negócio (Bisbe & Otley, 2004; Chenhall, 2003; Kotey, 2005; Langfield-Smith, 1997; Otley, 2003), ajudando a controlar os custos, e criando resultados para a empresa (Drucker, 1995).

Por fim, sob o ponto de vista de agência é possível verificar em estudos já realizados que as empresas familiares ganham benefícios de desempenho ao utilizarem mecanismos de controlo financeiro, minimizando assim os custos de agência (Chrisman, Chua & Litz, 2004; Chua, Chrisman & Bergiel, 2009).

A segunda dimensão refere-se ao envolvimento não familiar em sistemas de gestão, onde, Dekker et al. (2013) encontraram fatores respetivamente relacionado ao menor envolvimento da família no conselho de administração, a formação do quadro de gestores externos, o menor envolvimento da família na gestão e se o diretor geral não é um membro familiar. Buscando sustentação para essa dimensão, Dekker et al. (2013) encontraram alguns estudos que buscaram justamente avaliar a quantidade de envolvimento de pessoas externas à família na gestão da empresa familiar (Astrachan,

Klein & Smyrniotis, 2002; Chittoor & Das, 2007; Sonfield & Lussier 2009; Bennedsen et al., 2007; Gedajlovic et al., 2004; Klein & Bell, 2007; Lin & Hu, 2007; Zhang & Ma, 2009).

Também foram encontrados estudos que contemplam especificamente a quantidade de envolvimento de membros do Conselho de Administração não pertencente a família proprietária da empresa, assim como a quantidade de conselheiros externos utilizados por essas empresas (Lane et al., 2006; Songini, 2006; Whisler, 1988; Yildirim-Öktem & Üsdiken, 2010).

Ainda relacionado a dimensão envolvimento não familiar em sistemas de gestão, sob a ótica da teoria da agência, foram encontrados estudos divergentes em suas conclusões sobre o envolvimento de membros de fora da família na gestão da empresa vinculado ao desempenho da mesma. Existem estudos mostrando que o envolvimento não familiar tem um efeito negativo no desempenho da empresa (Anderson & Reeb, 2003b; McConaughy, Matthews & Fialko, 2001; Miller & Le Breton-Miller, 2006). Contrariamente um segundo grupo de estudos indica que as empresas familiares gerenciadas profissionalmente por membros externos à família têm um nível de desempenho mais alto do que pela gestão familiar (Barth, Gulbrandsen & Schønea, 2005; Duréndez, Pérez de Lema, & Madrid Guijarro, 2007; Sciascia & Mazzola, 2008; Dekker et al., 2015) e, finalmente, estudos que não revelam nenhuma diferença significativa entre a gestão ser de cunho familiar ou por profissionais de fora da família (Daily & Dalton, 1992; Daily & Dollinger, 1992; Lin & Hu, 2007).

A terceira dimensão de profissionalização encontrado por Dekker et al. (2015) foi Sistemas de Controle de Recursos Humanos, onde na aceção dos autores, o controle de recursos humanos é também um elemento crítico para a gestão de negócios. Sucintamente essa dimensão relaciona-se a fatores como a utilização de sistemas formais de recrutamento, de treinamento, de remuneração, de avaliação do desempenho e de reuniões formais das equipes de trabalho (Flamholtz & Randle, 2007; De Kok, Uhlaner, & Thurik, 2006; Dyer, 1989; Schulze et al., 2001; Cromie, Stephenson, & Monteith, 1995; Kopriva & Bernik, 2009).

Entre os resultados de seu estudo, Dekker et al. (2015) encontraram evidências entre os controles formais de recursos humanos e o desempenho da empresa familiar, o que contribui com os estudos anteriores (Litz & Stewart, 2000; Reid & Adams, 2001; De Kok, Uhlaner & Thurik, 2006; Carlson, Upton & Seaman, 2006; Kotey & Folker, 2007; Kopriva & Bernik, 2009).

De acordo com Dekker et al. (2015), o uso dos sistemas formais de controle de recursos humanos pode ajudar as empresas familiares a superarem questões relacionadas ao nepotismo ou altruísmo familiar, problemas esses que são comuns no ambiente das empresas familiares (Kellermanns & Eddleston, 2004) e que podem gerar conflitos de agência (Flamholtz & Randle, 2007).

Relativamente na ótica da Teoria da Agência, Flamholtz e Randle (2007) enfatizam que os conflitos de agência normalmente ocorrem devido ao nepotismo (favorecimento de parentes em detrimento de outras pessoas mais qualificadas), ao altruísmo parental (quando a pessoa tende a ajudar outras

fazendo coisas que prejudiquem a si própria), falta de autocontrole, e ao parasitismo (quando um se aproveita do outro sem oferecer nenhum benefício em troca), e nesse sentido, quando a relação intrafamiliar apresenta as características citadas, uma saída para resgatar o desempenho é a profissionalização.

Nesse sentido, sob a ótica da teoria da agência esses controles formais de recursos humanos fornecem um contrapeso para possíveis problemas de agência numa empresa familiar, por exemplo, sistemas formais de recrutamento podem dificultar a seleção adversa e a contratação de membros da família meramente com base na família, também conhecido como a questão do nepotismo (Dyer, 2006; Kellermanns & Eddleston, 2004).

Além disso, sistemas de avaliação de desempenho formal podem neutralizar os efeitos de uma avaliação de desempenho supervalorizada a um membro familiar, devido ao altruísmo parental, o que pode levar a exorbitante remuneração para esses membros (Schulze et al., 2001) ou até mesmo a manutenção de um conjunto de critérios irrelevantes em sistemas de seleção e de avaliação de pessoal (Dyer, 2006). Deste modo, a formalização dos sistemas de seleção e de avaliação gera mais objetividade e transparência a todos os funcionários da empresa (Van den Berghe & Carchon, 2003).

Também, os programas de treinamento formais como parte desses controles de recursos humanos (De Kok, Uhlaner & Thurik, 2006), podem aumentar a profissionalização nos negócios da família através do desenvolvimento de pessoas da família ou de outros funcionários não familiares (Dyer, 1989).

A quarta dimensão de profissionalização na empresa familiar encontrada por Dekker et al. (2013; 2015) foi a Descentralização de autoridade. Esta dimensão de profissionalização é tratada em muitos estudos que vinculam a descentralização e delegação como parte importante do processo de profissionalização desse tipo de empresa (Hofer & Charan, 1984; Dyer, 1988, 2006; Whisler, 1988; Flamholtz & Randle, 2007; Chua, Chrisman & Bergiel, 2009; Stewart & Hitt, 2012).

De acordo com Dyer (2006), a descentralização da autoridade ocorre quando o gestor ou proprietário da empresa pertencente à família, permite que outros gestores (familiares ou não) tenham autoridade sobre outros funcionários, moldando a cultura da empresa familiar de forma heterogênea, o que traz vantagens para a empresa. Esta argumentação vai de encontro com Garcia (2001) e Freitas e Krai (2010), os quais citam que a descentralização de autoridade está vinculada a confiança do proprietário/gestor da empresa familiar, seja esse o fundador ou da próxima geração familiar em depositar autonomia na tomada de decisões a outras pessoas, sejam membros da família ou não.

Ocorre, que essa confiança que os membros familiares do topo da gestão têm que depositar em terceiros para que as decisões sejam tomadas de forma mais eficiente e eficaz, nem sempre é visto com facilidade nas empresas familiares, pois uma das características relatadas em vários estudos é justamente a centralização de autoridade (poder) por parte dos gestores familiares (Muchon &

Campos, 1998), fazendo com que essa característica se torne uma força impeditiva no caminho da profissionalização.

Vinculado a essa questão sobre confiança, percebe-se que, se o empresário não consegue compartilhar e delegar poder com êxito, a empresa pode estar suscetível de falhar, o que pode ocasionar até mesmo o seu fechamento (Daily & Dalton, 1992).

Por outro lado, Chua, Chrisman e Bergiel (2009) enfatizam que nas empresas profissionalizadas, os empresários devem compartilhar autoridade com os gestores subordinados que precisam ser motivados a implementar a estratégia da empresa. Nesse sentido, descentralizar a autoridade e delegar a tomada de decisões é um processo importante de profissionalização da gestão, que traz um contributo significativo para o alcance da eficácia organizacional e, portanto, para o desempenho da empresa (Bakalis, Joiner, & Zhou, 2007; Dekker et al., 2015). Da mesma forma, Blanes e Vidal (2007) postulam que, como os interesses tornam-se mais alinhados, a delegação de poder de decisão motiva funcionários sem causar graves perturbações ao processo decisório.

A última e quinta dimensão revelada por Dekker et al. (2013; 2015) refere-se à atuação efetiva dos níveis do topo. Sobre esta dimensão dois fatores são levados em consideração e impactam na profissionalização da empresa familiar e na sua incidência no desempenho da empresa. O primeiro refere-se à presença ativa de um conselho junto da gestão da empresa e o segundo não menos importante, a atuação efetiva das equipes de gestão como diretorias e outras gerências.

Referindo-se ao primeiro fator levantado, é salientado na literatura que a presença de um conselho ativo influencia a qualidade da tomada de decisão nesse tipo de empresa (Gersick et al., 1997; Ward, 1991), pois se existir apenas um conselho para cumprir os requisitos legais, certamente não existirá um envolvimento real (Pieper, Klein & Jaskiewicz, 2008) podendo assim influenciar nas decisões e no desempenho, medido pela frequência de reuniões existentes (Lipton & Lorsch, 1992; Jackling & Johl, 2009; Hall & Nordqvist, 2008).

Como referido anteriormente, a atuação efetiva da equipa de gestão também se revela como sendo um fator importante tanto quanto à do conselho na empresa familiar. Estudos têm mostrado que a comunicação efetiva das equipes de nível superiores também influencia o desempenho da empresa (Barrick et al., 2007; Campion, Medsker, & Higgs, 1993; Hyatt & Ruddy, 1997).

Tem-se que os agendamentos de reuniões regulares aumentam a comunicação de gestão interna (Flamholtz & Randle, 2007) fazendo com que as equipes de gestão tenham uma comunicação mais efetiva, podendo esse ser um antecedente importante para o desempenho de equipe (Hyatt & Ruddy, 1997), ainda mais que, para efetivamente formularem e implementarem as estratégias, os gerentes precisam interagir uns com os outros (Raes et al., 2011).

Com efeito, cabe salientar que no estudo de Dekker et al. (2015) não foi encontrada relação significativa entre a quantidade de atuação efetiva de nível superior e o desempenho da empresa, talvez porque nas empresas familiares não seja relevante uma quantidade significativa de reuniões formais, onde muitas decisões podem ser tomadas num ambiente mais informal, como na mesa da cozinha, citado pelos autores. É reforçado ainda que seja feito um ajuste de acordo com o tipo de negócio e a geração que se encontra a empresa, sendo lógico nas empresas familiares que estão em gerações mais avançadas, com a existência de muitos primos com participação, se faz necessário uma certa formalização e frequência nas reuniões, entretanto há que se ajustar, tanto nas reuniões de conselho quanto nas demais equipes gerenciais.

Um outro estudo que trouxe um contributo mais macro no que se refere à profissionalização da gestão das empresas familiares, e que não foi abordado nas dimensões do constructo de Dekker et al. (2013; 2015) foi o de Hall e Nordqvist (2008), que fundamentaram seus estudos numa vertente que contempla com muita propriedade os aspetos culturais e sociais.

Relativamente a esta vertente, fatores ligados aos aspetos sociais e culturais têm sido abordados em estudos anteriores, onde os resultados apresentados levam a crer que dimensões sociais e culturais como normas, valores e significados da família proprietária do negócio têm um impacto considerável nas empresas familiares, e portanto na sua gestão profissional (Dyer, 1986, 1989, 2003; Kets de Vries, 1993; Watson, 1995; Habbershon & Williams, 1999; Hall et al., 2001; Astrachan, Klein, & Smyrnios, 2002; Astrachan et al., 2002; Fletcher, 2002; Zahra et al., 2004; Sharma, 2004).

Um exemplo da argumentação anterior a respeito da forte influência que os aspetos sociais e culturais têm sobre a profissionalização das empresas familiares é ressaltado por Astrachan et al. (2002), onde corroboram que os valores familiares são tão importantes quanto qualquer outro fator, seja esse financeiro ou de outra ordem, podendo levar os negócios da família ao caos se forem interrompidos ou não perpetuados.

Nestas circunstâncias, Sharma (2004) argumenta que a influência da família é expressa através dos objetivos dos negócios da família, normalmente uma mistura complexa de aspetos económicos, sociais, culturais e emocionais. Nesse sentido, os membros da família atribuem determinados significados ao seu negócio familiar, adquiridos por meio de suas relações sociais e culturais e emocional (Hall, 2003). Portanto, a gestão profissional está compreendida num contexto sociocultural (Watson, 1995).

Reforçando os estudos anteriores sobre os aspetos culturais e sociais nas empresas familiares, assim como contestando estudos anteriores sobre a profissionalização da gestão nessas empresas, Hall e Nordqvist (2008) apresentaram um estudo que trouxe um contributo sobre a profissionalização da gestão nas empresas familiares, devido a trazer fatores que vinham sendo negligenciados nos estudos sobre essa temática.

As conotações de Hall e Nordqvist (2008) trazem à discussão os significados e implicações da gestão profissional em empresas familiares. Seu estudo trouxe um contributo para além do que a literatura sobre profissionalização da gestão das empresas familiares abordava.

Por meio dos seus resultados empíricos, Hall e Nordqvist (2008) sugerem que uma gestão profissionalizada deve contemplar a competência formal (educação formal, formação e experiência, etc.), e a competência cultural que pressupõe reciprocidade entre as partes e lugares apropriados para interação e comunicação, o que facilita e gera a perpetuação de significados como valores, normas e objetivos familiares. Estes fatores vão além dos resultados esperados por uma empresa familiar, que não é somente o lucro, mas também um sentido, um entendimento da existência da empresa, dos valores e princípios que a norteiam e a importância da sua perpetuação.

Hall e Nordqvist (2008) enfatizam que em empresas familiares existe a forte influência dos valores, normas, objetivos e significados da família proprietária no negócio, o que sem dúvida esses fatores estarão presentes na gestão profissional dessas empresas e, portanto, existe uma competência cultural que deve ser investigada como parte da profissionalização.

Diante dessa vertente pode-se extrair dois pontos importantes. O primeiro deixa claro que os fatores ligados a cultura são tão importantes quanto qualquer outro fator relacionado aos negócios da família. O segundo mostra que esses aspetos fazem parte das características próprias da empresa familiar, onde os aspetos económicos, sociais, culturais e emocionais fazem parte das relações diárias dessas famílias que tem negócio e, portanto, trazem significados aos seus membros, o que acaba por interferir na gestão empresarial, assim como na profissionalização dessa.

Perante a contextualização apresentada e embasada na literatura pertinente à profissionalização da gestão nas empresas familiares, fica claro os vários contributos que foram desenvolvidos no decorrer do tempo, cada um denotando certa importância, revelados por meio de resultados teóricos ou empíricos. Neste sentido, procurou-se deixar mais conciso e claro o contexto teórico apresentado anteriormente sobre a profissionalização da gestão nas empresas familiares. Assim, reuniu-se no Quadro 5, oito dimensões da profissionalização, embasados na literatura anterior e que foram levadas em consideração nesta tese.

**Quadro 5 - Dimensões e fatores da profissionalização**

Fatores de profissionalização	Autores
Envolvimento Familiar	Dyer (1989); Lodi (1987), Ricca (2002), Werner (2004); Ussman (2004).
Envolvimento não familiar	Schein (1968, 1995); Levinson (1971); Whisler (1988); Dyer (1989); Berenbeim (1990); Daily e Dalton (1992); Daily e Dollinger (1992, 1993); Lodi (1993); McConaugby, Matthews e Fialko (2001); Astrachan, Klein e Smyrnios (2002); Anderson e Reeb (2003a); Le Breton-Miller et al. (2004); Gedajlovic et al. (2004); Ward (2004); Barth, Gulbrandsen e Schønea (2005); Gulbrandsen (2005); Miller e Le Breton-Miller (2006); Lane et al. (2006); Songini (2006); Duréndez, Pérez de Lema e Madrid Guijarro (2007); Lin e Hu (2007); Chittoor e Das (2007); Klein e Bell (2007); Bennedsen et al. (2007); Bloom e Van Reenen (2007); Sciascia e Mazzola (2008); Sonfield e Lussier (2009); Zhang e Ma (2009); Yildirim-Öktem e Üsdiken (2010); Stewart e Hitt (2012); Dekker et al. (2013, 2015).
Sistemas Financeiros	Daily e Dollinger (1992, 1993); Cromie, Stephenson e Monteith (1995); Langfield-Smith (1997); Perren, Berry e Partridge (1998); Chenhall (2003); Otley (2003); Gedajlovic, Lubatkin e Schulze (2004); Bisbe e Otley (2004); Chrisman, Chua e Litz (2004); Jorissen et al. (2005); Kotey (2005); Songini (2006); Flamholtz e Randle (2007); García Pérez de Lema e Duréndez (2007); Sonfield e Lussier (2009); Chua, Chrisman e Bergiel (2009); Giovannoni, Maraghini e Riccaboni (2011); Dekker et al. (2013, 2015).
Sistemas de Recursos Humanos (RH)	Dyer (1989, 2006); Pfeffer (1994); Cromie, Stephenson e Monteith (1995); Litz e Stewart (2000); Reid e Adams (2001); Schulze et al. (2001); Van den Berghe e Carchon (2003); Tsui-Auch (2004); De Kok, Uhlaner e Thurik, 2006; Carlson, Upton e Seaman (2006); Kotey e Folker (2007); Flamholtz e Randle, 2007; Chua, Chrisman e Bergiel (2009); Kopriva e Bernik (2009); Dekker et al. (2013, 2015).
Descentralização	Hofer e Charan (1984); Dyer (1988); Whisler (1988); Daily e Dalton (1992); Bakalis, Joiner e Zhou (2007), Flamholtz e Randle (2007); Chua, Chrisman e Bergiel (2009); Stewart e Hitt (2012); Dekker et al. (2013, 2015).
Atuação efetiva dos níveis do topo	Ward (1991); Lipton e Lorsch (1992); Champion, Medsker e Higgs (1993); Gersick et al (1999); Hyatt and Ruddy (1997); Suárez e Santana-Martín (2004); Songini (2006); Blanes e Vidal (2007); Flamholtz e Randle (2007); Songini (2006); Barrick et al. (2007); Hall e Nordqvist (2008); Pieper, Klein e Jaskiewicz (2008); Jackling e Johl (2009) Zhang e Ma (2009) Yildirim-Öktem e Üsdiken (2010); Raes et al. (2011); Stewart e Hitt (2012); Dekker et al. (2013, 2015).
Aspectos sociais e culturais	Dyer (1986, 1989, 2003); Kets de Vries (1993); Watson (1995); Habbershon e Williams (1999); Astrachan et al. (2002); Astrachan, Klein e Smyrnios (2002); Fletcher (2002); Hall et al. (2001); Hall (2003); Sharma (2004); Zahra et al. (2004); Hall e Nordqvist, 2008).
Desenvolvimento Organizacional	Hofer e Charan, 1984; Whisler (1988); Gedajlovic, Lubatkin e Schulze (2004); Lussier e Sonfield (2004); Flamholtz e Randle (2007); Gabriëlsson (2007); Yildirim-Oktem e Üsdiken, 2010; Dekker et al. (2013).

Fonte: Elaboração própria.

## Referências Bibliográficas

- Adachi, P. P. (2006). *Gestão de empresa familiar e solução de conflitos*. São Paulo: Atlas.
- Aguinis, H., & Molina-Azorín, J. F. (2015). Using multilevel modeling and mixed methods to make theoretical progress in microfoundations for strategy research. *Strategic Organization*, 13(4), 353-364.
- Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18: 573-596.
- Aronoff, C. & J. Ward (2001). Family business values: How to assure a legacy of continuity and success. *Family business leadership series*. Nº. 12, Marietta, GA: Business Owner Resources.
- Aronoff, C. E. & J. L. Ward (1995). Family-Owned Businesses: A Thing of the Past or a Model for the Future?. *Family Business Review*, 8, 2, 121-130.
- Astrachan, J., Keyt, A., Lane, S., & Yarmalouk, D. (2002). *Non-family CEOs in the family business: Conectem family values to business success*. In M. Koiranen & N. Karlsson (Eds.), Proceedings from the 2002. Family Business Network Research Forum, Helsinki, Finland. Tampere-paino Oy.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrniotis, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15: 45-58.
- Astrachan, J. H., & Kolenko, T. A. (1994). A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices. *Family Business Review*, 7, 251-262. doi:10.1111/j.1741-6248.1994.00251.x.
- Alpay, G., Bodur, M., Yılmaz, C., Çetinkaya, S., & Arıkan, L. (2008). Performance implications of institutionalization process in family-owned businesses: Evidence from an emerging economy. *Journal of World Business*, 43(4), 435-448. <http://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.03.006>
- Anderson, R., S. Mansi & D. Reeb (2003a). Founding Family Ownership and the Agency Cost of Debt. *Journal of Financial Economics*, 68, 263-285.
- Anderson, R. & D. Reeb (2003b). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P500. *Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328.
- Anderson, R. C. & D. M. Reeb (2003c). Founding-Family Ownership, Corporate Diversification, and Firm Leverage. *Journal of Law & Economics*, 46(2), 653-680.
- Anderson, R. & D. Reeb (2004). Board Composition: Balancing Family Influence in S&P 500 Firms. *Administrative Science Quarterly*, 49, 209-273.
- Applegate, J. (1994). Keep your firm in the family. *Money*, Vol. 23 No. 1, pp. 88-91.
- Astrachan, J. H., & T. A. Kolengo (1994). A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices. *Family Business Review*, 7(3), 251-262.
- Astrachan, J., Allen, E., Spinelli, S., Wittmeyer, C. & Glucksman, S. (2003). *American Family Business Survey 2002*. George and Robin Raymond Family Business Institute, New York, NY.
- Bakalis, S., T. A. Joiner, & Z. Zhou (2007). Decision-Making Delegation: Implications for Chinese Managers Performance and Satisfaction. *International Journal of Human Resource Development & Management*, 7(3/4), 286-299.
- Barach, J. A., & J. B. Ganitsky (1995). Successful Succession in Family Business. *Family Business Review*, 8(2), 131-155.
- Bardi, A., & Schwartz, S. H. (2003). Values and behavior: Strength and structure of relations. *Personality and social psychology bulletin*, 29(10), 1207-1220.
- Barrett, M. (2014). Revisiting women's entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 6(3), 231-254. <http://doi.org/10.1108/IJGE-09-2012-0037>

- Barrick, M. R., B. H. Bradley, A. L. Kristof-Brown, & A. E. Colbert (2007). The Moderating Role of Top Management Team Interdependence: Implications for Real Teams and Working Groups. *Academy of Management Journal*, 50(3), 544-557.
- Barros, I., Hernangómez, J., & Martin-Cruz, N. (2017). Familiness and socioemotional wealth in Spanish family firms: An empirical examination. *European Journal of Family Business*, 7(1-2), 14-24.
- Barth, E., T. Gulbrandsen & P. Schøne (2005). Family Ownership and Productivity: the Role of Owner-Management. *Journal of Corporate Finance*, 11, 107- 127.
- Bartholomeusz, S., & Tanewski, G. A. (2006). The relationship between family firms and corporate governance. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 245-267. <http://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2006.00166.x>
- Basco, R. (2010). Tipo de orientación familiar y prácticas de dirección y gobierno. Un estudio aplicado a las empresas familiares españolas/Types of Family Orientation, and Management and Governance Practices. A Research Applied to Spanish Family Business. *European Journal of Management and Business Economics*, 19(2), 129
- Basly, S. (2010, July). *Organisational Learning and Internationalization Knowledge: A Comparative Study of Family Firms and Non-Family Firms*. In 10th Annual World Family Business Research Conference.
- Baù, M., Hellerstedt, K., Nordqvist, M., & Wennberg, K. (2013). Succession in family firms. *The Landscape of Family Business*. <http://doi.org/10.4337/9781782547549.00017>
- Beckhard, R., & Dyer, W. G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12: 5-12.
- Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Pérez-González, F., & Wolfenzon, D. (2007). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *Quarterly Journal of Economics*, 122, 647-691.
- Berenbeim, R. E. (1990). How business families manage the transition from owner to professional management. *Family Business Review*, 3, 69-110
- Bernhoeft, R. (1991). Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2. ed. São Paulo: Nobel.
- Bierly, P. & Chakrabarti, A. (1996). Generic knowledge industries in the US pharmaceutical industry", industry. *Strategic Management Journal*, Vol. 17 No. 1, pp. 123-36.
- Bird, M., & Wennberg, K. (2014). Regional influences on the prevalence of family versus non-family start-ups. *Journal of Business Venturing*, 29(3), 421-436.
- Bisbe, J., & D. Otley (2004). The Effects of the Interactive Use of Management Control Systems on Product Innovation. *Accounting, Organizations & Society*, 29(8), 709-737.
- Blanes & Vidal, J. (2007). Delegation of Decision Rights and the Winner's Curse. *Economics Letters*, 94(2), 163-169.
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *Quarterly Journal of Economics*, 122, 1351-1408.
- Bocatto, E., Gispert, C., & Rialp, J. (2010). Family-Owned Business Succession: The Influence of Pre-performance in the Nomination of Family and Nonfamily Members: Evidence from Spanish Firms. *Journal of Small Business Management*, 48(4), 497-523.
- Bornholdt, W. (2005). *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. São Paulo: Bookman.
- Braun, M. & A. Sharma (2007). Should the CEO also be Chair of the Board? An Empirical Examination of Family-Controlled Public Firms. *Family Business Review*, 20(2), 111-126.
- Brockhaus, R. H. (2004). Family business succession: suggestions for future research. *Family Business Review*, 17, 165-77. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00011.x>

- Bruce, D., & Picard, D. (2006). Making succession a success: perspective from a resource and knowledge-based View of Family Firms. *Family Business Review*, 14, 37-46. <http://dx.doi/10.1111/j.1540-627X.2006.00171.x>
- Brumana M., Cassia L., De Massis A., Discua Cruz A. & Minola T. (2015). *Transgenerational professionalization of family firms: The role of next generation leaders*. In N. Auletta, R. L. DeWitt, M.J. Parada, M. Yusof (Eds.), *Developing Next Generation Leaders for Transgenerational Entrepreneurial Family Enterprises*. Edward Elgar Publishing Inc., Northampton, MA.
- Brumana, M., Sardeshmukh, S., Minola, T., & Cassia, L. (2017). *Unexpected Succession, Entrepreneurial Attitudes and Performance in Family Firms*. In *IFERA Research Development Workshop: Balancing Tradition and Change: Theorizing on Innovation and Entrepreneurship in the Family firm Bolzano (Italy), March 16-17, 2017*.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P. & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, Vol. 14 No. 1, pp. 37-48.
- Cabrera-Suárez, M. K., & Martín-Santana, J. D. (2012). Successor's commitment and succession success: dimensions and antecedents in the small Spanish family firm. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2736-2762. <http://doi.org/10.1080/09585192.2012.676458>
- Campion, M. A., G. J. Medsker & A. C. Higgs (1993). Relations between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups. *Personnel Psychology*, 46(4), 823-850.
- Casillas, J.C., Moreno, A.M. & Barbero, J.L. (2010). A Configurational Approach of the Relationship Between Entrepreneurial Orientation Growth of Family Firms. *Family Business Review*, 23(1), 27-44.
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business. Parallel planning to unify the family and the business*. Houndsmill, NY: Palgrave Publishers, Ltd.
- Carlson, D. S., N. Upton, & S. Seaman (2006). The Impact of Human Resource Practices and Compensation Design on Performance: An Analysis of Family-Owned SMEs. *Journal of Small Business Management*, 44(4), 531-543.
- Çavuş, M., & Demir, Y. (2011). Institutionalization and corporate entrepreneurship in family firms. *African Journal of Business Management*, 5(2), 416-422. <http://doi.org/10.5897/AJBM10.500>
- Cespedes, F. V., & Galford, R. M. (2004). Succession and failure. *Harvard business review*, 82(6), 31-5.
- Chaimahawong, V., & Sakulsriprasert, A. (2012). Family Business Succession and Post Succession Performance: Evidence from Thai SMEs. *International Journal of Business and Management*, 8(2). <http://doi.org/10.5539/ijbm.v8n2p19>
- Chen, Y. M., Liu, H. H., Yang, Y. K., & Chen, W. H. (2016). CEO succession in family firms: Stewardship perspective in the pre-succession context. *Journal of Business Research*, 69(11), 5111-5116.
- Chenhall, R. H. R. H. (2003). Management Control Systems Design within Its Organizational Context: Findings from Contingency Based Research and Directions for the Future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168.
- Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487-504. <http://doi.org/10.1177/0266242610370402>
- Chittoor, R., & Das, R. (2007). Professionalization of management and succession performance - A vital linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65-79. <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00084.x>
- 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., J. H. Chua, & R. A. Litz (2004). Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28(4), 335-354.

- Chrisman, J.J., Chua, J.H. & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 29 No. 5, pp. 555-75.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Breton-Miller, I. Le, Miller, D., & Steier, L. P. (2018). Governance Mechanisms and Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(2), 171-186. <http://doi.org/10.1177/1042258717748650>
- Chu, W. (2009). The Influence of Family Ownership on SME Performance: Evidence from Public Firms in Taiwan. *Small Business Economic*, 33, 353-373.
- Chua, J., Chrisman, J. & Sharma, P. (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. *Family Business Review*, Vol. 16 No. 1, pp. 89-107.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Bergiel, E. B. (2009). An Agency Theoretic Analysis of the Professionalized Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (403), 355-372. <http://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00294.x>
- Churchill, N. C., & K. J. Hatten (1987). Non-Market-Based Transfer of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses. *American Journal of Small Business*, 11(3), 51-64.
- Claver, E., L. Rienda e D. Quer (2009). Family Firms International Commitment: The Influence of Family-Related Factors. *Family Business Review*, 22(2), 125-135.
- Coleman, S. & M. Carsky (1999). Sources of Capital for Small Family - Owned Businesses: Evidence from the National Survey of Small Business Finances. *Family Business Review*, 12, 1, 73-85.
- Contreras, Y. S., Díaz, F. M. R., Tamez, L. L. G., & Martínez, D. G. J. (2016). El liderazgo a partir del proceso de la sucesión en la empresa familiar mexicana. *Revista Global de Negocios*, 4(6), 69-79.
- Creswell, J. W. (2014). *A concise introduction to mixed methods research*. Sage Publications.
- Cromie, S., B. Stephenson, & D. Monteith (1995). The Management of Family Firms: An Empirical Investigation. *International Small Business Journal*, 13(4), 11-34.
- Cronqvist, H. & M. Nilsson (2003). Agency Costs of Controlling Minority Shareholders. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38(4), 695-719.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 2, 169-187.
- Daily, C. & M. Dollinger (1991). Family Firms are Different. *Review of Business*, 13(1), 3-5.
- Daily, C. M., & D. R. Dalton (1992). Financial Performance of Founder-Managed versus Professionally Managed Small Corporations. *Journal of Small Business Management*, 30 (2), 25-34.
- Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family Business Review*, 5, 117-136.
- Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1993). Alternative methodologies for identifying family-versus nonfamily-managed businesses. *Journal of Small Business Management*, 31(2), 79-90.
- Davis, J., & R. Tagiuri (1982). "Bivalent Attributes of the Family Firm," Working paper, Harvard Business School, Cambridge, Mass. Also published in *Family Business Review*, (1996) 9(2), 199-208.
- Davis, J., F. D. Schoorman, and L. Donaldson (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1), 47-74.
- Davis, P.S. & Harveston, P.D. (1998). The influence of family on the family business succession process: a multi-generational perspective. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 22 No. 3, pp. 31-53.
- Davis, P. S., & P. D. Harveston (1999). In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm. *Family Business Review*, 12(4), 311-323.
- Davis, P.S. & Harveston, P.D. (2001). The phenomenon of substantive conflict in the family firm: a cross-generational study. *Journal of Small Business Management*, Vol. 39 No. 1, pp. 14-30.

- Dawson, A., Irving, P. G., Sharma, P., Chirico, F., & Marcus, J. (2013). Behavioural outcomes of next-generation family members' commitment to their firm. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(4), 570-581. <http://doi.org/10.1080/1359432X.2013.781155>
- De Almeida, F. J. R., & de Azevedo Sobral, F. J. B. (2009). O sistema de valores humanos de administradores brasileiros: adaptação da escala PVQ para o estudo de valores no Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(3).
- Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., & Mercken, R. (2013). Family Firm Types Based on the Professionalization Construct: Exploratory Research. *Family Business Review*, 26(1), 81-99. <http://doi.org/10.1177/0894486512445614>
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516-538. <http://doi.org/10.1111/jsbm.12082>
- De Kok, J. M., Uhlaner, L. M., & Thurik, A. R. (2006). Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises. *Journal of small business management*, 44(3), 441-460.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Breton-Miller, I. Le, Miller, D., & Steier, L. P. (2018). Governance Mechanisms and Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(2), 171-186. <http://doi.org/10.1177/1042258717748650>
- De Massis, A., Wang, H., & Chua, J. H. (2018). Counterpoint: How heterogeneity among family firms influences organizational change. *Journal of Change Management*, 1-8.
- Denison, D., Lief, C., & Ward, J. L. (2004). Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17: 61-70.
- Díez, J., C. García e O. López-de-Foronda (2008). *La Influencia de los Grandes Accionistas en el Riesgo Corporativo: Un Estudio para Empresas Europeas no Financieras*. In: XVIII Congreso Nacional ACEDE, León (Espanha).
- Donnelley, R. G. (1964). *The Family Business*. in Aronoff, C. E., J. H. Astrachan e J. L. Ward (eds.) (1996). *Family Business Sourcebook II*, Georgia, Business Owner Resources, 4-18.
- Drucker, P. F. (1995). "The Information Executives Truly Need," *Harvard Business Review* 73(1), 54-62.
- Duh, M., Belak, J., & Milfelner, B. (2010). Core Values, Culture and Ethical Climate as Constitutional Elements of Ethical Behaviour: Exploring Differences Between Family and Non-Family Enterprises. *Journal of Business Ethics*, 97(3), 473-489. <http://doi.org/10.1007/s10551-010-0519-9>
- Duller, C. (2013). Corporate Governance Of Family Firms In Subsequent Generations. *International Business and Economics Research Journal*, 12(3), 345-355.
- Dupas, G. et al. (2003). *Governando a empresa familiar*. Álvares, E. (Coord.). Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Duréndez, A., Pérez de Lema, D. G., & Madrid Guijarro, A. (2007). *Advantages of professionally managed family firms in Spain*. In V. Gupta, N. Levenburg, L. Moore, J. Motwani, & T. Schwarz (Eds.). *Culturally-sensitive models of family business in Latin Europe: A compendium using the globe paradigm* (pp. 88-113). Hyderabad, India: ICFAI University Press.
- Dyer, W.G. (1986). *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. Jossey-Basse, San Francisco, CA.
- Dyer, W. G. (1988). Culture and Continuity in Family Firms. *Family Business Review*, 1(1). <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00037.x>
- Dyer, W. G. (1989). Integrating Professional Management into a Family Owned Business. *Family Business Review*, 2(3), 221-235. <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00221.x>
- Dyer, WG (2006), Examinando o "Efeito Familiar" no Desempenho Firme. *Family Business Review*, 19:253-273. doi:10.1111/j.1741-6248.2006.00074.x
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F.A. & Mischke, G.A. (2002). Passing the baton: the importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, Vol. 17 No. 1, pp. 143-62.

- Eddleston, K., F. Kellermanns & R. Sarathy (2008). Resource Configuration in Family Firms: Linking Resources, Strategic Planning e Technological Opportunities to Performance. *Journal of Management Studies*, 45(1), 26-50.
- Eeds, D. I. N. (2010). *Shareholders Corporate Environmental*, 13(4), 437-446.
- EFB - *Europe Family Business*. Disponível em: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/>
- Faccio, M. & L. Lang (2002). The Ultimate Ownership of Western European Corporations. *Journal of Financial Economics*, 65, 365-395.
- Fahlenbrach, R. (2009). Founder-CEOs, Investment Decisions, and Stock Market Performance. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 44, 439-466.
- Farquhar, K. A. (1989). *Employee Responses to External Executive Succession: Attributions and the Emergence of Leadership*. Unpublished Doctoral Dissertation, Department of Psychology, Boston University.
- Tàpies, J., & Fernández Moya, M. (2012). Values and longevity in family business: Evidence from a cross-cultural analysis. *Journal of Family Business Management*, 2(2), 130-146.
- Ferssizidis, P., Adams, LM, Kashdan, TB, Plummer, C., Mishra, A., & Ciarrochi, J. (2010). Motivação e compromisso com os valores sociais: os papéis da idade e do gênero. *Motivação e Emoção*, 34 (4), 354-362.
- Fiegenger, M. K., B. M. Brown, R. A. Prince, & K. M. File (1994). A Comparison of Successor Development in Family and Nonfamily Business. *Family Business Review*, 7(4), 313-329.
- Filser, M., Kraus, S., & Märk, S. (2013). Psychological aspects of succession in family business management. *Management Research Review*, 36(3), 256-277. <http://doi.org/10.1108/01409171311306409>
- Fischer R, Boer D (2016). Values: the dynamic nexus between biology, ecology and culture. *Curr Opin Psychol*, 8, 155-160.
- Flamholtz, E., & Randle, Y. (2007). *Growing pains: Transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Fletcher, D., Melin, L., & Gimeno, A. (2012). Culture and values in family business – A review and suggestions for future research. *Journal of Family Business Strategy*, 3(3), 127-131. <http://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.06.001>
- Fletcher, D. (2002). A network perspective of cultural organizing and “professional” management in the small, family business. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(4), 400-415.
- Fox, M., Nilakant, V. & Hamilton, R. (1996). Managing succession in family-owned businesses- *International Small Business Journal*, Vol. 15 No. 1, pp. 15-26.
- Franco, M., & Haase, H. (2012). A comparative study of cooperative relationships in family and non-family businesses. *African Journal of Business Management*, 6(November), 10873-10887. <http://doi.org/10.5897/AJBM11.1286>
- Freitas, E.C. & Krai, L.S. (2010) Gestão organizacional em empresas familiares no Vale do Rio dos Sinos. *REGE*, v.17, n.4, p. 387-402.
- Frey, U., Halter, F., & Zellweger, T. (2005). *Nachfolger gesucht! Empirische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Schweiz*. PricewaterhouseCoopers, AG, Zürich.
- Friedman, S. (1987). *The Succession Process: Theoretical Considerations*. Paper presented at the anual meeting of the Academy of Management, New Orleans.
- Gabrielsson, J. (2007). Correlates of board empowerment in small companies. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 31, 687-711.
- Gallo, M. A. (1995). *Empresa Familiar - Texto y Casos*, Barcelona, Editorial Praxis, S.A..
- Galve-Górriz, C. & V. Salas-Fumás (1996). Ownership Structure and Firm Performance: Some Empirical Evidence from Spain. *Managerial and Decision Economics*, 17(6), 575-586.
- Garcia, V.P. (2001). *Desenvolvimento das famílias empresarias*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

- García-Álvarez, E. & J. López-Sintas (2001). A Taxonomy of Founders Based on Values: The Root of Family Business Heterogeneity. *Family Business Review*, 14 (3), pp. 209-230.
- García Pérez de Lema, D., & Duréndez, A. (2007). Managerial behaviour of small and medium-sized family businesses: An empirical study. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 13(3), 151-172.
- Gedajlovic, E., Lubatkin, M.H. Schulze, W.S. (2004). Crossing the threshold from founder management to professional management: a generational perspective. *Journal of Management Studies*, 41(5), 899-912.
- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., & Dunn, B. (1999). Stages and transitions: Managing change in the family business. *Family Business Review*, 12: 287-297.
- Gersick, K. E.; Davis, J. A.; Hampton, M. M., & Lansberg (2006). *De geração para geração*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Giovannoni, E., Maraghini, M., & Riccaboni, A. (2011). Transmitting knowledge across generations: The role of management accounting practices. *Family Business Review*, 24, 126-150.
- Goel, S., Mazzola, P., Phan, P. H., Pieper, T. M., & Zachary, R. K. (2012). Strategy, ownership, governance, and socio-psychological perspectives on family businesses from around the world. *Journal of Family Business Strategy*, 3(2), 54-65.
- Goel, S. (2013). Relevance and potential of co-operative values and principles for family business research and practice. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 1(1), 41-46. <http://doi.org/10.1016/j.jcom.2012.11.002>
- Goldberg, S. D., & Wooldrige, B. (1993). Self-confidence and managerial autonomy: Successor characteristics critical to succession in family firms. *Family Business Review*, 6, 55-73. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1993.00055.x>
- Gomez-Mejia, L., Nuñez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44: 81- 95.
- Gomez-Mejia, L., M. Larraza-Kintana & M. Makri (2003). The Determinants of Executive Compensation in Family-Controlled Public Corporations. *Academy of Management Journal*, 46(2), 226-237.
- Gouveia, V. V., Martínez, E., Meira, M., & Milfont, T. L. (2001). A estrutura e o conteúdo universais dos valores humanos: análise fatorial confirmatória da tipologia de Schwartz. *Estudos de psicologia*, 6(2), 133-142.
- Gulbrandsen, T. (2005). Flexibility in Norwegian family-owned enterprises. *Family Business Review*, 18, 57-76.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family business review*, 12(1), 1-25.
- Hair Jr., Joseph F.; Babin, Barry; Money, Arthur H.; Samouel, Phillip. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Halman, L., & Moor, R. de (1994). *Individualización y cambio de valores en Europa y Norteamérica*. Em J. D. Nicolás & R. Inglehart (Orgs.). *Tendencias mundiales de cambio en los valores sociales y políticos* (pp. 29-62). Madri: Fundesco.
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51-69. <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00109.x>
- Hall, A. (2003). *Strategizing in the context of genuine relations: An interpretative study of strategic renewal throughfamilyinteraction*. JIBS Dissertation Series 018. Jönköping, Sweden: Jönköping International Business School.
- Hall, A. Melin, L., & Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as radical change in family business: Exploring the role of cultural patterns. *Family Business Review*, 14(3), 193-208.
- Handler, W.C. (1990). Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 15 No. 1, pp. 37-51.

- Handler, W.C. (1992). Succession experience of the next generation. *Family Business Review*, Vol. 5 No. 3, pp. 283-307.
- Handler, W.C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
- Harveston, P.D., Davis, P.S. & Lyden, J.A. (1997). Succession planning in family business: the impact of owner gender. *Family Business Review*, Vol. 10 No. 4, pp. 373-96.
- He, X. (2011). Symbiotic relationship of modern contract and traditional ethic: Entrepreneur's Zhongyong rationality and family firm governance choice. *Frontiers of Business Research in China*, 5(3), 436-451. <http://doi.org/10.1007/s11782-011-0139-y>
- Hofer, C. W., & Charan, R. (1984). The transition to professional management: Mission impossible? *American Journal of Small Business*, 9(1), 1-11.
- Horton, T.P. (1986). Managing in a family way. *Management Review*, 75(2), 3.
- Howorth, C., Wright, M., Westhead, P., & Allcock, D. (2016). Company metamorphosis: professionalization waves, family firms and management buyouts. *Small Business Economics*, 47(3), 803-817.
- Hussain, J. G., Scott, J. M., & Matlay, H. (2010). The impact of entrepreneurship education on succession in ethnic minority family firms. *Education + Training*, 52(8/9), 643-659. <http://doi.org/10.1108/00400911011088962>
- Hyatt, D. E., & T. M. Ruddy (1997). An Examination of the Relationship between Work Group Characteristics and Performance: Once More into the Breech. *Personnel Psychology*, 50(3), 553-585.
- Ibrahim, A. B., Soufani, K., & Lam, J. (2001). A Study of Succession in a Family Firm. *Family Business Review*, 14, 245-258. <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00245.x>
- Jackling, B., and S. Johl (2009). Board Structure and Firm Performance: Evidence from India's Top Companies. *Corporate Governance: An International Review*, 17(4), 492- 509.
- Jaskiewicz, P., Combs, J. G., & Rau, S. B. (2014). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 29-49. <http://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.001>
- Jiménez, M. C. R., Martos, M. C. V., & Jiménez, R. M. (2013). Organisational Harmony as a Value in Family Businesses and Its Influence on Performance. *Journal of Business Ethics*, 1-14. <http://doi.org/10.1007/s10551-013-1941-6>
- Jorissen, A., E. Laveren, R. Martens, & A. M. Reheul (2005). Real versus Sample-Based Differences in Comparative Family Business Research. *Family Business Review*, 18(3), 229-246.
- Kammerlander, N., Sieger, P., Voordeckers, W., & Zellweger, T. (2015). Value creation in family firms: A model of fit. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 63-72. <http://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.04.001>
- Katiuska, M., Suárez, C., & Martín, J. D. (2010). La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formación y el compromiso del sucesor: efectos sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar. *Revista Europea de Dirección Y Economía de La Empresa*, 19(2), 111-128.
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28, 209-228.
- Keogh, J. and Forbes, C. (1991). Enduring generations of change. *Industrial Distribution*, Vol. 4 No. 1, pp. 28-34.
- Kepner, E. (1983). The family and the firm: A co-evolutionary perspective. *Organizational Dynamics*, Summer, 57-70.
- Kets de Vries, M.F.R. (1993). The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news. *Organisational Dynamics*, Vol. 21 No. 3, pp. 59-71.
- Klein, S., & Bell, F. A. (2007). Non-family executives in family businesses: A literature review. *Electronic Journal of Family Business Studies*, 1(1), 19-37.

- Kopriva, I., & M. Bernik (2009). Comparison of Human Resource Management in Slovenian Family and Non-Family Businesses. *Organizacija*, 42(6), 246-254.
- Kotey, B., & Folker, C. (2007). Employee training in SMEs: Effect of size and firm type-family and nonfamily. *Journal of Small Business Management*, 45, 214-238.
- Kotey, B. (2005). Goals, Management Practices, and Performance of Family SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 11(1), 3-24.
- Lakatos, E.M.; & Marconi, M.A. (1996). *Técnicas de Pesquisa*. 3ª Edição, Editora Atlas São Paulo.
- Lane, S., J. Astrachan, A. Keyt, & K. McMillan (2006). Guidelines for Family Business Boards of Directors. *Family Business Review*, 19(2), 147-167.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management Control Systems and Strategy: A Critical Review. *Accounting, Organizations & Society*, 22(2), 207-232.
- Lansberg, I. S. (1988). The Succession Conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119-143.
- Lansberg, I. (1999). *Gerações de sucesso: percebendo o sonho das famílias nos negócios*. Harvard Business Review Press.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28(4), 305-328. <http://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Bares, F. (2015). Governance and entrepreneurship in family firms: Agency, behavioral agency and resource-based comparisons. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 58-62.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2016). Family firms and practices of sustainability: A contingency view. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 26-33.
- Lee, K. S., Lim, G. H., & Lim, W. S. (2003). Family Business Succession: Appropriation Risk and Choice of Successors. *Academy of Management Review*, 28(4), 657-66.
- Leone, N. C. P. G. (2005). *Sucessão na empresa familiar*. São Paulo: Atlas.
- Levinson, H. (1971). Conflicts that plague family business. *Harvard Business Review*, Vol. 49 Nos 3/4, pp. 91-8.
- Lien, Y. C., & Li, S. (2014). Professionalization of family business and performance effect. *Family Business Review*, 27(4), 346-364.
- Lin, S.-H., & Hu, S.-Y. (2007). A family member or professional management? The choice of a CEO and its impact on performance. *Corporate Governance: An International Review*, 15, 1348-1362.
- Lipton, M., & J. W. Lorsch (1992). A Modest Proposal for Improved Corporate Governance. *Business Lawyer*, 48(1), 59.
- Lisboa, I. M. C. (2012). *Diferencias entre empresas familiares y no familiares. Evidencia en los mercados bursátiles portugués y español* (Doctoral dissertation, Universidad de Extremadura).
- Litz, R. A., & A. C. Stewart (2000). Research Note: Trade Name Franchise Membership as a Human Resource Management Strategy: Does Buying Group Training Deliver "True Value" for Small Retailers?. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 25(1), 125.
- Lodi, J.B. (1987). *Sucessão e conflito na empresa familiar*. 1. ed. São Paulo: Pioneira.
- Lodi, J. B. (1989). *O fortalecimento da empresa familiar*. 3. ed. São Paulo: Pioneira.
- Lodi, J.B. (1993). *A empresa familiar*. 4. ed. São Paulo: Pioneira.
- Longenecker, J. G., & J. E. Schoen (1978). Management Succession in the Family Business. *Journal of Small Business Management*, 16(3), 1-6.
- Lussier, R. N., & Sonfield, M. C. (2012). Family businesses' succession planning: a seven-country comparison. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), 7-19. <http://doi.org/10.1108/14626001211196370>

- Lussier, R. N.; Sonfield, M. C. (2004). Family business management activities, styles and characteristics: a correlational study. *American Journal of Business*, v. 19, n. 1, p. 47-53.
- Lybaert, N. (2014). *The Influence of Family Involvement on CSR Disclosure*. European Conference on Management, Leadership & Governance, 168-175.
- Malinen, P. (2001). Like father like son? Small family business succession problems in Finland. *Enterprise and innovation management studies*, 2(3), 195-204. <http://dx.doi.org/10.1080/14632440110105053>
- Mandl, I. (2008). *Overview of Family Business Relevant Issues. Final Report*. European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General. Vienna.
- Marques, P., Presas, P., & Simon, A. (2014). The Heterogeneity of Family Firms in CSR Engagement: The Role of Values. *Family Business Review*, 27(3), 206-227. <http://doi.org/10.1177/0894486514539004>
- Martínez, J., B. Stoehr & B. Quiroga (2007). Family Ownership and Firm Performance: Evidence from Public Companies in Chile. *Family Business Review*, 20(2), 83-94.
- Maurry, B. e A. Pajuste (2005). Multiple Large Shareholders and Firm Value. *Journal of Banking & Finance*, 29, 1812-1834.
- Mazereeuw-van der Duijn Schouten, C., Graafland, J., & Kaptein, M. (2014). Religiosity, CSR attitudes, and CSR behavior: An empirical study of executives' religiosity and CSR. *Journal of business ethics*, 123(3), 437-459.
- McClelland, D. C. (1961). *The achievement society*. Princenton, NJ: Von Nostrand.
- McConaughy, D. L., M. Walker, G. V. Henderson & C. S. Mishra (1996) *Founding Family-Controlled Firms: Efficiency and Value*. In Habbershon, T. G. (ed.) (1996). *Power Up The Family Business*. Proceedings of the 1996 Family Firm Institute Conference, Philadelphia, Family Firm Institute, Inc, 19-35.
- McConaughy, D. L., C. H. Matthews, & A. S. Fialko (2001). Founding Family Controlled Firms: Performance, Risk, and Value. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 31-49.
- McKinstry, S., Ding, Y. Y., & Livingstone, R. (2014). Anatomy of a rural meat operation: The family values/firm strategy nexus at Jackson's of Symington, c.1890-1981. *Business History*, 56(7), 1143-1168. <http://doi.org/10.1080/00076791.2013.867329>
- Merino, F., Monreal-Pérez, J., & Sánchez-Marín, G. (2012). *Family firm internationalization: Influence of familiness on the Spanish firm export activity, (1770)*, 1-33. Retrieved from <https://opus.zbw-kiel.de/dspace/handle/10419/60329>
- Mian, S. A., & Shahid, Q. (2008). Behavioural characteristics of entrepreneurs in the gujrat, gujranawala and sialkot industrial clusters of pakistan: a comparison of first, second and third generation family firms. *Usasbe*, 1267-1279.
- Michael-Tsabari, N., & Tan, W. L. (2013). Exploring Family Features in Non-family Organizations: The Family Metaphor and Its Behavioral Manifestations. *Entrepreneurship Research Journal*, 3(3), 391-424. <http://doi.org/10.1515/erj-2012-0018>
- Miller, E. J. & A. K. Rice (1988). The Family Business in Contemporary Society. *Family Business Review*, 1, 2, 193-210.
- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513-31. [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00058-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00058-2)
- Miller, D., & I. Le Breton-Miller (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73-87.
- Miller, D., I. Breton-Miller, R. Lester e A. Cannella Jr. (2007). Are Family Firms Really Superior Performers?. *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829-858.
- Mitter, C., Duller, C., Feldbauer-Durstmüller, B., & Kraus, S. (2014). Internationalization of family firms: the effect of ownership and governance. *Review of Managerial Science*, 8(1), 1-28. <http://doi.org/10.1007/s11846-012-0093-x>

- Montemerlo, D. (2000). *Il governo delle imprese familiari. Modelli e strumenti per gestire I rapporti tra proprietà e imprese*. EGEA, Milan.
- Morck, R. K., & B. Yeung (2004). Family Control and Rent-Seeking Society. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28(4), 391-409.
- Morgan, T. J., & Gómez-Mejía, L. R. (2014). Hooked on a feeling: The affective component of socioemotional wealth in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 280-288.
- Morris, H. M., Williams, R., & Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(3), 68-81. <http://dx.doi.org/10.1108/13552559610153261>
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385-401. [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00010-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00010-4)
- Muchon, Domingos & Campos, Elismar Álvares da Silva. (1998). *A profissionalização da empresa familiar*. Ensaio. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 34p.
- Munene, J. C., Schwartz, S. H., & Smith, P. B. (2000). Development in sub-Saharan Africa: Cultural influences and managers' decision behaviour. *Public Administration and Development*, 20, 339-351. [http://doi.org/10.1002/1099-162X\(200010\)20:4<339:AID-PAD139>3.0.CO;2-#](http://doi.org/10.1002/1099-162X(200010)20:4<339:AID-PAD139>3.0.CO;2-#)
- Muñoz-Bullón, F. e M. Sánchez-Bueno (2010a). *Diversification Strategies and Performance Association: The Role of Family Ownership*. Artigo apresentado no XX Congresso Nacional ACEDE, Granada (Espanha).
- Nelton, S. (1991). Ten keys to success in family firms. *Nations Business*, Vol. 79 No. 2, pp. 44-5.
- Nieto, M., M. Casasola, Z. Fernández & B. Usero (2009). Impacto de la Implicación Familiar y de Otros Accionistas de Referencia en la Creación de Valor. *Revista de Estudios Empresariales*, 2, 5-20.
- Nordqvist, M., Habbershon, T.G. & Melin L. (2008). *Transgenerational entrepreneurship: Exploring entrepreneurial orientation in family firms*. In H. Landstrom, D. Smallbone, H. Crijns and E. Laveren (Ed.). *Entrepreneurship, sustainable growth and performance: Frontiers in European entrepreneurship research*. London: Edward Elgar.
- Nordqvist, M., Wennberg, K., Baù, M., & Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 40(4), 1087-1122. <http://doi.org/10.1007/s11187-012-9466-4>
- Oliver, C.. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Oliveira, D. de P. R. (1999). *Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo decisório*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, Á. de Fátima; Tamayo (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração da USP, São Paulo*, v. 39, n. 2, p. 129-140.
- Oreg, S., & Nov, O. (2008). Exploring motivations for contributing to open source initiatives: The roles of contribution context and personal values. *Computers in Human Behavior*, 24(5), 2055-2073. <http://doi.org/10.1016/j.chb.2007.09.007>
- Otley, D. (2003). Management Control and Performance Management: Whence and Whither?. *The British Accounting Review*, 35(4), 309-326.
- Parada, M. J., Nordqvist, M., & Gimeno, A. (2010). Institutionalizing the family business: The role of professional associations in fostering a change of values. *Family Business Review*, 23(4), 355-372.
- Parks-Leduc, L., Feldman, G., & Bardi, A. (2015). Personality traits and personal values: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 19(1), 3-29.
- Pfeffer, J., & Salancik G.R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People*. Boston: Harvard Business School.

- Peng, M. & Y. Jiang (2010). Institutions Behind Family Ownership and Control in Large Firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 253-273.
- Perren, L., Berry, A., & Partridge, M. (1998). The evolution of managerial information, control and decision-making processes in small growth-oriented service sector businesses: Exploratory lessons from four cases of success. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 5, 351-361.
- Petry, Luiz Inácio, & Nascimento, Auster Moreira. (2009). Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. *Revista Contabilidade & Finanças*, 20(49), 109-125. Retrieved February 02, 2016, from [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1519-70772009000100008&lng=en&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772009000100008&lng=en&tlng=pt).
- Pieper, T. M., S. B. Klein, & P. Jaskiewicz (2008). The Impact of Goal Alignment on Board Existence and Top Management Team Composition: Evidence from Family-Influenced Businesses. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 372-394.
- Pittino, D., Martínez, A. B., Chirico, F., & Galván, R. S. (2018). Psychological ownership, knowledge sharing and entrepreneurial orientation in family firms: The moderating role of governance heterogeneity. *Journal of Business Research*, 84, 312-326.
- Piva, E., Rossi-Lamastra, C., & De Massis, A. (2013). Family firms and internationalization: An exploratory study on high-tech entrepreneurial ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 11, 108-129. <http://doi.org/10.1007/s10843-012-0100-y>
- Potts, T. L., Schoen, J. E., Loeb, M. E., & Hulme, F. S. (2001). Effective retirement for family business owner-managers: perspectives of financial planners, Part II. *Journal of Financial Planning-Dever*, 14(7), 86-97.
- Prince-Gibson, E., & Schwartz, S. H. (1998). Value priorities and gender. *Social Psychology Quarterly*, 61, 49 -67.
- Prioste, A., Narciso, I., & Gonçalves, M. (2012). Questionário de valores pessoais readaptado: Processo de desenvolvimento e contributos iniciais para validação. *RIDEP*, 34(1), 175-199.
- Pyromalis, V. D., Vozikis, G. S., Kalkanteras, T. A., Rogdaki, M. E., & Sigalas, G. P. (2006). *An integrated framework for testing the success of the family business succession process according to gender specificity*. In P. Poutziouris (Ed.), *Family business research handbook* (pp. 422-442). Northampton: Edward Elgar.
- Pyromalis, V. D., & Vozikis, G. S. (2009). Mapping the successful succession process in family firms: evidence from Greece. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(4), 439-460. <http://doi.org/10.1007/s11365-009-0118-3>
- Raes, A. M. L., M. G. Heijltjes, U. Glunk, & R. A. Roe (2011). The Interface of the Top Management Team and Middle Managers: A Process Model. *Academy of Management Review*, 36(1), 102-126.
- Rautamäki, H., & Römer-Paakkanen, T. (2016). The next generation's commitment and willingness to continue the family business: Reflecting on potential successors' experiences and pondering. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 27(1), 52-70. <http://doi.org/10.1504/IJESB.2016.073356>
- Reid, R. S., & J. S. Adams (2001). Human Resource Management – A Survey of Practices within Family and Non-Family Firms. *Journal of European Industrial Training*, 25(6), 310-320.
- Reilly, T. M., & Jones, R. (2017). Mixed methodology in family business research: Past accomplishments and perspectives for the future. *Journal of Family Business Strategy*, 8(3), 185-195. <http://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.08.003>
- Rezende, R.; Oliveira, J. B., & Elias, A. (2010). *Empresas familiares: o equilíbrio entre Gestão, Família e Propriedade*. In: Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, Recife.
- Ricca, D. (2002). *Quem são as empresas familiares*. São Paulo, 2002. Disponível em <http://www.empresafamiliar.com.br>.
- Roccas, S., Sagiv, L., Schwartz, S. H., & Knafo, A. (2002). The big five personality factors and personal values. *Personality and social psychology bulletin*, 28(6), 789-801.

- Roccas, S., & Sagiv, L. (2010). Personal values and behavior: Taking the cultural context into account. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(1), 30-41.
- Rokeach, M. (1968). *Beliefs, Attitudes and Values: a theory of organization and change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Sagiv, L., & Schwartz, S. H. (1995). Value priorities and readiness for out-group social contact. *Journal of personality and social psychology*, 69(3), 437.
- Schein, E. H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *IMR; Industrial Management Review*. (pre-1986), 9(2), 1.
- Schein, E. H. (1995). The role of the founder in creating organizational culture. *Family Business Review*, 8, 221-238. (Original work published 1983)
- Schwartz, S.H., & Bilsky, W. (1987). Toward a Universal Psychological Structure of Human Values. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 53. n. 3, p. 550-562.
- Schwartz, S.H. & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and crosscultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 878-891.
- Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, v.25, p.1-65.
- Schwartz, S.H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50, 19-45.
- Schwartz, S. (2005). *Basic human values: Their content and structure across cultures*. In A. Tamayo & J. Porto (Eds.). *Valores e trabalho [values and work]*. Brasilia: Editora Universidade de Brasilia.
- Schwartz, S. H. (2006). Les valeurs de base de la personne: Théorie, mesures et applications [Basic human values: Theory, measurement, and applications]. *Revue Française de Sociologie*, 47, 249-288.
- Schwartz, S. H. (2010). *Basic values: How they motivate and inhibit prosocial behavior*. Prosocial motives, emotions, and behavior: The better angels of our nature, 14, 221-241.
- Schwartz, S. H. (2011). Studying Values: Personal Adventure, Future Directions. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, v. 42, n. 2, March, p. 307-319.
- Schwartz, S. H. (2012). *An overview of the Schwartz theory of basic values*. Online readings in Psychology and Culture, 2(1), 11.
- Schwartz, S. H. (2015). *Basic individual values: Sources and consequences*. In D. Sander and T. Brosch (Eds.), *Handbook of value* (pp.63-84). Oxford: UK, Oxford University Press.
- Schulze, W., Lubatkin, M., & Dino, R. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18: 473-490.
- Scott, W.. (1995). *Introduction: Institutional Theory and Organizations*. in W. Scott and S. Christensen (eds.), *The Institutional Construction of Organizations* (Sage, Thousand Oaks), pp. 11-23.
- Shanker, M.C. & Astrachan, J.H. (1996). Myths realities: Family businesses contribution to U.S. economy- A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(4), 107-119.
- Sciascia, S., & P. Mazzola (2008). Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance. *Family Business Review*, 21(4), 331- 345.
- Sharma, P., J. J. Chrisman, & J. H. Chua (1996). *A Review and Annotated Bibliography of Family Business Studies*. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Sharma, P., J. J. Chrisman, & J. H. Chua (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35.
- Sharma, P., & S. A. Rao (2000). Successor Attributes in Indian and Canadian Family Firms: A Comparative Study. *Family Business Review*, 13(4), 313-330.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., Pablo, A.L., Chua, J.H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 (3), 17- 35.

- Sharma, P., Chrisman, J.J. & Chua, J.H. (2003a). Succession planning as planned behavior: some empirical results. *Family Business Review*, Vol. 16 No. 1, pp. 1-15.
- Sharma, P., Chrisman, J.J. & Chua, J.H. (2003b). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, Vol. 18 No. 5, pp. 667-87.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and direction for the future. *Family Business Review*, 16(1), 1-35.
- Sieger, P., Bernhard, F., & Frey, U. (2011). Affective commitment and job satisfaction among non-family employees: Investigating the roles of justice perceptions and psychological ownership. *Journal of Family Business Strategy*, 2(2), 78-89. <http://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.03.003>
- Silveira, K. & Bihel, K. A. (2003). *Análise de ações no processo sucessório das empresas familiares*. CD do EnANPAD, Itibaia.
- Simon, H.A. (1947). *Administrative Behavior*. New York, Macmillan.
- Smith, D., Hair, J. F., & Ferguson, K. (2014). An investigation of the effect of family influence on Commitment-Trust in retailer-vendor strategic partnerships. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 252-263. <http://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.11.005>
- Smith, P. B., Peterson, M. F., & Schwartz, S. H. (2002). Cultural values, sources of guidance, & their relevance to managerial behavior a 47-nation study. *Journal of cross-cultural Psychology*, 33(2), 188-208.
- Solomon, A., Breunlin, D., Panattoni, K., Gustafson, M., Ransberg, D., Ryan, C., Hammerman, T. & Terrien, J. (2011). Don't Lock Me Out: life-story interviews of family business owners facing succession. *Family Process*, Vol. 50 No. 2, pp. 149-66.
- Sonfield, M., & Lussier, R. (2009). Non-family-members in the family business management team: A multinational investigation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 395-415.
- Songini, L. (2006). *The Professionalization of Family Firms: Theory and Practice*. In Handbook of Research on Family Business. Eds. P. Z. Poutziouris, K. X. Smyrniotis and S. B. Klein. Cheltenham: Edward Elgar, 269-297.
- Stavrou, E.T. (2003). Leadership succession in owner-managed firms through the lens of extraversion. *International Small Business Journal*, Vol. 21 No. 3, pp. 331-46.
- Steier, L.P., Chua, J.H. & Chrisman, J.J. (2009). Embeddedness perspectives of economic action within family firms. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 33 No. 4, pp. 1157-67.
- Stewart, a., & Hitt, M. a. (2012). Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business?: Modes of Professionalization in Family Firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86. <http://doi.org/10.1177/0894486511421665>
- Suárez, K. C., & Santana-Martín, D. J. (2004). Governance in Spanish family business. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10(1-2), 141-163.
- Suess, J. (2014). Family governance-Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of family business strategy*, 5(2), 138-155.
- Tabor, W., Chrisman, J. J., Madison, K., & Vardaman, J. M. (2018). Nonfamily Members in Family Firms: A Review and Future Research Agenda. *Family Business Review*, 0(0), 894486517734683. <http://doi.org/10.1177/0894486517734683>
- Tagiuri, R. e J. Davis (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9, 2, 199-208.
- Tamayo, A., & Schwartz, S. H. (2012). Estrutura motivacional dos valores humanos. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 9(2), 329-348.
- Tàpies, J., & Fernández Moya, M. (2012). Valores e longevidade no negócio familiar: evidências de uma análise intercultural. *Journal of Family Business Management*, 2 (2), 130-146.
- Teixeira, M. L. M., Domenico, S. M. R., Mello, N. O. D., Almeida, C. M. A. D., & Almeida, F. J. R. D. (2006). Sentidos de vida: um estudo transcultural entre gestores brasileiros e portugueses. *Organizações & Sociedade*, 13(38), 15-30.

- Trostel, A. O., & M. L. Nichols (1982). Privately-Held and Publicly-Held Companies: A Comparison of Strategic Choices and Management Processes. *Academy of Management Journal*, 25(1), 47-62.
- Tsui-Auch, L. S. (2004). The Professionally Managed Family-Ruled Enterprise: Ethnic Chinese Business in Singapore. *Journal of Management Studies*, 41(4), 693-723.
- Upton, N., Vinton, K., Seaman, S. & Moore, C. (1993). Research note: family business consultants - who we are, what we do, and how we do it. *Family Business Review*, Vol. 6 No. 3, pp. 301-11.
- Ussman, A. M. (2004). *Empresas Familiares*. Edições Sílabo.
- Ussman, A. M. (1996). *As empresas familiares: características e problemática*. Estudos de Gestao, 3(1), 19-26.
- Valenzuela, M. de los Á. M. (2014). *Estudio del impacto de los valores éticos en el desempeño de las empresas familiares*. GCBF, 9(1), 101-113.
- Vallejo, M. C. (2008). Is the culture of family firms really different? A value-based model for its survival through generations. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 261-279. <http://doi.org/10.1007/s10551-007-9493-2>
- Vallejo, M. C., & Langa, D. (2010). Effects of family socialization in the organizational commitment of the family firms from the moral economy perspective. *Journal of business ethics*, 96(1), 49-62.
- Van den Berghe, L. A. A., & Carchon, S. (2003). Agency relations within the family business system: An exploratory approach. *Corporate Governance: An International Review*, 11, 171-179.
- Vancil, R. E. (1987). *Passing the baton: Managing the process of CEO succession*. Boston: Harvard Business School Press.
- Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family Business Review*, 18(4), 283-303.
- Vera, C.F. & Dean, M.A. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review*, Vol. 18 No. 4, pp. 321-45.
- Vergara, S.C. (2009). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 11. ed. São Paulo: Atlas.
- Villalonga, B. & R. Amit (2006). How Do Family Ownership, Control, and Management affect Firm Value? *Journal of Financial Economics*, 80, 385-417.
- Vozikis, G. S., Liguori, E. W., Gibson, B., Weaver, K. M., Backer, N., & Pb, M. S. (2012). *Reducing the Hindering Forces in Intra-Family Business Succession Department of Management*. Institute for Family Business, Craig School of Business, Department of Management, California State University, Fresno Research and Curriculum Development, D, 4(1), 94-104.
- Yan, J., & Sorenson, R. (2006). The effect of Confucian values on succession in family business. *Family Business Review*, 19(3), 235-250. <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00072.x>
- Yildirim-Oktem, O., & Üsdiken, B. (2010). Contingencies versus external pressure: professionalization in boards of firms affiliated to family business groups in late-industrializing countries. *British Journal of Management*, 21(1), 115-130. doi: 10.1111/j.1467- 8551.2009.00663.x
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363-381
- Zahra, S. a. (2012). Organizational learning and entrepreneurship in family firms: Exploring the moderating effect of ownership and cohesion. *Small Business Economics*, 38(1), 51-65. <http://doi.org/10.1007/s11187-010-9266-7>
- Zellweger, T. M., & Astrachan, J. H. (2008). On the Emotional Value of Owning a Firm. *Family Business Review*, 21(4), 347-363. <http://doi.org/10.1177/08944865080210040106>
- Zellweger, T. M., & Dehlen, T. (2011). Value Is in the Eye of the Owner: Affect Infusion and Socioemotional Wealth Among Family Firm Owners. *Family Business Review*, 25(3), 280-297. <http://doi.org/10.1177/0894486511416648>

- Zhang, J., & Ma, H. (2009). Adoption of professional management in Chinese family business: A multilevel analysis of impetuses and impediments. *Asia Pacific Journal of Management*, 26, 119-139.
- Zucker, L.. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review*, 42, 726-743.
- Wang, Y., & Poutziouris, P. (2003). Michael Stone Ltd: *Balancing family tradition with entrepreneurial growth*. In A. Jolly (Ed.), *The growing business handbook* (6th ed., pp. 137-145). London: Kogan Page.
- Wang, Y., D. Watkins, N. Harris, & K. Spicer (2004). The Relationship Between Succession Issues and Business Performance. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10(1/2), 59-84.
- Ward, J. (1987). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Ward, J. & Aronoff, C. (1990). How family affects strategy. *Small Business Forum*, Vol. 12 No. 2, pp. 85-90.
- Ward, J. (1991). *Creating effective boards for private enterprises: Meeting the challenges of continuity and competition*. Jossey-Bass.
- Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family business review*, 10(4), 323-337.
- Ward, J. (2004). *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long-lasting, Successful Families in Business*. Palgrave Macmillan, New York, NY.
- Waldkirch, M., Melin, L., & Nordqvist, M. (2017). *When the Cure Turns Counterproductive: Parallel Professionalization in Family Firms*. In *Academy of Management Proceedings*, No. 1, p. 16270. Academy of Management.
- Waldkirch, M., Nordqvist, M., & Melin, L. (2018). CEO turnover in family firms: How social exchange relationships influence whether a non-family CEO stays or leaves. *Human Resource Management Review*, 28(1), 56-67.
- Watson, J. B. (1919). *Psychology: From the standpoint of a behaviorist*. Lippincott.
- Watson, T. J. (1995). Entrepreneurship and professional management: A fatal distinction. *International Small Business Journal*, 13(3), 34-46.
- Werner, R. (2004). *Família e negócios: um caminho para o sucesso*. Ed. São Paulo: Manole.
- Whisler, T. L. (1988). The role of the board in the threshold firm. *Family Business Review*, 1, 309-321

# CAPÍTULO 2 - A profissionalização da empresa familiar e a sua relação com os valores pessoais

## Resumo

Este estudo tem como objetivo verificar as relações entre os valores pessoais e a profissionalização das empresas familiares. Foi utilizado o modelo teórico de valores pessoais de Schwartz (1994, 1992) e o modelo multidimensional de profissionalização de Dekker et al. (2013, 2015), com mais três fatores encontrados na literatura e que fizeram parte do modelo ampliado. Como instrumento de recolha de dados, foi enviado um questionário *online* a empresas familiares portuguesas, obtendo-se uma amostra final de 249 participantes. Para verificar as relações, utilizou-se o a Modelagem de Equações Estruturais (MEE), especificamente o SEM-PLS, procurando inicialmente a validação dos constructos (valores pessoais e profissionalização) por meio do ajustamento do modelo geral. Em seguida foi validado o modelo estrutural, verificando as relações entre as variáveis dos constructos estudados. Como resultados, obteve-se a aceitação do modelo e a validação da metade das hipóteses investigadas, mostrando que os valores pessoais estão relacionados com a profissionalização das empresas familiares. Algumas implicações para a teoria e prática serão também apresentadas.

**Palavras-chave:** Empresas Familiares, Valores Pessoais, Profissionalização.

## 1 Introdução

Este estudo insere-se num contexto e encontra-se associado a um fenómeno pouco investigado no âmbito das empresas familiares, ou seja, a profissionalização da gestão deste tipo de empresa. Apresenta-se, com num estudo empírico realizado no contexto português, as relações entre valores pessoais e os aspetos de profissionalização da gestão das empresas familiares.

A importância deste estudo está justamente na apresentação de evidências empíricas sobre fenómenos pouco explorados na literatura prévia sobre a gestão das empresas familiares, principalmente no que diz respeito à profissionalização. Normalmente quando o assunto é a profissionalização da empresa familiar, os estudos, principalmente empíricos, procuram somente investigar os aspetos que compõe esse processo empresarial, assim como os reflexos destes no desempenho da empresa (Lin & Hu, 2007; Sciascia & Mazzola, 2008; Chua, Chrisman & Bergiel, 2009, Lien & Li, 2014; Dekker et al., 2015), tratando assim a profissionalização como um aspeto racional e antecedente do desempenho.

Com efeito, alguns estudos sobre valores pessoais nas empresas familiares são também encontrados na literatura (e.g., Ward, 1987; Chua et al., 1999; Munene, Schwartz, & Smith, 2000; Yan & Sorenson,

2006; Oreg & Nov, 2008; Tàpies & Fernández, 2012; Fletcher, Melin, & Gimeno, 2012; Jiménez, Martos, & Jiménez, 2013; Marques et al., 2014; Bird & Wennberg, 2014; Kammerlander et al., 2015), no entanto, muitos não colocam esse tema como ponto central do estudo (Fletcher, Melin & Gimeno, 2012). Esta ideia é corroborada por Koironen (2002), o qual infere que existe uma discussão nos estudos sobre os valores nas empresas familiares, contudo, muitas vezes sem evidências empíricas suficientes. De acordo com Mazereeuw-van der Duijn Schouten, Graafland e Kaptein (2014), pouco se sabe sobre os valores específicos e como eles influenciam o negócio familiar, pois em muitos casos, esses valores são sub-estudados nos contextos de negócios, demonstrando uma lacuna a ser explorada.

Diante do exposto, a questão principal que delimitou este estudo foi: *Existe uma relação entre os valores pessoais e os aspetos de profissionalização da gestão nas empresas familiares?* Para dar resposta a esta questão, o objetivo deste estudo é verificar as relações existentes entre os valores pessoais e a profissionalização das empresas familiares em Portugal. Para o alcance do objetivo proposto, os dados foram recolhidos a partir de um questionário *online*, construído com base nas dimensões de profissionalização da empresa familiar (Dekker et al., 2013), modificado com inclusões de mais variáveis identificadas e justificadas na revisão da literatura sobre o tema, assim como o constructo de valores pessoais (Schwartz, 1992).

Com base nos resultados deste estudo, procura-se gerar mais *insights*, para preencher uma parte da lacuna existente, visto a adição da teoria de valores pessoais de Schwartz (1992) como ponto central para se estudar a profissionalização da empresa familiar. Além disto, procura-se trazer uma contribuição para duas vertentes teóricas no âmbito da gestão das empresas familiares, mais precisamente, a vertente dos valores pessoais e sua real relação com a vertente teórica da profissionalização da gestão deste tipo de empresa, o que ainda não tinha sido pesquisado anteriormente. Além disso, agrega-se valor ao modelo multidimensional de profissionalização (Dekker et al., 2013), já que as evidências teóricas encontradas justificam os três fatores acrescentados, e validados empiricamente no contexto português, através da Modelagem de Equações Estruturais.

Em termos práticos, os resultados deste estudo instigam a comunidade das empresas familiares a buscarem um maior entendimento e reflexão sobre questões da psicologia social, envolvendo os valores pessoais, os quais denotam motivações e comportamentos nos aspetos de gestão e de profissionalização, onde, muitas vezes são colocadas em segundo plano nestas empresas.

## **2 Revisão da literatura e desenvolvimento das hipóteses**

### **2.1 Valores Pessoais**

Schwartz e Bilsky (1990) inferem que os valores são conceitos ou crenças acerca de comportamentos ou estados desejados que transcendem situações específicas servindo de guia para comportamentos e/ou acontecimentos. Valores são como guias para a seleção e avaliação de ações, situações e pessoas

(Schwartz, 2011). Os valores funcionam como princípios gerais que guiam a ação individual, permitindo preservar o sentido de identidade pessoal e conferindo coerência e continuidade aos padrões comportamentais (Caprara et al., 2006). É a partir dos valores que são criados padrões ou normas de conduta (Schwartz, 2011).

Para Schwartz (1992), no decorrer da vida de um indivíduo, os valores de seu meio são incorporados de forma a delimitar o seu próprio comportamento. Desta forma, os valores individuais representam os objetivos gerais que visam satisfazer necessidades humanas básicas, definidos como metas desejáveis, transituacionais e de importância variável, que servem como princípios orientadores na vida das pessoas.

A teoria dos valores humanos de Schwartz permite compreender de forma estruturada, como se organiza e articula o sistema de valores de cada pessoa, levando em consideração os objetivos que motivam a sua realização. Neste sentido, Schwartz (1992) identificou dez tipos motivacionais de valores capazes de caracterizar todo o espectro axiológico, definidos pelos objetivos motivacionais que cada um representa (Quadro1).

**Quadro 1 - Distribuição dos tipos motivacionais de valores de Schwartz**

Valores de Ordem Superior (VOS)	Valores de Ordem Inferior (VOI) e respectivos Objetivos Motivacionais (OM)	Interesses
Abertura a Mudança (AM)	<b>Autodeterminação</b> Independência de pensamento e ação; criar e explorar	Individuais
	<b>Estimulação</b> Manter-se em excelente nível de ativação; excitação, novidade e desafio na vida	
Autopromoção (AP)	<b>Hedonismo</b> Prazer, procura satisfazer seus desejos; curte os prazeres da vida, quer gozar a vida	
	<b>Realização</b> Realizar padrões internos de excelência	
Conservação (CO)	<b>Poder</b> Status social e prestígio	Coletivos
	<b>Conformidade</b> Restringir ações, inclinações e impulsos socialmente indesejáveis	
	<b>Tradição</b> Respeito, compromisso e aceitação dos costumes e ideias que uma cultura impõe ao indivíduo	
Autotranscendência (AT)	<b>Segurança</b> Estabilidade da sociedade, das relações e da própria pessoa	Mistos
	<b>Universalismo</b> Entender, apreciar, tolerar e proteger tendo em vista o bem-estar da humanidade e a natureza	Mistos
	<b>Benevolência</b> Preservação e bem-estar das pessoas mais próximas	Coletivos

Fonte: Adaptado de Oliveira e Tamayo (2004).

O modelo de Schwartz (1992, 1994), composto por um conjunto de dez valores, conforme exposto anteriormente, foram denominados por Schwartz como valores de ordem inferior que formam quatro valores de ordem superior (VOS), os quais estão organizados numa estrutura circular de duas dimensões bipolares. Numa dimensão estão os valores “Abertura à mudança” versus “Conservação”, os quais, segundo esta teoria, possuem uma relação de oposição. Na outra dimensão estão os valores “Autopromoção” versus “Autotranscendência” (Figura 1).

Tamayo e Schwartz (2012) referem que na estrutura motivacional do modelo de Schwartz, os cinco tipos de valores que expressam interesses individuais (autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização e poder social) ocupam uma área oposta àquela reservada aos três conjuntos de valores que expressam primariamente interesses coletivos (benevolência, tradição e conformidade). Os tipos motivacionais segurança e filantropia (universalismo) são constituídos por valores que expressam interesses tanto individuais quanto coletivos (mistos), situam-se nas fronteiras destas duas áreas (Schwartz & Bilsky, 1987; 1990).



**Figura 1 - Estrutura de valores pessoais de Schwartz**

Fonte: Schwartz (1992).

Desta forma, tem-se os dois eixos de ordem superior bipolares, ou seja, o eixo de Abertura à Mudança (autodeterminação, estimulação, hedonismo) com oposição à Conservação (segurança, conformidade e tradição) e o eixo da Autopromoção (hedonismo, realização e poder) com oposição à Autotranscendência (universalismo e benevolência), constituindo estes polos, valores de ordem superior (VOS). No entanto, os valores motivacionais podem ser agrupados em VOS diferentes da combinação identificada nas amostras originais, desde que respeitando a sua adjacência, a fim de se ajustarem às particularidades de cada estudo (Schwartz, 2005).

O eixo composto pelos VOS, Autopromoção versus Autotranscendência, contrasta a busca de sucesso pessoal e poder sobre os outros com a busca pelo bem-estar dos outros. Por outro lado, o eixo dos VOS, Abertura à Mudança versus Conservação, contrasta a ênfase na independência de pensamento e ação à autorrestrrição que promove a preservação da estabilidade (Porto & Tamayo, 2006). Nesta

estrutura circular, além de representar a teoria, por meio dos tipos motivacionais, dos valores de ordem superior e inferior e, das relações de compatibilidade e conflito, destaca-se também que, quanto mais próximo um tipo motivacional estiver de outro, maior será a probabilidade de compatibilidade e quanto mais afastado, maior a de conflito (Schwartz, 2005).

O modelo teórico de Schwartz (1992) prevê ainda uma estrutura dinâmica entre os tipos motivacionais de forma que as pessoas tendam a apresentar alta prioridade para tipos motivacionais mutuamente compatíveis e baixa prioridade para tipos motivacionais conflitivos. Portanto, a prioridade dada aos tipos motivacionais não se estabelece de forma aleatória, mas de forma coerente com os domínios motivacionais (Porto & Tamayo, 2006). É possível observar no modelo o valor de ordem inferior Hedonismo, sendo este compartilhado pelos VOS Autopromoção e Abertura à Mudança, o que pode ser considerado como uma variável que constrói cada um desses VOS e, portanto, está apresentado no meio das linhas tracejadas, tanto na Quadro1, quanto na Figura 1.

Esta teoria de valores pessoais está relacionada com a construção do sistema de valores de cada indivíduo, ou seja, na concepção de Brofenbrenner (1986), cada indivíduo é simultaneamente orientado por valores macro sistêmicos, característicos do contexto sociocultural em que está inserido, e pelos valores do seu microsistema, tendo a família um papel principal neste contexto. Portanto, a importância atribuída a cada valor é reflexo e refletor da personalidade do indivíduo, da significação que atribui às suas experiências, assim como do contexto e da cultura em que está inserido (Hermans & Oles, 1993; Prince-Gibson & Schwartz, 1998; Prioste, Narciso, & Gonçalves, 2012).

## **2.2 Profissionalização na Empresa Familiar**

A revisão da literatura sobre a profissionalização da gestão das empresas familiares é diversa e contraditória. Neste sentido, na próxima seção é apresentado o modelo multidimensional de profissionalização da empresa familiar proposto por Dekker et al. (2013, 2015) e, a seguir numa seção separada, são adicionados mais três fatores identificados na revisão de literatura. Nestas seções são ainda formuladas as hipóteses de investigação, aproveitando o conhecimento prévio da teoria de valores pessoais de Schwartz (1992, 1994), fazendo as interconexões possíveis com os fatores de profissionalização encontrados. As hipóteses foram elaboradas de acordo com a teoria de Schwartz, ou seja, para cada associação positiva ou negativa entre uma variável de valores pessoais e a variável de profissionalização, existe uma associação contrária entre o valor oposto e a mesma variável de profissionalização. A única exceção encontra-se nas hipóteses 3 e 10, onde foi associado somente uma variável de valor para cada variável de profissionalização, visto tratarem-se de variáveis de envolvimento familiar ou não familiar na empresa.

### 2.2.1. Modelo multidimensional de profissionalização da empresa familiar

Dekker et al. (2013, 2015) procuraram suprir as inconsistências e limitações das investigações anteriores sobre a relação entre empresa e profissionalização e, nesse sentido aproveitaram as contribuições teóricas existentes para a criação de um constructo multidimensional sobre este tema. Em seus estudos nas pequenas e médias empresas familiares da Bélgica, através de um questionário, mediram as diferentes dimensões encontradas na literatura sobre profissionalização no contexto das empresas familiares. Com base numa análise fatorial exploratória, identificaram cinco diferentes dimensões da construção de profissionalização: (1) Sistemas de controlo financeiro; (2) Envolvimento não familiar em sistemas de gestão; (3) Sistemas de controlo de recursos humanos; (4) Descentralização de autoridade; e (5) Atuação efetiva de alto nível.

**Sistemas de controlo financeiro** - refere-se à utilização de sistemas de controlo financeiro como parte da profissionalização da empresa familiar.

Nos estudos são encontrados sistemas de controlo financeiro, tais como sistemas de orçamento, sistemas de planeamento e sistemas de avaliação de desempenho (García Pérez de Lema & Duréndez, 2007; Songini, 2006; Daily & Dollinger, 1993).

Trostel e Nichols (1982) enfatizam que o principal propósito para as empresas familiares adotarem políticas contabilísticas é a minimização de impostos em vez de ações estratégicas e as suas decisões de desempenho. Contudo, a introdução de sistemas de controlo financeiro formal pode não ser apropriada para empresas familiares (Stewart & Hitt, 2012), pois requer muitos desafios de coordenação, em que as empresas familiares, dependendo do estágio do ciclo de vida em que se encontra, podem falhar (Sayles & Stewart, 1995).

Em alguns estudos são encontrados resultados indicando que as empresas familiares tendem a confiar menos na utilização de sistemas de controlo financeiro do que em empresas não familiares (Daily & Dollinger, 1993; Pérez de Lema & Duréndez, 2007).

Dyer (1989) infere que as empresas familiares podem ter uma maior dependência de métodos de controlo informal, métodos que podem ter sido incorporados na empresa há anos, de acordo com o conhecimento tácito dos gestores e das equipas. Esse conhecimento tácito é uma característica típica de empresas familiares (Habbershon, 2006).

Com base nestas evidências, tem-se indícios de uma certa resistência das empresas familiares em adotar sistemas financeiros formais, principalmente as mais conservadoras, onde ainda é preferível a utilização de controlos informais de sistemas financeiros. Com base no exposto, formula-se a hipótese 1.

*H1 - Os valores pessoais de conservação estão relacionados negativamente com a profissionalização por meio da formalização total os sistemas financeiros nas empresas familiares.*

Conforme referido anteriormente, o valor pessoal de ordem superior diametralmente oposto ao de conservação é a abertura à mudança (Schwartz, 1992, 1994), portanto, formula-se a hipótese 2

*H2 - Os valores pessoais de abertura à mudança estão relacionados positivamente com a profissionalização por meio da formalização total dos sistemas financeiros nas empresas familiares.*

**Envolvimento não familiar em sistemas de gestão** - refere-se à profissionalização da empresa envolvendo o mínimo possível os membros familiares na gestão, incentivando a formação e a direção dos negócios por quadros de gestores externos à família. Dekker et al. (2013) encontraram estudos que buscaram justamente avaliar o nível de envolvimento de pessoas externas à família na gestão da empresa familiar como forma de profissionalizar (Astrachan, Klein & Smyrniotis, 2002; Chittoor & Das, 2007; Sonfield & Lussier, 2009; Bennedsen et al., 2007; Gedajlovic et al., 2004; Klein & Bell, 2007; Lin & Hu, 2007; Zhang & Ma, 2009), especificamente o grau de envolvimento de membros do Conselho de Administração não pertencente a família proprietária da empresa, assim como a quantidade de conselheiros externos utilizados por essas empresas (Lane et al., 2006; Songini, 2006; Whisler, 1988; Yildirim-Öktem & Üsdiken, 2010).

Levando em consideração a literatura, sugere-se que o valor de ordem superior de abertura à mudança (AM) possa ser o mais propício a ter uma relação com este fator, devido ao fato de AM ser composto pelos valores de ordem inferior autodireção, estimulação e hedonismo e, portanto, indica que a pessoa que carrega estes valores esteja direcionada e estimulada à inovação, como por exemplo, a aceitação de pessoas não familiares atuando na gestão da empresa familiar. Assim, formula-se a hipótese 3 de investigação.

*H3 - Os valores pessoais de abertura à mudança estão relacionados positivamente com a profissionalização das empresas familiares prioritariamente com o envolvimento de pessoas externas à família.*

**Sistemas de controlo de recursos humanos** - Esta dimensão compreende a utilização de sistemas formais de recrutamento (Van Den Berghe & Carchon, 2003; Kellermanns & Eddleston, 2004; Dyer, 2006), de treinamento (De Kok, Uhlener & Thurik, 2006), de remuneração, de avaliação do desempenho (Schulze et al., 2001) e de reuniões formais das equipas de trabalho (Dyer, 1989).

Pfeffer (1994) cita que as práticas de recursos humanos têm grande valor para as organizações. Para Dekker et al. (2015), o uso dos sistemas formais de recursos humanos pode ajudar as empresas familiares a superarem questões relacionadas ao nepotismo ou altruísmo familiar. Estes problemas são comuns no ambiente deste setor de empresas (Dyer, 2006; Kellermanns & Eddleston, 2004) e podem gerar conflitos de agência (Flamholtz & Randle, 2007).

Entretanto, pelos estudos evidencia-se a existência de problemas como o altruísmo e o nepotismo nas empresas familiares (Schulze et al., 2001; Steier, 2003), o que dificulta a adoção de mecanismos formais de recursos humanos (RH), demonstrando muitas vezes que por tradição, a adoção de sistemas informais de gestão, como o de recursos humanos, talvez ainda seja o melhor ajuste para determinadas empresas familiares, dependendo do seu estágio de ciclo de vida (Moore & Mula, 2000). Levando em consideração a certa relutância das empresas familiares mais conservadoras em adotar sistemas formais de recursos humanos, muitas vezes por questões de nepotismo ou altruísmo, formula-se a hipótese 4.

*H4 - Os valores pessoais de conservação estão relacionados negativamente com a profissionalização da gestão das empresas familiares através da formalização total dos sistemas de recursos humanos.*

Novamente, seguindo a teoria de Schwartz (1992, 1994) o valor diametralmente oposto ao de Conservação é o de Abertura à Mudança e, portanto, formula-se a hipótese 5.

*H5 - Os valores pessoais de abertura à mudança estão relacionados positivamente com a profissionalização da gestão das empresas familiares através da formalização total dos sistemas de recursos humanos.*

**Descentralização de autoridade** - A descentralização de autoridade está vinculada à confiança do proprietário/gestor da empresa familiar, quer seja esse o fundador ou da próxima geração familiar em depositar autonomia na tomada de decisões a outras pessoas, quer sejam membros da família ou não (Garcia, 2001; Freitas & Krai, 2010).

A confiança que os membros familiares do topo da gestão têm que depositar em terceiros para que as decisões sejam tomadas de forma mais eficiente e eficaz, nem sempre é visto com facilidade nas empresas familiares, pois uma de suas características é a centralização de autoridade (poder) por parte dos gestores familiares (Muchon & Campos, 1998), tornando-se uma força impeditiva no caminho da profissionalização.

Chua, Chrisman e Bergiel (2009) enfatizam que nas empresas profissionalizadas, os empresários devem compartilhar autoridade com os gestores subordinados que precisam ser motivados para implementar a estratégia da empresa. Nesse sentido, descentralizar a autoridade e delegar a tomada de decisões é um processo importante de profissionalização da gestão (Dekker et al., 2015).

Levando em consideração as características encontradas nas empresas familiares, especificamente na dificuldade do gestor confiar a tomada de decisões a terceiros, sugere-se a indicação do valor de ordem superior de Conservação, o que permite formular a hipótese 6.

*H6 - Os valores pessoais de conservação estão relacionados negativamente com a descentralização de autoridade como forma de profissionalizar a empresa familiar.*

Conforme já mencionado, como o valor de ordem superior diametralmente oposto ao de Conservação é o de abertura à mudança (Schwartz, 1992, 1994) a hipótese 7 é formulada.

*H7 - Os valores pessoais de Abertura à Mudança estão relacionados positivamente com a descentralização de autoridade como forma de profissionalizar a empresa familiar.*

**Atuação dos níveis do topo** - Na literatura é salientado que a presença de um conselho ativo influencia a qualidade da tomada de decisão neste tipo de empresa (Gersick et al., 1999), pois se existir apenas um conselho para cumprir os requisitos legais, certamente não existirá um envolvimento real (Pieper, Klein & Jaskiewicz, 2008) podendo assim influenciar nas decisões no desempenho, medido pela frequência de reuniões existentes (Lipton & Lorsch, 1992; Jackling & JOHL, 2009; Hall & Nordqvist, 2008).

Também, a atuação efetiva da equipa de gestão revela-se como um fator importante no conselho da empresa familiar. Alguns estudos têm mostrado que a comunicação efetiva das equipas de nível superiores também influencia o desempenho da empresa (Barrick et al., 2007; Campion, Medsker, & Higgs, 1993; Hyatt & Ruddy, 1997). Os agendamentos de reuniões regulares aumentam a comunicação de gestão interna (Flamholtz & Randle, 2007) fazendo com que as equipas de gestão tenham uma comunicação mais efetiva, melhorando o desempenho de equipa (Hyatt & Ruddy, 1997), assim como a formulação e implementação das estratégias (Raes et al., 2011). Dekker et al. (2015) reforçam a importância de uma certa formalização e frequência das reuniões, quer as dos conselhos de governança quer as das equipas gerenciais.

Sob este contexto, pode-se fazer uma reflexão sob a ótica do valor de ordem superior de autotranscendência, que sugere os interesses coletivos e mistos, assim como, o valor de ordem contrária (autopromoção). Relativamente ao primeiro caso, espera-se que gestores que são motivados pelos valores de universalismo e que, portanto, visam o bem-estar coletivo, assim como o valor de benevolência, remetendo a preservação do bem-estar das pessoas mais próximas, julguem importante a atuação dos níveis do topo da empresa familiar perante os demais colaboradores. Por outro lado, gestores que carregam consigo valores individualistas como poder e realização, podem não dar importância para uma atuação mais efetiva dos níveis do topo com demais partes interessadas na empresa familiar e que fazem parte da gestão. Face a esta argumentação, formula-se a hipóteses 8.

*H8 - Os valores pessoais de autotranscendência estão relacionados positivamente com a profissionalização da empresa familiar por meio da atuação efetiva de alto nível.*

Da mesma forma tem-se o valor de ordem superior autopromoção em sentido diametralmente oposto ao valor de Autotranscendência (Schwartz, 1992, 1994), neste sentido, propõe-se a hipótese 9.

*H9 - Os valores pessoais de autopromoção estão relacionados negativamente com a profissionalização da empresa familiar por meio da atuação efetiva de alto nível.*

## 2.2.2 Ampliação do modelo multidimensional de profissionalização da empresa familiar

Procurando agregar maior valor ao modelo multidimensional de profissionalização de Dekker et al. (2013, 2015), foram compilados outros estudos na literatura que agregassem outros aspectos importantes para a profissionalização deste segmento de empresa, para que estes achados pudessem também ser testados empiricamente, conjuntamente com as outras dimensões descritas anteriormente, trazendo uma contribuição teórica mais robusta. Deste modo, foram incluídos no modelo multidimensional aqui proposto mais três dimensões de profissionalização, as quais da mesma forma, são explicitadas e fundamentadas na teoria, conforme os estudos desenvolvidos por seus autores, dando sustentação para continuação das hipóteses de investigação.

As três novas dimensões de profissionalização referem-se ao (6) Envolvimento Familiar nos Sistemas de Gestão, (7) aos Aspectos Sociais e Culturais e ao (8) Desenvolvimento Organizacional, totalizando em oito dimensões de profissionalização da empresa familiar no modelo multidimensional e que são testadas neste estudo.

**Envolvimento familiar nos sistemas de gestão** - A profissionalização da gestão das empresas familiares pode ser feita pelo efetivo envolvimento familiar no negócio, ou seja, os membros familiares podem ser capacitados e deter competências necessárias para gerir essas organizações (Dyer, 1989; Lodi, 1987; Ricca, 2002; Werner, 2004; Ussmam, 2004).

Ricca (2002) salienta que para a empresa familiar profissionalizar-se, o primeiro passo não é contratar administradores profissionais que não pertençam à família, mas sim o fundamental é a atitude que a família assume diante da profissionalização.

Para Ussmam (2004), a profissionalização da empresa é a formalização de processos administrativos para fazer face a circunstâncias mais complexas devido ao aumento ou à diversificação de atividade e, pode ser conseguida através da profissionalização dos membros da família se houver o cuidado de formar e selecionar os familiares que um dia trabalharão na gestão da empresa e se encarregarão do seu direcionamento estratégico.

Levando em consideração esta corrente de estudos, é possível a existência de relação aos aspectos vinculados ao valor de ordem superior de conservação, onde se encontram valores de ordem inferior como conformidade, tradição e segurança. Assim, formula-se a hipótese 10 de investigação:

*H10 - Os valores pessoais de conservação estão relacionados positivamente com a profissionalização das empresas familiares prioritariamente com pessoas da família.*

**Aspectos Sociais e Culturais** - Estudos anteriores levam a crer que dimensões sociais e culturais como normas, valores e significados da família proprietária do negócio têm um impacto considerável nas

empresas familiares, e, portanto, na sua gestão profissional (Dyer, 1986, 1989, 2006; De Vries, 1993; Watson, 1995; Hall, Melin, & Nordqvist, 2001; Astrachan, Klein, & Smyrniotis, 2002; Fletcher, 2002; Zahra et al., 2004; Sharma, 2004). Os aspectos sociais e culturais possuem influência sobre a profissionalização das empresas familiares e são tão importantes quanto qualquer outro fator, seja esse financeiro ou de outra ordem, podendo levar os negócios da família ao caos se forem interrompidos ou não perpetuados (Astrachan, Keyt et al., 2002).

Para Sharma (2004), a influência da família é expressa através dos objetivos dos negócios da família, normalmente uma mistura complexa de aspectos econômicos, sociais, culturais e emocionais. Os membros da família atribuem significados ao seu negócio familiar, adquiridos por meio de suas relações sociais, culturais e emocional (Hall, 2003).

Nesse sentido, a gestão profissional está compreendida num contexto sociocultural (Watson, 1995). Hall e Nordqvist (2008) trazem à discussão os significados e implicações da gestão profissional em empresas familiares. Seu estudo trouxe um contributo para além do que a literatura sobre profissionalização da gestão das empresas familiares abordava, sugerindo que uma gestão profissionalizada deve contemplar a competência formal (educação formal, formação e experiência, etc.), e a competência cultural, que pressupõe reciprocidade entre as partes e lugares apropriados para interação e comunicação, facilitando e gerando a perpetuação de significados como valores, normas e objetivos familiares.

Com base neste contexto, é possível inferir a existência de uma vinculação ao valor de ordem superior de Autotranscendência, pois este serve os interesses coletivos ou mistos (tanto da família quanto dos demais envolvidos na empresa familiar). Por outro lado, levando em consideração a oposição de valores do modelo de Schwartz (1992), sugere-se que gestores motivados por valores individuais como poder e realização e que compõem o valor de ordem superior autopromoção não considerem importante o aspecto social e cultural no processo de profissionalização das empresas familiares. Assim, formula-se as hipóteses 11 e 12.

*H11 - Os valores pessoais de autotranscendência estão relacionados positivamente com a disseminação das competências culturais e sociais como forma de profissionalizar a gestão das empresas familiares.*

*H12 - Os valores pessoais de autopromoção estão relacionados negativamente com a disseminação das competências culturais e sociais como forma de profissionalizar a gestão das empresas familiares.*

**Desenvolvimento Organizacional** - Dekker et al. (2013) colocam que a profissionalização da empresa tende a ser entendida num contexto de desenvolvimento organizacional, ou seja, como essas evoluem através do ciclo de vida organizacional, no aumento da complexidade das operações da empresa, assim como na procura de sistemas de gestão organizacional mais sofisticados. É perceptível as mudanças que vão ocorrendo nas empresas, no decorrer da sua vida, indicando muitas vezes, um

progresso em todos os sentidos, direcionando-as à profissionalização num nível cada vez mais elevado (Flamholtz & Randle, 2007; Gabrielsson, 2007; Gedajlovic, Lubatkin, & Schulze, 2004; Hofer & Charan, 1984; Whisler, 1988).

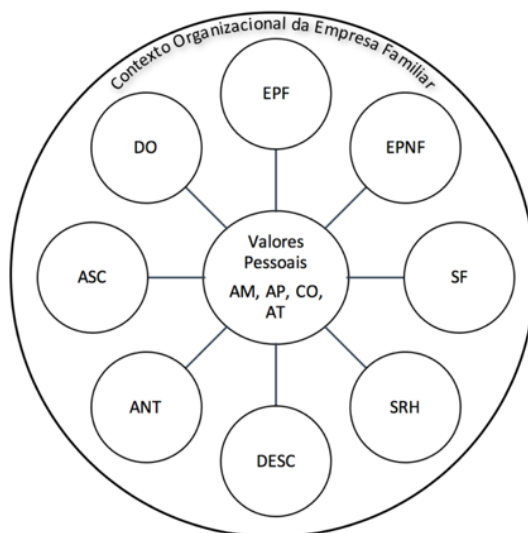
Para Lussier e Sonfield (2004), a profissionalização nas empresas familiares está vinculada com o desenvolvimento do seu estilo de gestão, onde parte de uma abordagem paternalista, geralmente quando a empresa se encontra no período inicial e com o passar do tempo, com o seu crescimento, se faz necessário uma abordagem mais profissionalizada. Sob esse ponto de vista, é preciso que gestores/proprietários estejam abertos à mudança, e neste sentido, a hipótese 13 é formulada.

*H13 - Os valores pessoais de abertura à mudança estão relacionados positivamente com a profissionalização por meio do desenvolvimento organizacional.*

Da mesma forma tem-se o valor de ordem superior conservação em sentido diametralmente oposto ao valor de abertura a mudança (Schwartz, 1992, 1994), neste sentido, formula-se a hipótese 14.

*H14 - Os valores pessoais de conservação estão relacionados negativamente com a profissionalização por meio do desenvolvimento organizacional.*

Diante da contextualização teórica propõem-se o modelo multidimensional de profissionalização da empresa familiar relacionado com os valores pessoais (Figura 2).



**Figura 2 - Modelo relacional entre valores pessoais e a profissionalização da empresa familiar**

Fonte: Elaboração própria

Observa-se na Figura 2 o contexto organizacional da empresa familiar contemplando as relações dos valores pessoais de ordem superior (VOS) abertura à mudança (AM), autopromoção (AP), conservação (CO), autotranscendência (ANT) e as dimensões da profissionalização envolvimento de pessoas da

família (EPF), envolvimento de pessoas não familiares (EPNF), sistemas financeiros (SF), sistemas de recursos humanos (SRH), descentralização de autoridade (DESC), atuação dos níveis do topo (ANT), aspetos sociais e culturais (ASC) e desenvolvimento organizacional (DO).

## 3 Metodologia

### 3.1 População e amostra

O estudo empírico limitou-se no contexto geográfico europeu, especificamente em 5.000 empresas portuguesas de carácter familiar. Para a identificação das empresas familiares, levou-se em consideração a Associação Portuguesa de Empresas Familiares (APEF), a qual infere que Empresa Familiar são as empresas, em que a maioria, ou uma parte importante do seu capital social, seja detida por pessoas ligadas por laços familiares, ou aquelas em que o seu capital social esteja concentrado em poucas pessoas, e sempre que alguns desses detentores do capital participem nos órgãos de controlo e/ou de gestão da empresa, e neles exerçam uma influência decisiva, qualquer que seja o sector de atividade económica a que esta pertença.

Tendo por base esta definição de empresa familiar, utilizou-se como filtro para este estudo, computar somente as empresas em que houvesse a concentração de capital com mais de 50% vinculado a uma família o que vai ao encontro Astrachan e Kolenko (1994), os quais inferem que a empresa familiar é aquela cuja família detém mais de 50% da propriedade da empresa e é responsável pela gestão da mesma.

### 3.2 Instrumento de recolha de dados

Para a recolha de dados foi utilizado um questionário elaborado *online* na plataforma *Qualtrics*, e distribuído por meio de um *link* conjuntamente com a apresentação do estudo, através dos emails da base citada, dirigido aos proprietários/gestores atuais da empresa familiar. A recolha deu-se entre 12 de maio e 14 de novembro de 2016. Foram respondidos 350 questionários, sendo retirados os incompletos e os que não se enquadravam como empresa familiar. Assim, foram validados para este estudo 258 questionários, o que representa uma taxa de resposta de 5,16%. A partir da amostra válida (258 empresas) deste estudo, verificou-se o critério de distanciamento de *Mahalanobis* (Marôco, 2014), onde foram identificados 9 possíveis *outliers* multivariados, os quais foram excluídos, ficando a amostra final com 249 empresas familiares, constituídas por empresas não cotadas em bolsa de valores.

Para maior precisão na estimativa de um tamanho mínimo da amostra, foi avaliado o poder estatístico do tamanho da amostra, que era como a priori, usando o software *G\*Power* 3.1.9.2 (Faul, Erdfelder, Lang, & Buchner, 2007). O tamanho mínimo da amostra sugerido pelo *G\*Power* foi de 143 casos. Assim, o tamanho da amostra ( $n = 249$ ) quase dobra a quantidade mínima sugerida e, portanto, tem o poder

estatístico para detetar a existência de um suposto relacionamento dos constructos na realidade (Ringle, Silva, & Bido, 2014).

Quanto a composição do questionário, a primeira parte solicitou as informações sobre os dados demográficos do inquirido e da empresa. A segunda parte do questionário incluiu os Valores Pessoais, mais precisamente *Portrait Values Questionnaire* na sua versão reduzida (PVQ-21). Esta versão do PVQ é um questionário projetivo, composto por 21 itens que descrevem as preferências pessoais, sendo pedido ao respondente que indique o quanto cada uma dessas pessoas descritas se parece com ele (Apêndice A). Cada item é constituído por duas frases descritivas: uma refere-se à importância de um valor específico, e a outra, a um sentimento complementar relacionado como mesmo valor (Schwartz et al., 2001). A escala utilizada nesta parte foi do tipo *Likert* de cinco pontos indo de: 1- Não se parece nada comigo, 2- Não se parece comigo, 3- Parece-se um bocadinho comigo, 4- Se parece muito comigo, e 5- Totalmente parecido comigo.

A terceira parte do questionário foi composta por 28 questões afirmativas relacionadas com as variáveis de profissionalização da gestão da empresa familiar, que teve como objetivo fornecer informações de opinião do inquirido (Apêndice B). Esta seção foi elaborada como base no modelo multidimensional de profissionalização de Dekker et al. (2013) e, adaptado como base nos achados da literatura sobre o tema. Da mesma forma que a primeira parte do questionário, aqui também foi utilizado a escala do tipo *Likert* de cinco pontos indo de: 1- Sem qualquer importância, 2- Ligeiramente importante, 3- Relativamente importante, 4- Muito importante, e 5- Extremamente importante

### 3.3 Análise dos dados

A análise dos dados deu-se por meio de estatísticas descritivas (frequências, médias e desvio padrão) com o auxílio do software SPSS 22.0® e SmartPLS 2.0.M3 (Ringle, Wende, & Will, 2005) para a Análise de Equações Estruturais (AEE) das relações entre a estrutura de valores pessoais e a profissionalização através do PLS-SEM, recomendado para investigações em empresas familiares (Astrachan, Patel & Wanzenried, 2014).

Na AEE primeiro foi avaliado o modelo de mensuração, fazendo os ajustes necessários e em seguida foi avaliado o modelo estrutural. No modelo de mensuração, para o ajustamento, foram observados três aspetos: as Validades Convergentes, obtidas pelas observações das Variâncias Médias Extraídas (AVEs), admitindo-se nas variáveis latentes (VLs) AVEs maiores que 0,50 para um resultado satisfatório (Fornell & Larcker, 1981). A Validade Convergente foi observada pelos valores da consistência interna pelo Alpha de Cronbach (AC) e Confiabilidade Composta (CC), sendo admitidos em AC, valores acima de 0,60 e em CC valores acima de 0,70 para um resultado satisfatório (Hair et al., 2014). No terceiro aspeto foi avaliado a validade discriminante (VD) do modelo, verificação feita para garantir que os constructos são independentes uns dos outros (Hair et al., 2014). Para esta verificação, foram observadas se as respetivas VLs continham os seus indicadores com cargas fatoriais mais elevadas do que em outras (Chin, 1998), assim como verificou-se o critério de Fornell e Larcker (1981),

comparando as raízes quadradas dos valores das AVEs de cada constructo com as correlações (de Pearson) entre as variáveis latentes, ressaltando que as raízes quadradas das AVEs devem ser maiores que as correlações dos constructos.

Para o modelo estrutural foram avaliadas as questões de colinearidade examinando os valores de VIF (Variance Inflation Factor) de todos os conjuntos de construções entre as VLs, sendo considerado valores menores do que 5 como indicador de não colinearidade (Hair et al., 2014). A seguir, foram analisados os coeficientes de determinação de Pearson ( $R^2$ ) onde Cohen (1988) sugere que  $R^2=2\%$  seja classificado como efeito pequeno,  $R^2=13\%$  como efeito médio e  $R^2=26\%$  como efeito grande. Os coeficientes de caminho entre as VLs ( $\Gamma = 0$ ), através dos testes t de *Student* e o nível de significância gerado pelo módulo “*Bootstrapping*” (técnica de reamostragem) para 1000 sujeitos, recomendado por (HAIR et al., 2014).

Por fim, relativamente ao modelo estrutural, foram avaliados dois indicadores que mostram a qualidade do ajuste do modelo ( $Q^2$  e  $f^2$ ). Para Hair et al. (2014) o  $Q^2$  ou indicador de *Stone-Geisser* mostra a acurácia do modelo ajustado, sendo admitidos valores de  $Q^2 > 0$ . O  $f^2$  mostra o quanto cada constructo é “útil” para o ajuste do modelo, sendo que valores de 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados pequenos, médios e grandes, respetivamente.

## 4 Resultados

### 4.1. Características da amostra

Quanto ao perfil dos respondentes participantes do estudo, relativamente ao género observou-se que a maior parte dos respondentes são homens (70,9%), com idade entre 41 (31,8%) e 60 anos (27,9%) e com qualificação entre ensino secundário (36,8%) e licenciatura (38,4%). Verificou-se ainda que 67% tem mais de 10 anos de experiência no atual cargo de gestão, o que vai de encontro à experiência anterior em cargos de gestão (61,6% não possui experiência anterior em cargos de gestão). Tem-se ainda que 55% começou a trabalhar na empresa por iniciativa própria ou por iniciativa dos pais (22%).

Quanto o perfil das empresas familiares portuguesas, observou-se que a maior parte das mesmas foram fundadas antes dos anos 2000 (77,1%), ou seja, já estão em atividade a mais dezasseis anos, sendo na maior parte de pequena dimensão (91,5%), com um quadro de até 50 funcionários. Verificou-se que 42,6% possuem filiais, sendo que dessas, 5,4% possuem filiais também no exterior, o que demonstra um certo nível de internacionalização. Quanto ao setor de atividade, apurou-se que a amostra é bastante heterogénea, contando com empresas da indústria (38,8%), comércio (32,2%) e serviços (20,9%). Relativamente a forma jurídica, observou-se que 71,3% são Sociedades por Quotas, com 51% ou mais do capital pertencentes a membros familiares, contando com 100% dos sócios familiares trabalhando no negócio e 37% com a participação de sócios não familiares no trabalho. Quanto ao controle familiar sobre a empresa, verificou-se que 56,2% é controlada por uma pessoa da

família, caracterizado por proprietário controlador (Gersick et al., 1999) e, foi fundada pelo proprietário/gestor atual (42,6%) ou pelos pais (38%).

## 4.2. Valores Pessoais e Profissionalização

Na Tabela 1 são apresentados os resultados advindos da estatística descritiva, tendo por base os resultados das respostas da parte relacionada aos valores pessoais.

Percebe-se em 19 das 21 questões que as respostas dadas encontram-se, em média, entre “parece-se um bocadinho comigo” e “totalmente parecido comigo”. Outro ponto que é possível observar pelas médias é que, ao se calcular a média geral por valores de 2ª ordem, percebe-se que o valor autotranscendência (AT) obteve uma média geral (3,95), mais alta que as restantes, indicando que os respondentes da amostra carregam consigo mais valores de benevolência e universalismo que os outros valores. Em contrapartida, a menor média geral (3,26) foi encontrada no valor de 2ª ordem autopromoção (AP), indicando que os valores pessoais de realização e poder são menos importantes. Percebe-se também que o desvio padrão em relação à média de cada questão foi baixo e não ultrapassou o valor da média, o que indica que existe pouca variabilidade de respostas relacionadas a média e, nesse sentido, os respondentes foram coerentes ao responderem às várias questões.

**Tabela 1 - Análise descritiva dos itens de valores pessoais.**

Variáveis de Valores Pessoais de 1ª e 2ª ordem		Min	Max	M	SD
Autotranscendência (AT)	Benevolência	1,0	5,0	3,95	0,58
	Universalismo				
Abertura a mudança (AM)	Autodireção	1,5	4,83	3,51	0,57
	Estimulação				
Autopromoção (AP)	Hedonismo	1,67	4,83	3,26	0,58
	Realização				
	Poder				
Conservadorismo (CO)	Segurança	2,0	5,0	3,55	0,62
	Conformidade				
	Tradição				

Fonte: Elaborado a partir do Output do SPSS.

Também foi feito uma análise descritiva relacionada as respostas das questões de profissionalização da empresa familiar. Neste sentido, é apresentado na Tabela 2 a média e o desvio padrão de cada questão.

**Tabela 2 - Estatística descritiva dos itens de profissionalização**

Variáveis de Profissionalização	Min	Max	M	SD
Envolvimento de Pessoas da Família (EPF)	1,0	5,0	3,23	0,99
Envolvimento Pessoas Não Familiares (EPNF)	1,0	5,0	2,37	1,03
Sistemas Financeiros (SF)	2,0	5,0	4,06	0,69
Sistemas de Recursos Humanos (SRH)	1,0	5,0	3,49	0,81
Descentralização (DESC)	1,0	5,0	3,61	0,73
Atuação efetiva dos níveis do topo (ANT)	1,0	5,0	4,19	0,73
Aspetos sociais e culturais (ASC)	1,0	5,0	3,60	0,71
Desenvolvimento Organizacional (DO)	2,0	5,0	4,04	0,65

Fonte: Elaborado a partir do Output do SPSS.

O primeiro ponto que chama a atenção na Tabela 2 está relacionado as variáveis envolvimento de pessoas da família (EPF) e a variável envolvimento de pessoas não familiares (EPNF). Percebe-se que as médias das questões são maiores na variável EPF do que na variável EPNF. Este resultado demonstra que as empresas portuguesas dão mais importância a profissionalização da gestão da empresa por meio do envolvimento de pessoas da família do que por pessoas externas a família. Neste sentido vale ressaltar a visão de Werner (2004), o qual infere que profissionalizar significa identificar a melhor competência para determinadas funções e que muitas vezes podem ser encontradas na própria família, portanto, a profissionalização é possível também com adaptações internas. Assim, antes de sair em busca de um profissional de fora da família, é preciso avaliar as capacidades disponíveis nos quadros funcionais e na própria família.

Relativamente as variáveis, sistemas financeiros (SF), atuação efetiva dos níveis do topo (AENT) e desenvolvimento organizacional (DO), os resultados apontam que estas foram as que obtiveram as maiores médias de respostas, o que demonstra serem as mais importantes na visão de profissionalização por parte das empresas familiares desta amostra.

Relativamente a variável SF, pelo resultado das médias, tem-se que nesta amostra os respondentes julgaram ser muito importante, o que não colabora com os achados em alguns estudos, que demonstraram que as empresas familiares tendem a depender menos desses tipos de sistemas em comparação com as empresas não familiares (Cromie, Stephenson & Monteith, 1995; Daily & Dollinger, 1992; Jorissen et al., 2005).

Na variável ANT, o resultado das médias revela que as empresas portuguesas estão no caminho certo por julgarem esta variável como muito importante para a sua profissionalização da empresa, corroborando com outros estudos, os quais revelam que um conselho ativo influencia a qualidade da tomada de decisão (Gersick et al., 1999), podendo assim influenciar no desempenho (Lipton & Lorsch, 1992; Jackling & Johl, 2009; Hall & Nordqvist, 2008), apesar de Dekker (2015) não ter encontrado no seu estudo a relação entre essa variável e o desempenho da empresa.

Como último ponto a ser destacado em relação aos resultados da profissionalização, refere-se novamente ao desvio padrão em relação a média de cada questão. Percebe-se que o desvio padrão, apesar de ter sido maior em algumas questões, ainda assim não ultrapassou o valor da média, o que indica novamente uma certa coerência nas respostas das variáveis.

Relativamente ao Modelo Geral proposto, é possível observar que o mesmo foi desenvolvido em duas etapas. Seguindo a recomendação de Hair et al. (2014), a primeira etapa é realizada uma avaliação dos modelos de mensuração e em seguida se faz os ajustes destes modelos, se avalia o modelo estrutural, que são as trajetórias entre as Variáveis Latentes (VLs).

#### 4.2.1 Modelo de Mensuração

Neste tópico são realizados as análises do modelo de mensuração e os possíveis ajustes para que o mesmo se fique mais parcimonioso. O modelo de mensuração é avaliado sobre três aspetos: validade convergente (VC), confiabilidade composta (CC) e validade discriminante (VD) (Hair et al., 2014). Neste sentido, é apresentado na Tabela 3 os resultados dos índices, do modelo ajustado, relativamente aos dois primeiros aspetos.

**Tabela 3 - Qualidade de ajuste do modelo MEE**

Variáveis Latentes (VLs)	AVE	CC	AC
EPF	0,755	0,902	0,837
EPNF	0,798	0,922	0,881
SF	0,750	0,923	0,889
SRH	0,692	0,900	0,851
DEC	0,650	0,881	0,829
ANT	0,859	0,924	0,836
ASC	0,576	0,871	0,815
DO	0,826	0,934	0,894
AM	0,576	0,802	0,629
AP	0,598	0,817	0,664
CO	0,508	0,804	0,676
AT	0,566	0,839	0,745

Fonte: Elaborado a partir do Output do Smart-PLS.

Relativamente ao primeiro aspeto (validade convergente), esta pode ser verificada por meio das variâncias médias extraídas (*Average Variance Extracted - AVEs*). De acordo com Fornell e Larcker (1981), para um resultado satisfatório de modelos de mensuração, são admitidos AVEs maiores que 0,50.

No modelo inicial, relativamente ao constructo de valores pessoais, as variáveis latentes (LV) Abertura a Mudança (AM), Conservação (CO) e Autotrancendência (AT) apresentaram valores de AVE < 0,50.

Nessas situações, de acordo com Hair et al (2014), ajustou-se o modelo, eliminando as variáveis observadas (Apêndice A) destas VLs que apresentavam cargas fatoriais com os valores menores. Assim, foram eliminadas as variáveis observadas de número 1, 11, 15, relativamente a variável latente AM; o número 2 da variável latente AP, as de número 9 e 20 relativamente a variável latente CO e por fim, a VO de número 3 da variável latente AT. Com estes ajustes, todos os AVEs ficaram  $> 0,50$ , confirmando a validade convergente (Tabela 3).

Após se garantir a validade convergente, relativamente ao segundo aspeto do modelo de mensuração, procurou-se verificar a confiabilidade composta (CC). Apesar da confiabilidade compósita poder ser verificada anteriormente por meio do *alfa de cronbach* (AC), de acordo com Hair et al. (2014), a CC é mais adequada ao PLS, pois prioriza as variáveis de acordo com as suas confiabilidades, enquanto o AC é muito sensível ao número de variáveis em cada constructo. Para o autor, valores do AC de 0,60 e 0,70 são considerados adequados em pesquisas exploratórias e valores de 0,70 e 0,90 do CC são considerados satisfatórios. Assim, ao observar a Tabela 3, é possível inferir que mesmo tendo tido um decréscimo nos CC do modelo inicial para o modelo ajustado para as VLs, todas ficaram acima dos valores sugeridos, assim, a confiabilidade compósita foi confirmada.

Ressalta-se ainda que ao comparar os *Alfa de Cronbach* com outros estudos de valores pessoais (e.g., Sagiv & Schwartz, 1995; Gouveia et al., 2001), encontrou-se neste uma maior consistência interna. Da mesma forma, ao comparar com o estudo de Dekker et al. (2013), especificamente os fatores do modelo original, obtivemos os *alphas* por fator, mais elevados, corroborando com a consistência interna do constructo de profissionalização.

O terceiro aspeto considerado para o ajustamento do modelo se deu através da avaliação da validade discriminante (VD), o qual indica a independência dos constructos ou quanto estes são independentes uns dos outros (Hair et al., 2014). Para fazer esta verificação, foram observadas as cargas cruzadas (*Cross Loading*), onde foi possível constatar que as cargas fatoriais das VOs correspondentes a cada VL foram saturadas sempre com valor maior que em outros, constatando que o modelo tem validade discriminante pelo critério de Chin (1998). Também utilizou-se o critério de Fornell e Larcker (1981), considerado mais conservador, confirmando-se que o modelo possui VD, pois a raiz quadrada de AVE (valores destacados na diagonal da matriz de correlação - Tabela 4) são maiores do que os valores das respetivas linhas e colunas (correlações), indicando a presença de validade discriminante (HAIR et al., 2014).

Tabela 4 - Valores das correlações entre VL e raízes quadradas dos valores das AVEs

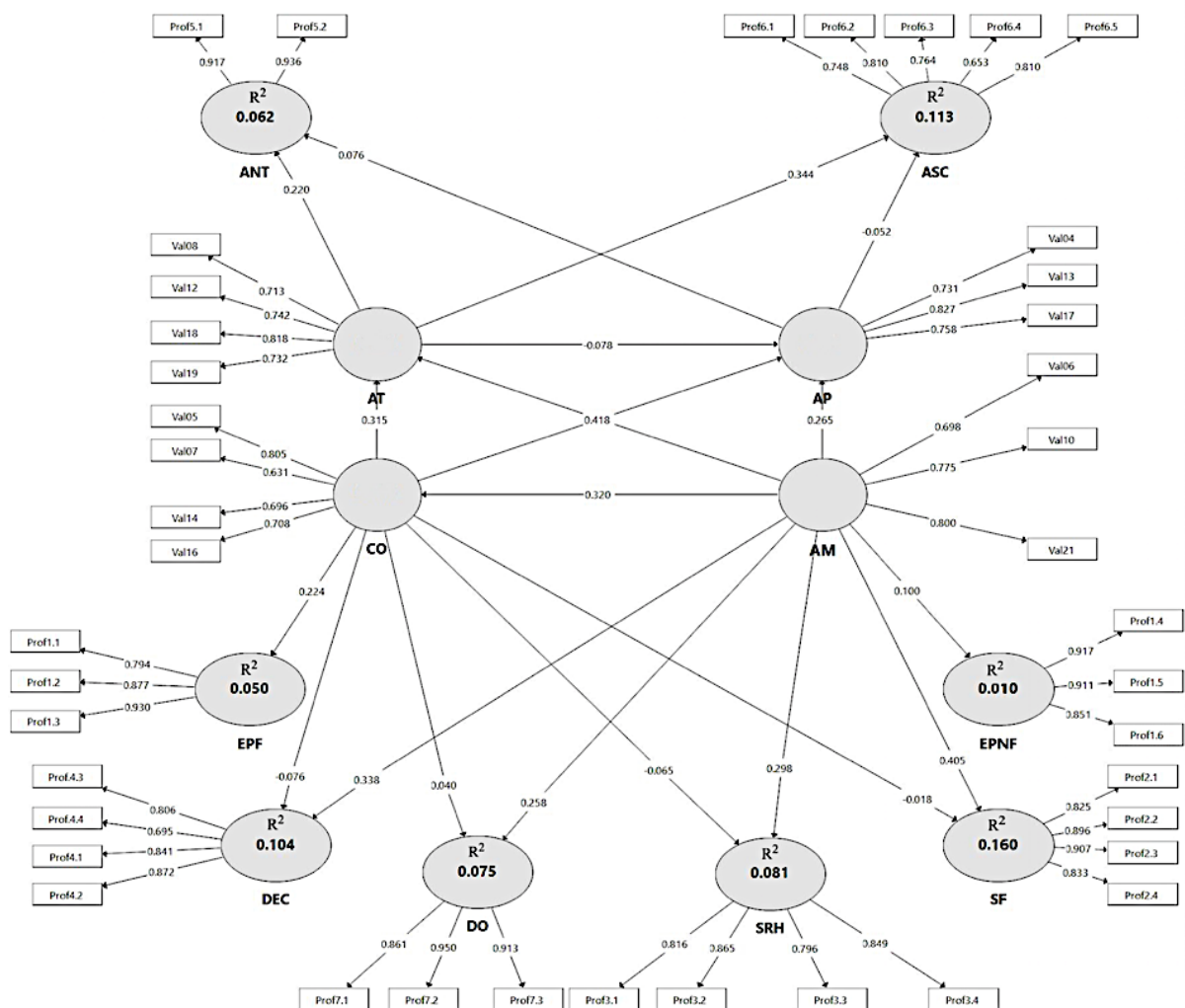
VLs	CO	DEC	EPF	SF	SRH	EPNF	AM	DO	ASC	AP	AT	ANT
CO	0,713											
DEC	0,032	<b>0,806</b>										
EPF	0,224	-0,075	<b>0,869</b>									
SF	0,111	0,552	0,017	<b>0,866</b>								
SRH	0,031	0,587	-0,017	0,576	<b>0,832</b>							
EPNF	-0,025	0,222	0,099	0,216	0,131	<b>0,893</b>						
AM	0,320	0,314	-0,070	0,399	0,277	0,100	<b>0,759</b>					
DO	0,122	0,478	0,085	0,488	0,391	0,136	0,271	<b>0,909</b>				
ASC	0,201	0,370	0,299	0,448	0,341	0,176	0,201	0,534	<b>0,759</b>			
AP	0,468	0,020	0,127	0,097	-0,032	-0,085	0,360	0,086	0,029	<b>0,773</b>		
AT	0,440	0,263	0,017	0,393	0,231	0,065	0,493	0,364	0,332	0,237	<b>0,752</b>	
ANT	0,144	0,420	0,117	0,495	0,372	0,075	0,206	0,476	0,407	0,128	0,238	0,927

Fonte: Output Smart-PLS.

Por fim, ressalta-se que, com a exclusão das sete VOs do constructo de valores pessoais, no ajustamento do modelo de mensuração, houve um acréscimo nas demais cargas fatoriais dos VOs restantes. Entretanto salienta-se que tanto no modelo inicial quanto no modelo ajustado, havia-se constatado a validade discriminante. Portanto, a retirada das VOs citadas deram-se em função de garantir os AVEs adequados para a validade convergente.

#### 4.2.2 Modelo Estrutural

Após o ajustamento do modelo de mensuração e garantidas as qualidades do ajustamento para o modelo estrutural, foram realizadas três análises: a avaliação dos VIFs, dos coeficientes de determinação de *Pearson* ( $R^2$ ), indicando a qualidade do modelo ajustado, a Validade Preditiva ( $Q^2$ ) e o Tamanho do efeito ( $f^2$ ). Para garantir as análises do modelo estrutural, inicialmente foram verificados os valores de VIF, onde o valor mais alto encontrado foi de 1,498, estando bem abaixo do limiar de 5, demonstrando que o modelo não tem problemas de colinearidade (Hair et al., 2014).



**Legenda:** abertura a mudança (AM), autopromoção (AP), conservação (CO), autotranscendência (AT) e as dimensões da profissionalização envolvimento de pessoas da família (EPF), envolvimento de pessoas não familiares (EPNF), sistemas financeiros (SF), sistemas de recursos humanos (SRH), descentralização de autoridade (DESC), atuação dos níveis do topo (ANT), aspetos sociais e culturais (ASC) e desenvolvimento organizacional (DO).

**Figura 3 - Modelo Global da relação de valores pessoais e a profissionalização da empresa familiar**

Fonte: Output Smart-PLS.

Analisando a Figura 3 tem-se os valores de R<sup>2</sup> da VL envolvimento familiar na gestão (EPF = 0,05), ou seja, a profissionalização da gestão da empresa familiar pode ser explicada 5% por meio do componente de variação de conservação (CO). Assim, obteve-se os valores dos R<sup>2</sup> das outras VLs, sendo para envolvimento não familiar na gestão (EPNF = 1%), fatores financeiros (SF = 16%), sistemas de recursos humanos (SRH = 8%), descentralização de autoridade (DEC = 10%), atuação dos níveis do topo (ANT = 6%), aspetos sociais e culturais (ASC = 11%) e desenvolvimento organizacional (DO = 7%). Percebe-se por meio destes resultados que somente a VL fatores financeiros (SF) obteve um efeito médio e as demais um efeito pequeno no poder explicativo. Para a área de ciências sociais e

comportamentais, sugere que  $R^2=2\%$  seja classificado como efeito pequeno,  $R^2=13\%$  como efeito médio e  $R^2=26\%$  como efeito grande (Cohen, 1988).

Dando sequência foram avaliados os valores de dois outros indicadores de qualidade de ajuste do modelo. Verificou-se que todos os valores de  $Q^2$  são maiores do que zero, e, portanto, os modelos têm validade preditiva. Quanto ao indicador de qualidade de ajustamento ( $f^2$ ), observa-se que quatro VLS do constructo de valores pessoais tiveram indicadores acima de 0,15 (AM, CO, AP e AT), sendo estas consideradas de média utilidade para o ajustamento do modelo global. As demais VLS, relativamente ao constructo de profissionalização obtiveram valores dos indicadores acima de 0,35, consideradas, portanto de grande utilidade para o ajustamento do modelo global.

Relativamente as hipóteses deste estudo, buscou-se organizá-las e apresentá-las de uma forma estruturada na Tabela 5.

**Tabela 5 - Validação das hipóteses do estudo**

Hipóteses	Relações Estruturais	Coefficiente Estrutural	Erro Padrão	Teste T	Resultados
H1	CO -> SF	-0,018	0,058	0,318	Não suportada
H2	AM -> SF	0,405	0,057	7,087***	Suportada
H3	AM -> EPNF	0,100	0,067	1,491	Não suportada
H4	CO -> SRH	-0,065	0,066	0,981	Não suportada
H5	AM -> SRH	0,298	0,061	4,917***	Suportada
H6	CO -> DEC	-0,076	0,066	1,152	Não suportada
H7	AM -> DEC	0,338	0,056	6,046***	Suportada
H8	AT -> ANT	0,220	0,063	3,497***	Suportada
H9	AP -> ANT	0,076	0,070	1,088	Não suportada
H10	CO -> EPF	0,224	0,067	3,334***	Suportada
H11	AT -> ASC	0,344	0,065	5,296***	Suportada
H12	AP -> ASC	-0,052	0,068	0,775	Não suportada
H13	AM -> DO	0,258	0,064	4,036***	Suportada
H14	CO -> DO	0,040	0,070	0,570	Não suportada

Fonte: Elaborado a partir do output do Smart-PLS.

Notas: \*\*\*p < 0,001

Pode-se verificar que das 14 hipóteses desenvolvidas, sete não foram suportadas, por não terem apresentado o nível de significância mínimo ( $p < 0,05$ ). Destas, ressalta-se que as hipóteses 9 e 14 não apresentam a relação contrária com as variáveis a que fazem oposição, conforme previsto pela teoria de Schwartz (1992). Entretanto, as hipóteses 1, 3, 4, 6 e 12, mesmo não tendo sido suportadas estatisticamente, apresentaram relação de oposição com as variáveis diametralmente opostas, conforme ao modelo teórico de valores de Schwartz (1992). Por fim, as hipóteses 2, 5, 7, 8, 10, 11 e 13 foram suportadas plenamente, atendendo as indicações de relação e de alta significância.

## 5 Discussão

A primeira medição do modelo teórico deu-se em função da busca de relação significativa entre os valores pessoais de conservação e de abertura à mudança com a variável de profissionalização Sistemas Financeiros, sendo estes medidos pelas hipóteses H1 e H2. Destas, somente a H2 foi suportada estatisticamente, podendo trazer um indicativo de que os gestores/proprietários que carregam consigo valores de abertura à mudança por serem pessoas motivadas para novidades e desafios na vida, e que gostam de inovar, se envolvem mais facilmente no processo de profissionalização por meio da adoção de sistemas financeiros formais, contrariando estudos que indicam que este tipo de empresa tende confiar menos em sistemas financeiros formais, principalmente se estão num estágio inicial do seu ciclo de vida (Daily & Dollinger, 1993; Pérez de Lema & Duréndez, 2007; Stewart & Hitt, 2012).

Esperava-se também encontrar nos resultados a indicação de que gestores e/ou proprietários das empresas familiares que são mais abertos à mudança e que carregam consigo valores de ordem inferior autodireção, estimulação e hedonismo, valores esses ligados a independência de pensamento, criatividade e que gostam de desafios fossem aderentes a profissionalização da gestão por meio do envolvimento de pessoas externas (profissionais) à família. Neste sentido, buscou-se encontrar relação significativa estatisticamente entre os valores pessoais de abertura à mudança e a profissionalização da empresa familiar por meio da inserção de profissionais externos na gestão (NFMI). Entretanto, esta relação não foi suportada estatisticamente por H3, contrariando estudos que indicam que a profissionalização das empresas familiares se dá por meio do envolvimento de profissionais externos (Astrachan, Klein & Smyrniotis, 2002; Chittoor & Das, 2007; Sonfield & Lussier, 2009; Bennedsen et al., 2007; Gedajlovic et al., 2004; Klein & BELL, 2007; Lin & Hu, 2007; Zhang & Ma, 2009; Yildirim-Öktem & Üsdiken, 2010; Dekker et al., 2013, 2015).

Por outro lado, encontrou-se uma relação significativa entre a variável de valores pessoais de conservação e a variável de profissionalização das empresas familiares prioritariamente com pessoas da família (EPF), indicados pela H10. Este resultado revela que de facto, os respondentes das empresas familiares que carregam consigo valores pessoais de ordem inferior como conformidade, tradição e segurança e que, compõe o valor de ordem superior conservação, preferem a profissionalização da gestão da empresa por meio do envolvimento de pessoas da família (EPF). Este resultado demonstra a preocupação que as empresas familiares mais conservadoras têm em manter a empresa nas mãos dos familiares, preferindo capacitá-los para assumir postos de gestão. Ricca (2002) salienta que para a empresa familiar profissionalizar-se, o primeiro passo não é contratar administradores profissionais que não pertençam a família, o fundamental é a atitude que a família assume diante da profissionalização.

Esperava-se encontrar uma relação negativa entre os valores pessoais de conservação e a formalização total dos sistemas de recursos humanos (SRH) e, uma relação positiva entre os valores pessoais de abertura à mudança com essa mesma variável (SRH), por meio das hipóteses H4 e H5. Entretanto, conseguiu-se obter suporte estatístico somente para H5, demonstrando que os gestores das empresas familiares que são motivados pelos valores de abertura a mudança como autodeterminação, estimulação e hedonismo tendam a adotar políticas e práticas mais formais de gestão de RH, o que facilita o processo de profissionalização da gestão da empresa familiar. Este resultado vai contra a outros estudos que verificaram uma relação negativa entre o número de membros da família que trabalham numa empresa e as práticas formais de RH (Aldrich & Langton, 1997; Reid & Adams, 2001; De Kok, Uhlaner & Thurik, 2006). Importante salientar que, Dekker et al. (2015) inferiram que o uso dos sistemas formais de controlo de recursos humanos pode ajudar as empresas familiares a superarem questões relacionadas ao nepotismo ou altruísmo familiar, o que não deixa de ser um aspeto de conservação e que, faz parte da cultura destas empresas.

Procurou-se ainda encontrar a existência de relação negativa entre os valores pessoais de conservação e a descentralização de autoridade por meio da hipótese H6, assim como uma relação positiva entre os valores pessoais de abertura a mudança com a mesma variável de profissionalização, através da hipótese H7. Novamente conseguiu-se suporte estatístico somente para H7, indicando que os gestores familiares que contemplam os valores de autodireção, estimulação e hedonismo enxergam a descentralização de autoridade como fator importante para a profissionalização da empresa familiar. Este resultado vem a reforçar estudos que demonstram que a descentralização de autoridade está vinculada a confiança do proprietário/gestor da empresa familiar em depositar autonomia na tomada de decisões a outras pessoas, sejam membros da família ou não (Garcia, 2001; Freitas & Krai, 2010).

Foram encontradas também uma relação positiva entre os valores pessoais de autotranscendência e profissionalização da empresa familiar por meio da atuação efetiva dos níveis do topo (ANT), confirmando a hipótese 8. Entretanto, esperava-se uma relação negativa entre os valores pessoais de autopromoção (com a mesma variável de profissionalização, validando assim a hipótese 9, o que não se confirmou. Uma explicação para isso, talvez esteja no facto de que possa haver um equilíbrio quanto a atuação dos níveis de topo na profissionalização da empresa familiar. Como relatado no estudo de Dekker et al. (2015), talvez por algumas empresas familiares terem como características a informalidade, não seja relevante para os gestores uma quantidade significativa de reuniões formais, sendo que esses podem tomar muitas decisões num ambiente mais informal, como por exemplo, na casa dos membros da família, dispensando assim muitas das reuniões formais, tanto nos conselhos como nas diretorias.

Contudo, é reforçado a importância da formalização das reuniões, o que facilita a comunicação e o entendimento das decisões relativamente a gestão da empresa familiar, principalmente nas gerações mais avançadas, onde normalmente se tem muitos primos participando da gestão. Neste sentido, tanto valores como universalismo e benevolência são importantes na atuação dos níveis do topo

perante os demais colaboradores atuantes na gestão da empresa familiar, assim como valores mais individualistas, como poder e realização, na vinculação a formalização de reuniões entre conselhos e diretorias com todos os envolvidos na gestão da empresa familiar.

Relativamente as hipóteses 11 e 12, no qual, buscou-se encontrar relação positiva entre os valores pessoais de autotranscendência e os aspetos sociais e culturais (ASC), assim relação negativa entre os valores pessoais de autopromoção com a mesma variável de profissionalização, conseguiu-se suporte somente para H11. Portanto, a existência verificada da relação positiva e significativa entre o valor de ordem superior autotranscendência, esteja no facto deste servir aos interesses coletivos ou mistos (tanto da família quanto dos demais envolvidos na empresa familiar), deixando claro que se os gestores são motivados pelos valores de universalismo e benevolência, estes tendem a considerar importantes os aspetos sociais e culturais (ASC) como parte da profissionalização da empresa familiar. Este resultado corrobora com estudos anteriores os quais indicaram que os aspetos sociais e culturais também devem ser levados em consideração na profissionalização das empresas familiares (Dyer, 1986, 1989, 2006; De Vries, 1993; Watson, 1995; Hall, Melin & Nordqvist, 2001; Astrachan, Klein & Smyrniotis, 2002; Fletcher, 2002; Zahra et al., 2004; Sharma, 2004), pois são estes que dão sustentação para que todos os envolvidos na empresa familiar tenham o entendimento dos valores, normas, dos objetivos familiares, da razão de existência da empresa, como também dos valores e princípios seguidos pela família proprietária (Hall & Nordqvist, 2008).

Por fim, como última medição do modelo teórico, buscou-se evidenciar a existência de relação entre os valores pessoais de abertura a mudança e a variável de profissionalização desenvolvimento organizacional (OD), como também a relação negativa dos valores pessoais de conservação com a mesma variável de profissionalização. Novamente obteve-se suporte somente para H13.

Tendo por base este resultado, pode-se inferir que os gestores motivados pelas variáveis de autodeterminação e que, portanto, são pessoas que têm independência de ação, gostam de criar e explorar coisas novas, gostam de desafios na vida, assim como de gozar a mesma, acham importante a empresa familiar profissionalizar a sua gestão conforme o crescimento e desenvolvimento da mesma.

Uma justificativa para este resultado talvez esteja vinculada ao facto de que é preciso que gestores/proprietários estejam abertos à mudança, para conseguir colocar em prática outros fatores de profissionalização, no tempo certo e na medida certa, visto que na empresa familiar o ciclo de vida é um fator importante que deve ser levado em consideração no processo de profissionalização (Dekker et al., 2013).

Esta argumentação é comprovada por De Kok, Uhlaner e Thurik (2006), os quais referem que estes resultados podem ser explicados pela teoria do crescimento da empresa, sugerindo que, à medida que a empresa cresce, a tarefa de gerenciamento se torna mais complexa e exige uma abordagem mais profissional.

Portanto, os sistemas formais de planejamento e controle de acordo com o crescimento da empresa familiar podem ajudar esta a lidar com os desafios da continuidade no decorrer do tempo (Ward, 1987).

Por fim, como não se confirmou uma relação negativa de conservação e desenvolvimento organizacional, o que poderia ajudar a justificar a relação positiva entre abertura a mudança e desenvolvimento organizacional (DO), leva-nos a pensar que, talvez, a profissionalização nas empresas familiares esteja vinculada com o desenvolvimento de seu estilo de gestão e, portanto, mesmo que no início das atividades, uma empresa familiar adote uma abordagem paternalista, com o passar do tempo, com o seu crescimento e desenvolvimento, se faz necessário uma abordagem mais profissionalizada (Lussier & Sonfield, 2004), onde os valores que compõe a abertura à mudança podem facilitar este processo.

## **6 Conclusões e implicações**

De acordo com os resultados obtidos neste estudo, mesmo não se tendo confirmado todas as hipóteses desenvolvidas, pode-se concluir que o objetivo foi alcançado parcialmente, visto ter sido comprovado estatisticamente a existência de metade das relações entre os valores pessoais e os fatores de profissionalização nas empresas familiares. Com isso, o contributo principal deste estudo, vai além dos resultados encontrados, ou seja, este estudo consegue abrir uma construção importante de uma área teórica que tem vindo a ser estudada e discutida em estudos teóricos e empíricos, o da profissionalização da gestão das empresas familiares. As evidências neste estudo trazem um fator inovador para os estudos sobre a profissionalização, mais especificamente a relação existente entre os valores pessoais e os vários aspetos inerentes à profissionalização da gestão das empresas familiares.

As evidências empíricas deste estudo ajudam a preencher a lacuna existente no campo de investigações sobre valores pessoais no âmbito das empresas familiares, tal como inferido por alguns autores (e.g., Koironen, 2002; Fletcher, Melin & Gimeno, 2012; Mazereeuw-van der Duijn Schouten, Graafland & Kaptein, 2014), os quais relatam haver poucos estudos empíricos e que, em muitos casos, são sub-estudados nos contextos de negócios.

Para além deste contributo principal, conseguiu-se ainda incrementar o modelo multidimensional de profissionalização de Dekker et al. (2013, 2015). Desta forma, este estudo além de validar as dimensões de profissionalização do modelo multidimensional de profissionalização conseguiu ainda acrescentar mais três dimensões ao modelo: o desenvolvimento organizacional, o envolvimento de pessoas da família e os aspetos sociais e culturais, que também tiveram muito boas cargas fatoriais, conjuntamente com as demais, o que corrobora com os autores referidos.

Os resultados encontrados também contribuem para os estudos existentes sobre a teoria de valores pessoais de Schwartz (1992), demonstrando que esta teoria pode ser também utilizada em outros

contextos, que não somente aqueles encontrados normalmente em alguns estudos do campo da psicologia social, ou seja, instiga para a investigação da relação dos valores pessoais no campo de conhecimento da gestão, como no caso, o da profissionalização da gestão das empresas familiares.

Este estudo também agrega-se valor aos pesquisadores que usam o método PLS-SEM, recomendado para estudos na área das ciências sociais (Hair et al., 2014) e, portanto, nos estudos em empresas familiares (Astrachan, Patel & Wanzenried, 2014), que procuram avaliar modelos robustos e complexos, como no caso deste estudo.

Fora do âmbito dos contributos teóricos, os resultados aqui gerados trazem valor acrescentado para a realidade prática das empresas familiares, pois revelam que os valores pessoais devem ser vistos como fatores importantes que impactam nas decisões no dia-a-dia da empresa e das famílias que tem este tipo de negócio. Esta argumentação vai de encontro a Tàpies e Fernández (2012), quando argumentam que os valores são vistos como fontes de sucesso, de compromisso e como o principal fator para a longevidade do negócio familiar (Tàpies & Fernández, 2012). Para Fletcher, Melin e Gimeno (2012), a busca da identificação de valores pessoais ou culturais nas empresas familiares é um recurso importante para tentar se ter um maior entendimento das crises que ocorrem no contexto destas empresas e assim, poder ajudar a resolver, melhorando a tomada de decisões. Por outro lado, segundo Fletcher, Melin e Gimeno (2012), os valores também podem restringir o comportamento empresarial e as mudanças estratégicas, se não forem reavaliados constantemente.

Relativamente ao contexto em que este estudo foi desenvolvido, no caso, as empresas familiares portuguesas, foi importante, já que se mostrou uma realidade de empresas de pequeno a grande porte/dimensão, de várias gerações, de sectores de atividades diferentes, abrangendo todas as regiões do país, inclusive as ilhas.

Também, foi possível observar que o perfil dos empresários gestores/proprietários quanto aos valores pessoais é variado, visto os resultados apresentarem uma distribuição das médias parecidas nos quatro valores de ordem superior (AT, AP, AM e CO), apesar dos valores de ordem inferior “benevolência e universalismo” apresentarem levemente uma média maior que os demais.

Nestas circunstâncias, nos resultados do modelo estrutural, que procurou-se medir a relação dos valores pessoais com a profissionalização da gestão das empresas familiares, mesmo tendo-se encontrado a relação dos quatro valores de ordem superior, o valor que mais se destacou, por apresentar cargas fatoriais maiores, foi o de abertura à mudança, principalmente com as dimensões de profissionalização sistemas financeiros (SF), sistemas de recursos humanos (SRH), descentralização de autoridade (DESC) e desenvolvimento organizacional (DO).

Como esperado, o valor oposto “conservação” apresentou cargas fatoriais negativas nas mesmas variáveis de profissionalização, entretanto, mais baixas que as de abertura à mudança, o que dá um indicativo que no contexto português, os gestores que carregam consigo valores como autodireção,

estimulação e hedonismo acreditam na profissionalização por meio das dimensões citadas, o que pode facilitar na hora da tomada de decisões relativamente a estes aspetos.

Este estudo não esteve isento de limitações. Uma das limitações deste estudo está ligada ao âmbito de um único país, no caso Portugal. Apesar da abrangência nacional, um estudo envolvendo outros países poderiam trazer um contributo maior sobre a relação dos valores pessoais no processo de profissionalização das empresas familiares. Assim, fica como sugestão para trabalhos futuros, o desenvolvimento deste estudo em outros países, utilizando-se métodos comparativos, trazendo uma maior validade das teorias envolvidas (de valores pessoais e de profissionalização).

Outra limitação está vinculada à falta de um corpo forte e conclusivo de investigação prévia sobre a existência de relação entre os dois constructos investigados (valores pessoais e profissionalização), o que dificultou a tentativa de identificar tais relações. Assim, apesar dos resultados deste estudo adicionarem ao corpo limitado de pesquisas empíricas com este foco específico relacional ou ao corpo mais amplo da literatura sobre profissionalização nas empresas familiares ou até mesmo de valores pessoais, encontrados no campo da psicologia social, onde se tem uma existência mais vasta sobre estudos, existe ainda a necessidade de mais pesquisas para comprovar os resultados aqui encontrados.

## Referências bibliográficas

Aldrich, H., & Langton, N. (1997). Human resource management practices and organizational life cycles. *Frontiers of Entrepreneurship Research, Wellesley, MA: Babson College Center for Entrepreneurship*, 349-357.

Astrachan, C. B., Patel, V. K., & Wanzanried, G. (2014). A comparative study of CB-SEM and PLS-SEM for theory development in family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 116-128.

Astrachan, J. H., S. B. Klein, & K. X. Smyrniotis (2002). The F-Pec Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review* 15(1), 45-58.

Astrachan, J., Keyt, A., Lane, S., & Yarmalouk, D. (2002). Non-family CEOs in the family business: Connecting family values to business success. In M. Koiranen & N. Karlsson (Eds.). *Proceedings from the 2002 Family Business Network Research Forum, Helsinki, Finland*. Tampere-paino Oy.

Astrachan, J. H., & Kolenko, T. A. (1994). A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices. *Family Business Review*, 7, 251-262. doi:10.1111/j.1741-6248.1994.00251.x.

Barrick, M. R., B. H. Bradley, A. L. Kristof-Brown, & A. E. Colbert (2007). The Moderating Role of Top Management Team Interdependence: Implications for Real Teams and Working Groups. *Academy of Management Journal*, 50(3), 544-557.

Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Pérez-González, F., & Wolfenzon, D. (2007). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *Quarterly Journal of Economics*, 122, 647-691.

Bird, M., & Wennberg, K. (2014). Regional influences on the prevalence of family versus non-family start-ups. *Journal of Business Venturing*, 29(3), 421-436.

Bronfenbrenner, U. (1986). Ecology of the family as a context for human development: Research perspectives. *Developmental psychology*, 22(6), 723.

- Campion, M. A., G. J. Medsker, & A. C. Higgs (1993). Relations between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups. *Personnel Psychology* 46(4), 823-850.
- Caprara, G. V., Schwartz, S., Capanna, C., Vecchione, M., & Barbaranelli, C. (2006). Personality and politics: Values, traits, and political choice. *Political psychology*, 27(1), 1-28.
- Chin, W. W. (1998). *The partial least squares approach for structural equation modeling*. In Marcoulides, G.A. (Ed.). *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Chittoor, R., & Das, R. (2007). Professionalization of management and succession performance - A vital linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65-79. <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00084.x>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Bergiel, E. B. (2009). An Agency Theoretic Analysis of the Professionalized Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (403), 355-372. <http://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00294.x>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 19-19.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2nd ed. New York: Psychology Press.
- Cromie, S., B. Stephenson, & D. Monteith (1995). The Management of Family Firms: An Empirical Investigation. *International Small Business Journal* 13(4), 11-34.
- Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family Business Review*, 5, 117-136.
- Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1993). Alternative methodologies for identifying family-versus nonfamily-managed businesses. *Journal of Small Business Management*, 31(2), 79-90.
- de Freitas, E. C., & Krai, L. S. (2010). Gestão organizacional em empresas familiares no Vale do Rio dos Sinos. *REGE Revista de Gestão*, 17(4), 387-402.
- de Kok, J. M. P., Uhlaner, L. M., & Thurik, A. R. (2006). Professional HRM practices in family owned-managed enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44, 441-460.
- de Vries, M. F. K. (1993). The dynamics of family-controlled firms: The good and the bad news. *Organizational dynamics*, 21(3), 59-71.
- Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., & Mercken, R. (2013). Family Firm Types Based on the Professionalization Construct: Exploratory Research. *Family Business Review*, 26(1), 81-99. <http://doi.org/10.1177/0894486512445614>
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516-538. <http://doi.org/10.1111/jsbm.12082>
- Dyer, W. G. (1986). *Cultural change in family firms*. Jossey-Bass.
- Dyer, W. G. (1989). Integrating Professional Management into a Family Owned Business. *Family Business Review*, 2(3), 221-235. <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00221.x>
- Dyer, W. G. (2006). Examining the “Family Effect” on Firm Performance. *Family Business Review* 19(4), 253-273.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). G\*Power 3: a flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175-191.
- Flamholtz, E., & Randle, Y. (2007). *Growing pains: Transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Fletcher, D. (2002). A network perspective of cultural organizing and “professional” management in the small, family business. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(4), 400-415.

- Fletcher, D., Melin, L., & Gimeno, A. (2012). Culture and values in family business—A review and suggestions for future research. *Journal of Family Business Strategy*, 3(3), 127-131. <http://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.06.001>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of marketing research*, 382-388.
- Gabrielsson, J. (2007). Correlates of board empowerment in small companies. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 31, 687-711.
- García Pérez de Lema, D., & Duréndez, A. (2007). Managerial behaviour of small and medium-sized family businesses: An empirical study. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 13(3), 151-172.
- Garcia, V.P. (2001). *Desenvolvimento das famílias empresarias*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Gedajlovic, E., Lubatkin, M.H. Schulze, W.S. (2004). Crossing the threshold from founder management to professional management: a generational perspective. *Journal of Management Studies*, 41(5), 899-912.
- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., & Dunn, B. (1999). Stages and transitions: Managing change in the family business. *Family Business Review*, 12, 287-297.
- Gouveia, V. V., Martínez, E., Meira, M., & Milfont, T. L. (2001). A estrutura e o conteúdo universais dos valores humanos: análise fatorial confirmatória da tipologia de Schwartz. *Estudos de psicologia*, 6(2), 133-142.
- Habbershon, T. G. (2006). Commentary: A framework for managing the familiness and agency advantages in family firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(6), 879-886.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage.
- Hall, A. (2003). *Strategizing in the context of genuine relations: An interpretative study of strategic renewal through family interaction*, JIBS Dissertation Series 018. Jönköping, Sweden: Jönköping International Business School.
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51-69. <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00109.x>
- Hall, A., Melin, L., & Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as radical change in family business: Exploring the role of cultural patterns. *Family Business Review*, 14(3), 193-208.
- Hermans, H. J. M. & Oles, P. K. (1994). The personal meaning of values in a rapid changing society. *The Journal of Social Psychology*, 134, 569-579.
- Hofer, C. W., & Charan, R. (1984). The transition to professional management: Mission impossible? *American Journal of Small Business*, 9(1), 1-11.
- Hyatt, D. E., & T. M. Ruddy (1997). An Examination of the Relationship between Work Group Characteristics and Performance: Once More into the Breech. *Personnel Psychology* 50(3), 553-585.
- Jackling, B., & S. Johl (2009). Board Structure and Firm Performance: Evidence from India's Top Companies. *Corporate Governance: An International Review* 17(4), 492- 509.
- Jiménez, M. C. R., Martos, M. C. V., & Jiménez, R. M. (2013). Organisational Harmony as a Value in Family Businesses and Its Influence on Performance. *Journal of Business Ethics*, 1-14. <http://doi.org/10.1007/s10551-013-1941-6>
- Jorissen, A., E. Laveren, R. Martens & A.-M. Reheul (2005). Real versus Sample-Based Differences in Comparative Family Business Research. *Family Business Review* 18(3), 229-246.
- Kammerlander, N., Sieger, P., Voordeckers, W., & Zellweger, T. (2015). Value creation in family firms: A model of fit. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 63-72. <http://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.04.001>
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28, 209-228.

- Klein, S., & Bell, F. A. (2007). Non-family executives in family businesses: A literature review. *Electronic Journal of Family Business Studies*, 1(1), 19-37.
- Koironen, M. (2002). Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: Exploring the values and family characteristics of old Finnish family firms. *Family Business Review*, 15(3), 175-187.
- Kopriva, I., & M. Bernik (2009). Comparison of Human Resource Management in Slovenian Family and Non-Family Businesses. *Organizacija* 42(6), 246-254.
- Lane, S., J. Astrachan, A. Keyt, & K. McMillan (2006). Guidelines for Family Business Boards of Directors. *Family Business Review* 19(2), 147-167.
- Lien, Y. C., & Li, S. (2014). Professionalization of family business and performance effect. *Family Business Review*, 27(4), 346-364.
- Lin, S.-H., & Hu, S.-Y. (2007). A family member or professional management? The choice of a CEO and its impact on performance. *Corporate Governance: An International Review*, 15, 1348-1362.
- Lipton, M., & J. W. Lorsch (1992). A Modest Proposal for Improved Corporate Governance. *Business Lawyer* 48(1), 59.
- Lodi, J.B. (1987). *Sucessão e conflito na empresa familiar*. 1. ed. São Paulo: Pioneira.
- Lussier, R. N., Sonfield, M. C. (2004). Family business management activities, styles and characteristics: a correlational study. *American Journal of Business*, v. 19, n. 1, p. 47-53.
- Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software e aplicações*. 2 ed. Pêro Pinheiro, Portugal.
- Marques, P., Presas, P., & Simon, A. (2014). The Heterogeneity of Family Firms in CSR Engagement: The Role of Values. *Family Business Review*, 27(3), 206-227. <http://doi.org/10.1177/0894486514539004>
- Mazereeuw-van der Duijn Schouten, C., Graafland, J., & Kaptein, M. (2014). Religiosity, CSR attitudes, and CSR behavior: An empirical study of executives' religiosity and CSR. *Journal of business ethics*, 123(3), 437-459.
- Moore, K., & J. Mula (2000). The Saliency of Market, Bureaucratic, and Clan Controls in the Management of Family Firm Transitions: Some Tentative Australian Evidence. *Family Business Review* 13(2), 91-106.
- Muchon, Domingos, Campos, Elismar Álvares da Silva. (1998). *A profissionalização da empresa familiar*. Ensaio. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 34p.
- Munene, J. C., Schwartz, S. H., & Smith, P. B. (2000). Development in sub-Saharan Africa: Cultural influences and managers' decision behaviour. *Public Administration and Development*, 20, 339-351. [http://doi.org/10.1002/1099-162X\(200010\)20:4<339::AID-PAD139>3.0.CO;2-#](http://doi.org/10.1002/1099-162X(200010)20:4<339::AID-PAD139>3.0.CO;2-#)
- Oliveira, Á. de Fátima, Tamayo, (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 129-140.
- Oreg, S., & Nov, O. (2008). Exploring motivations for contributing to open source initiatives: The roles of contribution context and personal values. *Computers in Human Behavior*, 24(5), 2055-2073. <http://doi.org/10.1016/j.chb.2007.09.007>
- Pérez de Lema, D. García, & Duréndez, A. (2007). Managerial behaviour of small and medium-sized family businesses: An empirical study. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 13(3), 151-172.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People*. Boston: Harvard Business School.
- Pieper, T. M., S. B. Klein, & P. Jaskiewicz (2008). The Impact of Goal Alignment on Board Existence and Top Management Team Composition: Evidence from Family-Influenced Businesses. *Journal of Small Business Management* 46(3), 372-394.
- Porto, J. B., & Tamayo, A. (2006). Influência dos valores laborais dos pais sobre os valores laborais dos filhos. *Psicologia: Reflexão & Crítica*, 19(1), 151-158.
- Prince-Gibson, E., & Schwartz, S. (1998). Value priorities and gender. *Social Psychology Quarterly*, 61, 49-67.

- Prioste, A., Narciso, I., & Gonçalves, M. (2012). Questionário de valores pessoais readaptado: Processo de desenvolvimento e contributos iniciais para validação. *RIDEP*, 34(1), 175-199.
- Raes, A. M. L., M. G. Heijltjes, U. Glunk, & R. A. Roe (2011). The Interface of the Top Management Team and Middle Managers: A Process Model. *Academy of Management Review* 36(1), 102-126.
- Reid, R. S., & J. S. Adams (2001). Human Resource Management—A Survey of Practices within Family and Non-Family Firms. *Journal of European Industrial Training* 25(6), 310-320.
- Rica, D. (2002). *Quem são as empresas familiares*. São Paulo, 2002. Disponível em <http://www.empresa familiar.com.br>.
- Ringle, C. M., Silva, D., & Bido, D. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SMARTPLS. *Revista Brasileira de Marketing - ReMark*, 13(2). DOI: 10.5585/remark.v13i2.2717.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Will, S. (2005). *SmartPLS 2.0 (M3) Beta*, Hamburg 2005.
- Sagiv, L., & Schwartz, S. H. (1995). Value priorities and readiness for out-group social contact. *Journal of personality and social psychology*, 69(3), 437.
- Sayles, L. R., & Stewart, A. (1995). Belated recognition for work flow entrepreneurs: A case of selective perception and amnesia in management thought. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 19(3), 7-24.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization science*, 12(2), 99-116.
- Schwartz, S. (2005). *Basic human values: Their content and structure across cultures*. In A. Tamayo & J. Porto (Eds.), *Valores e trabalho [values and work]*. Brasília: Editora Universidade de Brasília.
- Schwartz, S. H. (1990). Individualism-collectivism: Critique and proposed refinements. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 21, 139-157.
- Schwartz, S. H. (2010). Basic values: How they motivate and inhibit prosocial behavior. Prosocial motives, emotions, and behavior: *The better angels of our nature*, 14, 221-241.
- Schwartz, S. H. (2011). Studying Values: Personal Adventure, Future Directions. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, v. 42, n. 2, March, p. 307-319.
- Schwartz, S. H., Melech, G., Lehmann, A., Burgess, S., Harris, M., & Owens, V. (2001). Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement. *Journal of cross-cultural psychology*, 32(5), 519-542.
- Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, v.25, p.1-65.
- Schwartz, S.H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50, 19-45.
- Schwartz, S.H. & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and crosscultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 878-891.
- Schwartz, S.H. & Huisman, S. (1995). Value priorities and religiosity in four Western religions. *Social Psychology Quarterly*, 58, 88-107.
- Schwartz, S.H., Bilsky, W. (1987). Toward a Universal Psychological Structure of Human Values. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 53. n. 3, p. 550-562.
- Sciascia, S., & Mazzola, P. (2008). Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance. *Family Business Review*, 21(4), 331-345.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and direction for the future. *Family Business Review*, 16(1), 1-35.
- Sonfield, M., & Lussier, R. (2009). Non-family-members in the family business management team: A multinational investigation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 395-415.
- Songini, L. (2006). *The Professionalization of Family Firms: Theory and Practice*. In *Handbook of Research on Family Business*. Eds. P. Z. Poutziouris, K. X. Smyrniotis & S. B. Klein. Cheltenham: Edward Elgar, 269-297.

- Steier, L. (2003). Variants of Agency Contracts in Family-Financed Ventures as a Continuum of Familial Altruistic and Market Rationalities. *Journal of Business Venturing* 18(5), 597.
- Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86.
- Tamayo, A., & Schwartz, S. H. (2012). Estrutura motivacional dos valores humanos. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 9(2), 329-348.
- Tàpies, J., & Fernández Moya, M. (2012). Values and longevity in family business: Evidence from a cross-cultural analysis. *Journal of Family Business Management*, 2(2), 130-146.
- Trostel, A. O., & M. L. Nichols (1982). Privately-Held and Publicly-Held Companies: A Comparison of Strategic Choices and Management Processes. *Academy of Management Journal* 25(1), 47-62.
- Ussman, A. M. (2004). *Empresas Familiares*. Edições Sílabo.
- Van den Berghe, L. A. A., & Carchon, S. (2003). Agency relations within the family business system: An exploratory approach. *Corporate Governance: An International Review*, 11, 171-179.
- Ward, J. (1987). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Watson, T. J. (1995). Entrepreneurship and professional management: A fatal distinction. *International Small Business Journal*, 13(3), 34-46.
- Werner, R. (2004). *Família e negócios: um caminho para o sucesso*. Ed. São Paulo: Manole.
- Whisler, T. L. (1988). The role of the board in the threshold firm. *Family Business Review*, 1, 309-321.
- Yan, J., & Sorenson, R. (2006). The effect of Confucian values on succession in family business. *Family Business Review*, 19(3), 235-250. <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00072.x>
- Yildirim-Oktem, O., & Üsdiken, B. (2010). Contingencies versus external pressure: professionalization in boards of firms affiliated to family business groups in late-industrializing countries. *British Journal of Management*, 21(1), 115-130. doi: 10.1111/j.1467- 8551.2009.00663.x
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363-381
- Zhang, J., & Ma, H. (2009). Adoption of professional management in Chinese family business: A multilevel analysis of impetuses and impediments. *Asia Pacific Journal of Management*, 26, 119-139.



# CAPÍTULO 3 - A influência dos valores pessoais na sucessão das empresas familiares: Um Modelo Estrutural

## Resumo

Esta investigação tem por objetivo analisar as possíveis influências existentes dos da teoria de valores pessoais de Schwartz (1992) em fatores relacionados a sucessão das empresas familiares. Os dados foram recolhidos através de um questionário online junto de uma amostra composta por 226 empresas familiares portuguesas. Com base na modelagem de equações estruturais (SEM), das sete hipóteses sugeridas para este estudo, seis foram suportadas, o que demonstra a existência de relação e de influência dos valores pessoais no processo de sucessão da empresa familiar. Os resultados apontam que os seguintes valores de ordem superior (VOS) têm influência nos fatores de sucessão: o valor conservação influencia os fatores pessoais do antecessor e o fator de contexto. O valor autotranscendência influencia os fatores pessoais do sucessor, os de relacionamento e os de processo. O valor autopromoção possui influência no fator financeiro. Este estudo contribui para a literatura sobre empresas familiares, trazendo resultados importantes do campo da psicologia para a área da gestão.

**Palavras-Chave:** Empresas Familiares, Valores Pessoais, Sucessão, SEM-PLS.

## 1 Introdução

No decorrer dos anos, verifica-se muitos casos de sucesso e de fracasso no meio empresarial, onde estão incluídas as empresas familiares. Neste tipo de empresa, a gestão organizacional envolve significativamente o processo de sucessão. Este aspeto é visto como um dilema principalmente pelos membros familiares, sócios e gestores (familiares ou não), por saberem que se não for bem planeado este processo, acaba por interferir na longevidade da empresa.

A gestão da sucessão tem vindo a ser um dos tópicos de pesquisa mais importantes e centrais nas pesquisas em empresas familiares, (Chua, Chrisman & Sharma, 2003; Marler, Botero, & De Massis, 2017). Problemas de longevidade são encontrados em diversos estudos, onde somente uma pequena percentagem sobrevive à passagem da primeira para a segunda geração e, a tendência é existir uma falha ainda maior a partir da segunda geração, evidenciando a alta taxa de fracasso no processo de sucessão (Handler, 1992; Kets de Vries, 1993; Bierly Chakrabarti, 1996; Morris, Williams, Allen, & Avila, 1997; Davis & Harveston, 1998; Astrachan et al., 2003; Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2004; Ward, 2004; Solomon et al., 2011; Filser, Kraus & Märk, 2013; Jaskiewicz, Combs, & Rau, 2014).

De facto, procurando um maior entendimento das possíveis falhas que podem ocorrer na sucessão dos negócios familiares, alguns estudos têm identificado os fatores e processos que facilitam ou dificultam o êxito da sucessão (e.g., Baù et al., 2013 & Nordqvist et al., 2013), como por exemplo, fatores que dificultam o sucesso da sucessão (De Massis et al., 2008), fatores de sucesso na sucessão (Pyromalis et al., 2006; Chaimahawong & Sakulsriprasert, 2012; Vozikis et al., 2012), fatores que influenciam a sucessão (Bocatto, Gispert, & Rialp, 2010), fatores críticos de sucesso e que condicionam o sucesso da sucessão (), entre outros.

Filser, et al. (2013) sublinham também que as pesquisas empíricas realizadas sobre a sucessão, e adentram nos aspetos psicológicos, acabam por tratar o tema de forma periférica (Davis & Harveston, 2001; Miller, Steier, & Le Breton-Miller, 2003; Sharma et al., 2003a; Vera & Dean, 2005) e, quase nunca como foco principal, como Solomon et al. (2011) ao analisaram os aspetos emocionais decorrentes antes de sucessão. Neste sentido, Filser, et al. (2013) e Frey, Halter e Zellweger (2005) reconhecem que existe uma lacuna de investigação nos estudos sobre a sucessão nas empresas familiares que leve em consideração aspetos psicológicos.

Nestas circunstâncias, esta lacuna de investigação pode ser preenchida através de estudos sobre os valores pessoais levada ao nível individual dentro do ambiente organizacional. De facto, uma boa parte dos estudos existentes que envolvem o tópico de valores acabam por estar direcionados para os valores ao nível organizacional, como por exemplo, a criação de valor organizacional (Chirico & Nordqvist, 2010), valores e comportamento organizacional (García-Álvarez & López-Sintas, 2001), cultura e valores (Bird & Wennberg, 2014; Tàpies & Fernández, 2012; Fletcher, Melin, & Gimeno, 2012; Munene, Schwartz, & Smith, 2000; Vallejo, 2008), ética (Duh et al., 2010; Valenzuela, 2014), responsabilidade social e valores ((Lybaert, 2014; Marques, Presas, & Simon, 2014), valores e estratégia organizacional (McKinstry, Ding, & Livingstone, 2014) valor emocional (Zellweger & Astrachan, 2008; Zellweger & Dehlen, 2012). Este argumento pode estar associado com o facto de poder existir dificuldades nesse tipo de investigação que advém da psicologia social e onde ainda são escassos os estudos no âmbito empresarial.

Ainda, a motivação deste estudo está no facto da capacidade que os proprietários/gestores têm em impor os seus valores pessoais sobre a organização, demonstrando assim que a empresa familiar possui uma forte orientação de valores, trazendo à tona a importância dos valores pessoais para o contexto desse tipo empresas (Le Breton-Miller & Miller, 2016).

Neste contexto torna-se iminente procurar preencher este gap existente, com a realização de investigações relacionadas com questões psicológicas que acabam por interferir em todo o processo de sucessão nas empresas familiares. Deste modo, este estudo traz uma mais-valia em relação aos estudos existentes, já que vincula aspetos da psicologia na sucessão destas empresas. Para a realização deste estudo, toma-se como referência na área, Shalom H. Schwartz, investigador da Universidade Hebraica em Isral, o qual, por meio dos seus estudos, traz um contributo relevante para o tema. Schwartz (1992) desenvolveu a teoria de valores pessoais, onde identificou valores

básicos de indivíduos que todas as culturas reconhecem, sendo aceite e adotado por pesquisadores de todo o mundo. Neste sentido, a teoria transformada/configurada por meio do modelo de valores pessoais de Schwartz pode ser aplicada nesse estudo e, desta forma, trazer um contributo significativo aos estudos existentes sobre a sucessão nas empresas familiares.

Acredita-se que os valores pessoais dos gestores possam estar relacionados a estes casos de empresas familiares que passaram, estão passando ou irão enfrentar o processo de sucessão. A priori, como os próprios especialistas no tema referem, os valores pessoais consistem em metas ou critérios motivacionais, organizados pela sua importância e que, independentemente da situação, servem como princípios norteadores da vida de cada um (Tamayo, 2007; Lee et al., 2011; Schwartz, 2011). Ao olhar sobre este prisma, os valores dos gestores das empresas familiares também acabam por afetar a sua capacidade de gestão no negócio familiar, visto interferirem no comportamento humano, nas suas motivações e, portanto, na forma como lidar com o processo sucessório. Schwartz (2011) infere que os valores humanos são como guias para a seleção e avaliação de ações, situações e pessoas. Portanto é a partir destes fatores que são criados padrões ou normas de conduta ao longo da vida de um indivíduo. Os valores do seu meio são incorporados de forma a delimitar o seu próprio comportamento.

Diante do exposto a questão de pesquisa que direcionou este estudo foi: *Os valores pessoais podem influenciar os aspetos relacionados a sucessão das empresas familiares?* Mais precisamente, o objetivo geral deste estudo é investigar se os valores pessoais do inventário de Schwartz - PVQ 21 têm um impacto significativo nos aspetos inerentes ao processo de sucessão da empresa familiar. Nesse sentido, este estudo de natureza exploratória é inovador porque utiliza a metodologia de PLS-SEM, para dar respostas as possíveis relações existentes entre os valores pessoais e os fatores que compõe a sucessão das empresas familiares. Conforme sugerido por Astrachan, Patel e Wanzanried (2014), o PLS-SEM deve ser usado nas pesquisas em negócios familiares, pelo facto dos pesquisadores muitas vezes enfrentarem restrições quanto a recolha de dados e as baixas taxas de resposta.

Este artigo oferece contribuições importantes para os estudos sobre sucessão das empresas familiares. Primeiramente, deu-se um passo inicial para preencher uma parte da lacuna existente nos estudos que envolvam aspetos psicológicos na gestão das empresas familiares (Frey et al., 2005; Fletcher, Melin & Gimeno, 2012; Filser, et al., 2013), neste caso, obtivemos a comprovação que os valores pessoais acabam por influenciar os aspetos relacionados a sucessão deste tipo de empresa.

Além disso, colaboramos com outros estudos relacionados a sucessão e que apontam os fatores pessoais, de relacionamento, de contexto, financeiros e de processo como parte da dinâmica do contexto sucessório (por exemplo, Pyromalis et al., 2006; De Massis et al., 2008; Pyromalis & Vozikis, 2009; Bocatto, Gispert & Rialp, 2010; Vozikis et al., 2012; Chaimahawong & Sakulsriprasert, 2012; Nordqvist, Sharma & Chirico, 2014; Chrisman, Chua, De Massis, Minola & Vismara, 2016; Kotlar & Chrisman, 2018; De Massis, Wang, & Chua, 2018).

Os resultados aqui encontrados também contribuem para os estudos existentes sobre a teoria de valores pessoais de Schwartz (1992), demonstrando que esta teoria pode ser também utilizada noutros contextos, como é o caso das empresas familiares, diferentemente dos encontrados anteriormente no campo da psicologia social.

Os resultados aqui revelados também demonstram a realidade das empresas familiares portuguesas, tratando-se de um estudo abrangente, desenvolvido no país inteiro e, que traz informações que podem ajudar no dia-a-dia dos gestores, tanto na identificação do seu perfil de valores pessoais, quanto como esses valores podem ajudar na tomada de decisões sobre os fatores de sucessão das suas empresas, minimizando assim as dificuldades encontradas e relatadas na teoria.

Este artigo está estruturado como se segue. Na segunda seção é feita uma revisão da literatura sobre os valores pessoais e o modelo teórico. Na terceira seção dá-se continuidade a revisão de literatura, onde aborda-se a teoria sobre sucessão das empresas familiares, e nas subsecções, aproveita-se para apresentar os fatores de sucessão e as hipóteses de investigação. A Metodologia de Investigação é abordada na quarta seção. Na seção cinco apresenta-se os resultados e na seção seis é feita a discussão desses resultados. Finalmente, na seção sete apresentam-se as conclusões, implicações, limitações e sugestões futuras para investigações nesta área.

## **2 Valores pessoais como instrumento de pesquisa**

Valores são tidos como crenças, profundamente enraizadas, explicam os comportamentos, escolhas, atitudes, opiniões e ações, e também orientam os indivíduos no julgamento que eles fazem de situações (Rokeach, 1973; Munene, Schwartz & Smith, 2000; Oliveira & Tamayo, 2004; Schwartz, 1992, 1994, 2006; Oreg & Nov, 2008). Neste sentido, os valores pessoais são elementos importantes também na relação de um indivíduo com o seu trabalho (Tamayo, 2000, 2001).

Para Schwartz (2011) os valores são como guias para a seleção e avaliação de ações, situações e pessoas, portanto, é a partir dos valores que são criados padrões ou normas de conduta. O autor infere ainda que no decorrer da vida de um indivíduo, os valores do seu meio são incorporados de forma a delimitar o seu próprio comportamento. Assim, os valores individuais representam os objetivos gerais que visam satisfazer necessidades humanas.

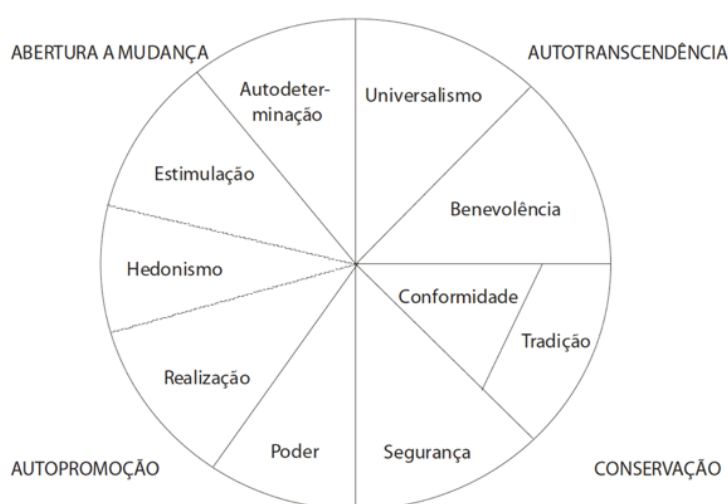
Buscando captar os diversos valores universais em todas as culturas, Schwartz utilizou um modelo estruturado de escala de valores conhecido como Inventário de Valores (SVS - *Schwartz Values Survey*) (Schwartz & Bilsky, 1990; Schwartz, 1990, 1992, 1994; Schwartz & Huismans, 1995; Schwartz et al., 2001). No decorrer dos anos, Schwartz aprimorou para um segundo instrumento (*Portrait Values Questionnaire - PVQ-40*), direcionado inicialmente para populações onde o SVS não fosse recomendado (Schwartz, 2010). A versão mais recente do instrumento de valores de Schwartz denominada *Portrait Values Questionnaire 21 (PVQ-21)* vem sendo este utilizado em grande parte dos estudos internacionais (Bilsky, 2009). Estes instrumentos visam captar todo o espectro axiológico em

um conjunto de dez tipos de valores pessoais propostos, e são definidos pelos objetivos motivacionais que cada um representa (Schwartz, 1992).

Os dez tipos motivacionais de valores propostos por Schwartz (1992), de acordo com os objetivos de cada indivíduo são: Autodireção (Independência de pensamento e ação; criar e explorar); Estimulação (Manter-se em excelente nível de ativação; excitação, novidade e desafio na vida); Hedonismo (Prazer, procura satisfazer seus desejos; curte os prazeres da vida, quer gozar a vida); Realização (Realizar padrões internos de excelência); Poder (status social, domínio e controle sobre pessoas e recursos); Segurança (Estabilidade da sociedade, das relações e da própria pessoa); Conformidade (Restringir ações, inclinações e impulsos socialmente indesejáveis); Tradição (Respeito, compromisso e aceitação dos costumes e ideias que uma cultura impõe ao indivíduo); Benevolência (Preservação e bem-estar das pessoas mais próximas); Universalismo (Entender, apreciar, tolerar e proteger tendo em vista o bem-estar da humanidade e a natureza) (Schwartz, 2012).

Tamayo e Schwartz (2012) infere que na estrutura motivacional do modelo de valores, cinco tipos de valores que expressam interesses individuais (autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização e poder social), três expressam primariamente interesses coletivos (benevolência, tradição e conformidade) e dois (segurança e universalismo) expressam interesses tanto individuais como coletivos (Schwartz & Bilsky, 1987; 1990).

Este conjunto de dez valores, denominados como valores de ordem inferior, formam quatro valores de ordem superior (VOS), e estão organizados numa estrutura circular de duas dimensões bipolares (Figura 1).



**Figura 1 - Estrutura de valores pessoais de Schwartz**

Fonte: Schwartz (1992).

Esta estrutura circular foi evidenciada e suportada em centenas de amostras em mais de 75 países utilizando diferentes instrumentos de medição (Schwartz, 2015). Numa dimensão estão os valores de ordem superior Abertura à mudança (autodeterminação, estimulação, hedonismo) em posição oposta ao valor Conservação (segurança, conformidade e tradição), e na outra dimensão está o valor Autopromoção (hedonismo, realização e poder) opostamente ao valor Autotranscendência (universalismo e benevolência), formando dois eixos. No entanto, os valores podem ser agrupados em VOS diferentes da combinação identificada nas amostras originais, desde que respeitando a sua adjacência, a fim de se ajustarem às particularidades de cada estudo (Schwartz, 2005).

É importante ressaltar que a teoria de valores pessoais de Schwartz (1992) está relacionada com a construção do sistema de valores de cada indivíduo e, portanto, cada indivíduo é simultaneamente orientado por valores macros sistêmicos, característicos do contexto sociocultural em que está inserido, e pelos valores do seu microsistema, tendo a família um papel principal neste contexto. Neste sentido, a importância atribuída a cada valor é reflexo e refletor da personalidade do indivíduo, da significação que atribui às suas experiências, assim como do contexto e da cultura em que está inserido (Prince-Gibson & Schwartz, 1998; Prioste, Narciso, & Gonçalves, 2012).

Morgan e Gomez-Mejia (2014) inferem que os sentimentos, emoções ou valores pessoais estão relacionados diretamente com a gestão das empresas familiares. Portanto, a sucessão do negócio familiar, por fazer parte da gestão, também sofre influência dos valores pessoais, seja na escolha de manter a gestão na próxima geração da família, por meio de um maior envolvimento sócio emocional de pessoas da família (Barros, Hernangómez & Martin-Cruz, 2017), seja por passar a gestão para um profissional externo, onde os valores podem ser vistos sob a perspectiva da teoria da agência ou da Stewardship (Chen, Liu, Yang, & Chen, 2016). Neste sentido, por meio da teoria de valores pessoais de Schwartz (1992), pode-se observar os valores dos proprietários/gestores das empresas familiares e a relação que estes podem ter quanto a sucessão na empresa, visto que todo o contexto que envolve sucessão é permeado por fatores de ordem pessoal inseridos tanto no ambiente familiar, quanto no da empresa.

### **3 Sucessão em empresas familiares: desenvolvimento das hipóteses**

De acordo com os estudos sobre a sucessão nas empresas familiares, para Lussier & Sonfield (2012) é perceptível como estas empresas têm tido importância no contexto global. Os estudos têm classificado a sucessão como a questão mais importante enfrentada pelos gestores de topo de negócios familiares (Chua et al., 2003). Trata-se da mais importante área de assistência solicitada a consultores para empresas familiares (Upton et al., 1993), e o tópico mais frequentemente estudado por investigadores de negócios familiares (Handler, 1992; Montemerlo, 2000; Brockhaus, 2004; Ward, 2004). Alguns tópicos como a sucessão gerencial (passar a gestão do negócio a outros), sucessão geracional (perpetuação da empresa nas próximas gerações de familiares) e o planejamento da

sucessão continuam a ser um dos mais importantes focos de investigação de empresas familiares (Fox et al., 1996; Astrachan et al., 2003; Stavrou, 2003; De Massis et al., 2008; Steier et al., 2009).

Existem também outros temas que envolve a sucessão e a continuidade nas empresas familiares e acabam por incorporar vários aspetos relevantes, tais como a liderança do sucessor (Contreras, Díaz, Tamez, & Martínez, 2016), o processo de conhecimento do sucessor perante a sucessão (Duh, 2015); a escolha entre o tipo de CEO (familiar ou não familiar para suceder os negócios familiares (Viet, 2015), a sucessão e género (Koffi, Morris & Fillion, 2014), a sucessão como um processo (Nordqvist et al., 2013), comparação sobre a sucessão entre países (Lussier & Sonfield, 2012), sucessão e performance (Bocatto, Gispert, & Rialp, 2010; Chaimahawong & Sakulsriprasert, 2012), fatores críticos de sucesso no processo sucessório (Pyromalis & Vozikis, 2009), fatores que impedem a sucessão intrafamiliar (De Massis et al., 2008), entre outros (Ismail & Mahfodz, 2009; Venter & Boshoff, 2007; Marshall et al., 2006; Yan & Sorenson, 2006; Venter, Boshoff, & Maas, 2005; Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2004; Sharma, Chrisman, & Chua, 2003b).

Bocatto, Gispert & Rialp (2010) realizaram também uma pesquisa prévia na literatura existente sobre a sucessão em negócios familiares e tomaram por base Handler (1994). Este último identificou na altura os temas mais investigados em sucessão envolvendo empresas familiares e que continuam ainda em voga nas referências literárias da área de empresas familiares no processo de sucessão.

Nesse contexto, percebe-se que há muito tempo que os pesquisadores têm procurado ter um entendimento melhor e mais adequado das questões que envolvem a sucessão nas empresas familiares, onde é possível verificar alguns fatores investigados, que demonstram como deve ser uma transição eficiente, eficaz e de sucesso. Tendo por base grande parte da literatura desenvolvida sobre este tema, Le Breton-Miller et al. (2004) e De Massis et al. (2008) resumem que os fatores que levam a uma sucessão adequada, se deve à relação de alta qualidade antecessor-sucessor, forte motivação do sucessor, educação relevante e experiência de trabalho para o sucessor, harmonia familiar, e ter um conselho de administração. Portanto, os fatores que estão mais em evidência na literatura existente sobre sucessão são agora expostos num tópico separado, os quais são discutidos e procuram dar suporte às hipóteses formuladas neste estudo.

### **3.1 Fatores analisados no processo de sucessão**

De acordo com Filser et al. (2013), o processo de sucessão representa a questão mais crítica das empresas familiares. A sucessão constitui a questão central que deve ser tratada, a fim de assegurar a sobrevivência de um negócio familiar de geração em geração (Applegate, 1994; Harveston et al., 1997; Ibrahim, Soufani, & Lam, 2001).

Uma boa parte dos estudos que envolve o tema sucessão procuram normalmente identificar os fatores e processos que facilitam ou dificultam a sucessão normal (Baù et al., 2013; Nordqvist et al., 2013).

Neste sentido, buscou-se na literatura anterior sobre sucessão na empresa familiar, os fatores que mais são ressaltados nos modelos de investigação.

De Massis et al. (2008) elaboraram um modelo com cinco fatores e três explicações e condições diretas que impedem a eficácia e a satisfação com a sucessão intrafamiliar. Os autores referem que o sucesso da sucessão intrafamiliar em termos de eficácia e de satisfação não ocorre em virtude de: (1) todos os potenciais sucessores da família recusam-se à liderança da empresa, (2) a coalizão dominante rejeita todos os potenciais sucessores da família e (3) a coalizão (grupo) dominante decide contra a sucessão familiar embora existam dispostos, potenciais e aceitáveis sucessores da família. Essas explicações advêm de cinco fatores antecedentes que são: fatores processuais; individuais; de relacionamento; de contexto e financeiros.

Visando testar o sucesso do processo de sucessão familiar, levando em consideração a questão de género, Pyromalis et al. (2006) elaboraram um modelo com base em cinco fatores críticos de sucesso que podem influenciar e ajudar em grande medida o resultado (eficácia) do processo de sucessão na empresa familiar: 1) a propensão do titular (proprietário) se afastar, 2) a disposição do sucessor para assumir, 3) as relações familiares positivas e comunicação, 4) o planeamento de sucessão, e 5) a adequação e preparação do sucessor. Num estudo posterior, Pyromalis e Vozikis (2009) procuraram testar o impacto destes cinco fatores, tanto na satisfação das partes interessadas quanto no processo de sucessão e a eficácia desse processo.

Posteriormente, Bocatto, Gispert & Rialp (2010) analisaram fatores distintos que podem influenciar a sucessão por pessoas da família ou por membros não familiares para cargos seniores. Nesse sentido, o seu modelo de investigação levou em consideração quatro fatores: 1) desempenho da empresa anterior à sucessão; 2) participação de conselheiros independentes na empresa; 3) envolvimento da família em termos de propriedade da família e participação na governança e 4) experiência dos sucessores numa posição diretiva na empresa.

Mais recentemente, Vozikis et al. (2012) trataram de misturar teórica e empiricamente (em uma propriedade familiar) dois modelos conceituais. O modelo dos fatores críticos de sucesso de Pyromalis e Vozikis, (2009) utilizado anteriormente, e o modelo dos fatores antecedentes que condicionam e impactam na eficácia e na satisfação com o processo de sucessão (De Massis et al., 2008), obtendo resultados sobre os fatores que frustram ou criam uma sucessão intrafamiliar bem-sucedida.

Dando continuidade aos estudos que envolvem fatores no processo de sucessão, Chaimahawong e Sakulsriprasert (2012), num estudo direcionado para as empresas familiares da Tailândia, investigaram os principais determinantes que afetam o sucesso do processo de sucessão e a performance no negócio familiar pós-sucessão, com base também em quatro fatores principais, que são: fatores pessoais, de relacionamento intrafamiliar, de contexto e financeiros.

Visando uma melhor estruturação teórica pertinente aos fatores do processo de sucessão nas empresas familiares, apresenta-se o Quadro 1, adequando cada fator as fontes bibliográficas correspondentes.

**Quadro 1 - Fatores do Processo Sucessório**

<b>Fatores</b>	<b>Fontes Bibliográficas</b>
<b>Pessoais</b>	Kets de Vries (1993); Goldberg e Wooldrige (1993); Barach e Ganitsky (1995); Morris e Nel (1996); Morris, Williams e Allen (1997); Chrisman, Chua e Sharma (1998); Sharma e Raos (2000); Sharma et al. (2001); Potts et al. (2001); Le Breton-Miller et al. (2004); Ibrahim, Soufani, Poutziouris e Lam (2004); Venter et al. (2005); De Massis et al. (2008); Laveren, Helleboogh, Molly e Limere, (2010); Filser et al. (2013); Long e Chrisman (2014); Fahed-Sreih e Maalouf (2016); Daspit et al. (2016); Basco e Calabrò, (2017); Marler, Botero e De Massis (2017).
<b>De Relacionamento</b>	Dyer (1986); Ward e Aronoff (1990); Handler (1990); Keogh e Forbes (1991); Nelton, (1991); Kets de Vries (1993); Morris (1996); Morris et al. (1997); Davis e Harveston (1998); Malinen (2001); Lee, Lim e Lim (2003); Miller et al. (2003); Brockhaus (2004); Cespedes e Galford (2004); Le Breton-Miller et al. (2004); Venter et al. (2005); Chrisman et al. (2005); Bruce e Picard (2006); Filser, Kraus e Märk (2013).
<b>De Contexto</b>	Kets de Vries (1993); Morris et al. (1997); Carlock e Ward (2001); Cespedes e Galford (2004); e Venter et al. (2005); De Massis et al. (2008); Vozikis et al. (2012); Chaimahawong e Sakulsriprasert (2012); Filser, Kraus e Märk (2013); De Massis, Wang e Chua (2018).
<b>Financeiros</b>	Dumas et al. (1995); Stavrou (1995); Fox et al. (1996); Davis e Harveston (1998); Malinen (2001); Chittoor e Das (2007); De Massis, Chua e Chrisma (2008); Vozikis et al. (2012); Chaimahawong e Sakulsriprasert (2012); Filser, Kraus e Märk (2013).
<b>De processo</b>	Lansberg (1999); Sharma et al. (2001); Dyck et al. (2002); De Massis, Chua e Chrisma (2008); Vozikis et al. (2012); Filser, Kraus e Märk (2013); Brumana, Sardeshmukh, Minola, e Cassia (2017).

Fonte: Elaboração própria.

Tendo por base o contexto apresentado na literatura sobre a sucessão na empresa familiar, assim como os fatores envolvidos neste processo, mencionados nos modelos apresentados, para efeitos deste estudo, foram utilizados os fatores que mais foram mencionados. Com isso procurou-se reforçar a fundamentação teórica nestes fatores para ajudar a justificação das hipóteses de investigação.

Também, cabe mencionar que para cada fator de sucessão apresentado, se relacionou o modelo teórico dos valores pessoais, levando em consideração o valor de ordem superior (VOS) que mais fosse propenso a ter uma relação significativa com o fator de sucessão, de acordo com a teoria mais convincente achada, sempre que possível a existência desta proximidade, lembrando também que trata-se de um estudo exploratório e que portanto nem sempre se consegue evidências teóricas que vão totalmente de encontro com o esperado. A motivação que se deu em querer chegar a possíveis relações e/ou influências está basicamente no facto do processo de sucessão nas empresas familiares pode ser advindo das prioridades de valores que as pessoas podem ter na sua vida e que moldam o seu comportamento e motivação (Schwartz, 1994).

Nesse sentido, as hipóteses de investigação são propostas de acordo com a provável relação que possa existir de cada valor de ordem superior do constructo de valores pessoais da teoria se Schwartz (1992)

com as cinco dimensões do constructo de sucessão na empresa familiar, sustentadas pela teoria pertinente ao tema e descritas a seguir.

### **3.2 Desenvolvimento das hipóteses de investigação**

**Fatores pessoais** - estes estudos observam que os atributos individuais afetam a sucessão (Long & Chrisman, 2014; Daspit et al., 2016; Marler, et al., 2017). Para De Massis et al. (2008), estes fatores são tratados como individuais e estão relacionados com o antecessor (pode ser a figura do fundador ou a geração que está prestes a deixar o cargo de direção) e com o sucessor (a princípio, o membro familiar que ocupará o cargo de direção do negócio familiar). No primeiro caso, Filser, Kraus e Märk (2013) indicam a relutância do antecessor em planejar a sucessão devido a uma série de questões como o apego ao negócio, o medo da aposentadoria e da morte, assim como a falta de outros interesses. Estas afirmações são também inferidas por De Massis et al. (2008) referindo-se à forte ligação que o antecessor tem com o negócio, o que se torna uma barreira para que a sucessão aconteça ((Sharma, Chrisman, & Pablo, 2001). De Massis et al. (2008) inferem ainda que se o antecessor é uma pessoa muito ligada ao negócio familiar, pode vir a dificultar o trabalho do potencial sucessor, que nesta fase procura desenvolver as suas habilidades na empresa para ganhar o respeito dos demais e poder assumir o negócio familiar. Aspectos individuais como a perda inesperada do antecessor, seja por morte ou por doença, assim como divórcios, outros casamentos e nascimentos de novos filhos podem trazer consequências para a sucessão (De Massis et al., 2008). Este contexto remete claramente para aspectos conservadores por parte do proprietário/gestor e, neste sentido propõe-se a hipótese 1 deste estudo.

**Hipótese 1** - O valor de ordem superior de Conservação (CO) influenciará de forma positiva os fatores pessoais do proprietário/gestor (antecessor).

Por conseguinte, tem-se ainda que os fatores pessoais estão relacionados a características pessoais do sucessor. Nesta linha de pensamento, De Massis et al. (2008) inferem que o baixo potencial, a insatisfação, a falta de motivação, a perda inesperada, seja por morte ou doença por parte do potencial(is) sucessor(es) são fatores próprios e individuais que devem ser levados em consideração no processo de sucessão, pois estes podem ser responsáveis para que uma sucessão ocorra bem ou fracasse numa empresa familiar. Neste sentido, aspectos como as habilidades do sucessor em operar no negócio familiar, a sua disposição e preparação gerencial e comportamental (Kets de Vries, 1993; Barach & Ganitsky, 1995; Morris, Williams, & Nel, 1996; Morris et al., 1997; Basco, & Calabrò, 2017), experiência (Laveren, Helleboogh, Molly, & Limere, 2010; Fahed-Sreih, & Maalouf, 2016; Basco, & Calabrò, 2017), o seu nível de autoconfiança (Goldberg & Wooldrige, 1993), as suas competências (Potts et al, 2001; Le Breton-Miller et al., 2004; Venter, et al., 2005), o seu interesse e comprometimento (Sharma & Rao, 2000), satisfação e motivação (Potts et al., 2001; Le Breton-Miller et al., 2004; Venter et al., 2005) fazem uma sucessão ser bem ou mal sucedida. Um sucessor disposto e empenhado parece essencial para o sucesso da sucessão (Chrisman, Chua, & Sharma, 1998; Sharma & Rao, 2000). Portanto, o sucessor deve ser capaz de trabalhar de forma independente e liderar para

toda a organização, ou seja, deve ser capaz de compreender e respeitar as necessidades, motivações das pessoas envolvidas com o negócio, fazendo estes parte ou não da família, assim como, deve ser capaz de gerenciar conflitos, ganhando o apoio de familiares e não-familiares, como também e não menos importante, possuir capacidade de gerir e estar comprometido com sucesso dos negócios da família (Ibrahim, Soufani, Poutziouris & Lam, 2004). Sob este contexto, pode-se fazer uma reflexão sob a ótica do valor de ordem superior de Autotranscendência (AT), pois valores como universalismo e benevolência, podem facilitar o desenvolvimento destes fatores pessoais. Com base nessa argumentação, propõe-se a hipótese 2.

**Hipótese 2** - O valor de ordem superior de Autotranscendência (AT) influenciará de forma positiva os fatores individuais do sucessor (antecessor).

**Fatores de relacionamento** - nestes fatores estão contidos os relacionamentos das próprias famílias e a suas tradições (Filser, Kraus & Märk, 2013). Trata-se de estudos sobre a tradição familiar em dar continuidade do negócio por meio da sucessão (Morris et al., 1996; Malinen, 2001; Lee, 2003), a qualidade das relações entre sucessores e antecessores e a influência dessas relações nos conflitos, no processo sucessório e na vontade de se ter uma continuidade do negócio familiar (Malinen, 2001; Miller et al., 2003; Venter et al., 2005), assim como a qualidade das relações entre o sucessor e outros familiares e a importância dessas relações no processo sucessório (Brockhaus, 2004). Também são encontrados estudos sobre a competitividade e conflitos entre irmãos e o processo sucessório (Cespedes & Galford, 2004; Bruce & Picard, 2006). Uma vertente dos estudos ligada aos fatores de relacionamento está preocupada com as relações pessoais dentro da família entre os seus membros e empregados não-familiares. Esta envolve questões como respeito, confiança, coesão, e comunicação entre família membros (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005; Kets de Vries, 1993; Ward & Aronoff, 1990), divisão do poder (Handler, 1990; Keogh & Forbes, 1991), valores, lealdade e tradição (Dyer, 1986; Nelton, 1991; Davis & Harveston, 1998; Le Breton-Miller et al., 2004), e comprometimento e lealdade (Handler, 1990; Morris et al., 1997). Colaborando, De Massis, Sieger, Chua e Vismara (2016) reforçam que as atitudes e os comportamentos dos membros familiares no que se refere a sucessão intrafamiliar são influenciadas pela heterogeneidade dos fatores relacionais e das situações vividas.

Relativo a este contexto, percebe-se que um dos aspectos mais importantes é a qualidade das relações no seio familiar, principalmente entre antecessor e sucessor, assim como com outras partes interessadas (familiares ou não-familiares), o que remete-nos a fazer uma reflexão sob o valor de ordem superior de Autotranscendência (AT). Este envolve valores de universalismo e benevolência, valores que estão voltados para o bem-estar coletivo e que podem ajudar nas relações de todos os envolvidos com o negócio familiar, sejam estes membros ou não da família. Assim, propõe-se a hipótese 3.

**Hipótese 3** - O valor de ordem superior Autotranscendência (AT) influenciará de forma positiva os fatores de relacionamento.

**Fatores de contexto** - são aqueles associados a variáveis externas que acabam por interferir no processo de sucessão. De Massis et al. (2008) reúnem no seu estudo os principais fatores que podem influenciar o processo de sucessão, tais como: as mudanças no ambiente de negócios, a escala de negócios, a relação entre o potencial(is) sucessor(es) e clientes ou fornecedores. Também outros estudos envolvem o ambiente económico, as condições de mercado, ofertas de potenciais investidores, a pressão financeira de credores, o tamanho do negócio familiar e o quanto este é atrativo e a influencia nas sucessões (Morris et al., 1997; Carlock & Ward, 2001; Céspedes & Galford, 2004; e Venter et al., 2005; Chaimahawong & Sakulsriprasert, 2012; Filser, Kraus & Märk, 2013).

Para De Massis, Wang, & Chua (2018) a heterogeneidade nos recursos que as empresas familiares possuem, onde se inclui os fatores contextuais, influenciam a sucessão de gestão intrafamiliar, causando diferenças no comportamento de como esta sucessão se dará.

As questões de contexto podem inibir os fatores críticos de sucesso de uma sucessão e, nesse sentido, afetam a satisfação e/ou eficácia com uma sucessão intrafamiliar, ou seja, a propensão do gestor familiar (antecessor) querer deixar o cargo e a disposição do sucessor familiar em assumir este cargo (Vozikis et al., 2012).

Quanto ao ambiente económico, a sua influência dá-se pelas contingências e incertezas que ocorrem no ambiente de negócios, como por exemplo, as mudanças nas condições de mercado, que acabam por aumentar a probabilidade de insucesso empresarial, isto pode fazer com que o titular não transfira o negócio para o potencial sucessor (Chaimahawong & Sakulsriprasert, 2012). O tamanho do negócio familiar também se torna um fator importante, pois quanto maior o tamanho da empresa, maior a possibilidade de aumento da participação na sucessão por parte dos membros familiares. Por outro lado, quanto menor o tamanho, essa probabilidade tende a diminuir, pois estes podem não ver numa empresa pequena recompensas monetárias atraentes (Venter et al., 2005).

Considerando este contexto, pelo que se pode perceber, para que a sucessão ocorra, tanto o proprietário/gestor quanto o sucessor têm de estar preparados para suportar as pressões do ambiente externo nas suas decisões quanto à sucessão e, talvez valores como a segurança e a tradição, sejam importantes neste processo decisório. Este argumento vai de encontro com Kets de Vries (1993), quando infere que, normalmente os gestores das empresas familiares tendem a ser mais resilientes durante os tempos difíceis. Sob esta ótica sugere-se que valores como os relatados e que, estão ligados ao valor de ordem superior de Conservação tenham um impacto neste fator. Levando em consideração essas argumentações, propõe-se a hipótese 4.

**Hipótese 4** - Os valores de ordem superior Conservação (CO) influenciará de forma positiva os fatores de contexto.

**Fatores financeiros** - incluem aspetos relacionados a limitações nos recursos financeiros da empresa em termos de carga tributária, risco financeiro, investimentos, financiamento externo e a influência

na determinação de dar continuidade ao negócio nas gerações futuras ou vendê-lo (Davis & Harveston, 1998; Malinen, 2001; Chittoor & Das, 2007; Chaimahawong & Sakulsriprasert, 2012; Filser, Kraus & Märk, 2013).

Outro ponto importante relaciona-se a capacidade da família de ter recursos financeiros para liquidar a possível saída do(s) herdeiro(s) (De Massis et al., 2008; Vozikis et al., 2012), para absorver os custos de contratar gerentes profissionais, caso não exista o interesse de membros familiares em suceder a gestão dos negócios da família ou, esses não terem a devida qualificação (De Massis et al., 2008; Vozikis et al., 2012).

Por outro lado, tratando-se do interesse de uma sucessão intrafamiliar, um fator que pode influenciar os membros familiares em querer suceder os negócios da família está na compensação que estes podem obter com o envolvimento no negócio (Fox et al., 1996; Stavrou, 1995), ou seja, além de outros aspetos não financeiros, um dos mais importantes que tem sido considerado é a segurança financeira para potenciais sucessores. Este argumento é corroborado por Dumas et al. (1995), inferindo que as oportunidades financeiras oferecidas pelos pais servem como uma fonte de motivação para os sucessores se juntarem aos negócios da família.

Em qualquer das situações apresentadas no contexto deste fator, espera-se que o valor de ordem superior (VOS) de autopromoção (SE) influencie os aspetos financeiros, relacionados com a sucessão. Esta escolha deve-se principalmente pelo facto de esperar dos sucessores uma motivação em querer assumir o negócio da família, pensando nas compensações e benefícios que isto lhe traria, como destacado anteriormente. Neste sentido, valores como poder e realização podem se sobressair neste contexto, principalmente porque estão vinculados a estes valores os aspetos financeiros. Levando em consideração as argumentações, propõe-se a hipótese 5.

**Hipótese 5** - Os valores de ordem superior Autopromoção (SE) influenciará de forma positiva os fatores financeiros da sucessão.

**Fatores de processo** - estes fatores estão relacionados com a forma como a sucessão está dependente de aspetos como o processo de seleção do sucessor, o cultivo e desenvolvimento de sucessores, estruturas de governança corporativa e visões compartilhados (Filser, Kraus & Märk, 2013; Dyck et al., 2002; Sharma et al., 2001). De acordo com De Massis et al. (2008), os fatores de processo referem-se com a preparação e avaliação do sucessor. Estes autores ainda acrescentam que aspetos como a falta de um papel claro para o antecessor durante a transição pode prejudicar a capacidade do sucessor em ganhar respeito e, como resultado, impedi-lo de ganhar o compromisso dos outros membros da família e de outros gestores não familiares. Igualmente, se o papel do potencial sucessor durante o processo de sucessão não é claro, este pode perder a motivação e, finalmente decidir não aceitar a posição de gerência.

Para Vozikis et al. (2012), a falta de definição clara de papéis do antecessor e do potencial sucessor, incorreta avaliação das necessidades e capacidades do potencial sucessor, falta de treinamento do potencial sucessor, expor tardiamente os potenciais sucessores no negócio familiar, não dar aos potenciais sucessores informações suficientes sobre o processo de sucessão, falta de formalização dos critérios para a seleção e não definir a composição da equipa responsável da avaliação de potenciais sucessores, pode resultar numa interrupção da sucessão. Para estes autores, os fatores de processo interferem em três fatores de satisfação com a sucessão, nomeadamente as relações positivas e comunicação dentro da família, o planeamento de sucessão e a adequação e preparação do sucessor. Por fim, Brumana, Sardeshmukh, Minola, & Cassia (2017) referem que um planeamento adequado e atempado de sucessão é importante para garantir a permanência das empresas familiares através das gerações.

Diante da contextualização concernente a este fator, percebe-se uma aproximação com aspetos encontrados em dois fatores descritos anteriormente, como os Pessoais (envolvendo os fatores individuais do proprietário/gestor e do sucessor), assim como fatores de Relacionamento. Neste sentido, valores pessoais como universalismo e benevolência, que fazem parte do valor de ordem superior Autotranscendência (ST), podem estar presentes neste contexto, visto a existência de motivações para o bem comum (partes interessadas nos negócios familiares). Portanto, tendo por base essa argumentação sugere-se a hipótese 6.

**Hipótese 6** - O valor de ordem superior Autotranscendência (ST) influenciará de forma positiva os fatores de processo.

A Teoria de Valores Pessoais de Schwartz (1992) descreve um conjunto de valores de ordem superior e de ordem inferior. Os 10 valores de ordem inferior formam os 4 valores de ordem superior, os quais estão organizados em uma estrutura circular de duas dimensões bipolares. Numa dimensão estão os valores “Abertura à mudança” versus “Conservação”, os quais, segunda a teoria, possuem uma relação de oposição. Na outra dimensão estão os valores “Autopromoção” versus “Autotranscendência” (Figura 1). Sob esta ótica, os valores de polos opostos possuem uma relação de oposição e consequente associação negativa, o que nos permite supor que se um valor possui uma relação positiva com determinado fator, o valor diametralmente oposto a ele apresentaria uma relação negativa com este mesmo fator. Portanto, espera-se relações negativas entre abertura a mudança (OC) e os fatores pessoais relacionados ao gestor, autopromoção (SE) e os fatores pessoais relacionados ao sucessor, autopromoção (SE) e fatores de relacionamento, abertura a mudança (OC) e fatores de contexto, autotranscendência (ST) e fatores financeiros e autopromoção (SE) e fatores de processo. Com base no exposto, constrói-se a última hipótese.

**Hipótese 7** - Os valores de ordem superior que se encontram em posição oposta aos valores indicados nas hipóteses anteriores deste estudo, influenciarão negativamente os fatores (dimensões) do constructo de sucessão.

## **4 Metodologia da investigação**

### **4.1 Amostra e obtenção de dados**

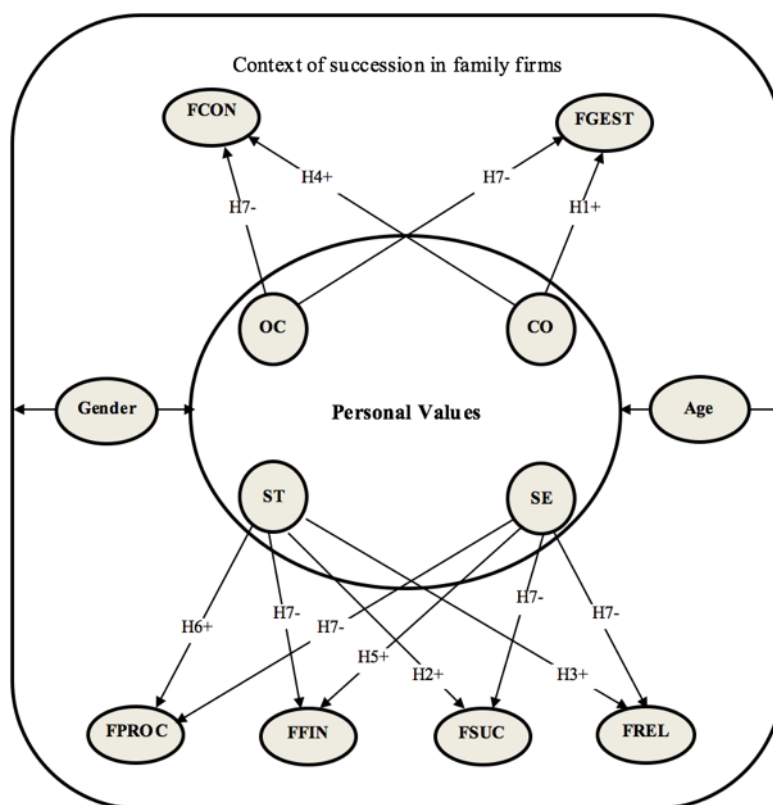
O estudo empírico limitou-se no contexto geográfico europeu, especificamente em 5.000 empresas portuguesas de carácter familiar. Para a identificação das empresas familiares levou-se em consideração a Associação Portuguesa de Empresas Familiares (APEF), que define este tipo de empresas como aquelas, em que a maioria, ou uma parte importante do seu capital social, é detida por pessoas ligadas por laços familiares, ou aquelas em que o seu capital social esteja concentrado em poucas pessoas, e sempre que alguns desses detentores do capital participem nos órgãos de controlo e/ou de gestão. Estes detentores de capital exercem uma influência decisiva, qualquer que seja o sector de atividade económica a que a empresa pertença. Tendo por base esta definição de empresa familiar, utilizou-se como filtro para este estudo, computar somente as empresas em que houvesse a concentração de capital com mais de 50% vinculado a uma família o que vai ao encontro Astrachan e Kolenko (1994), os quais inferem que a empresa familiar é aquela cuja família detém mais de 50% da propriedade da empresa e é responsável pela gestão da mesma.

Para a recolha de dados foi utilizado um questionário elaborado online na plataforma Qualtrics, e distribuído por meio de um link conjuntamente com a apresentação do estudo, através dos emails da base citada, dirigido aos proprietários/gestores atuais da empresa familiar. A recolha deu-se entre 12 de maio a 14 de novembro de 2016. Foram respondidos 350 questionários, sendo retirados os incompletos e os que não se enquadravam como empresa familiar. Assim, foram validados para este estudo 258 questionários, o que representa uma taxa de resposta de 5,16%. A partir da amostra válida (258 empresas), verificou-se o critério de distanciamento de Mahalanobis (Marôco, 2014), onde foram identificados 32 possíveis outliers multivariados, os quais foram excluídos, ficando a amostra final com 226 empresas familiares.

Para maior precisão na estimativa de um tamanho mínimo da amostra, foi ainda avaliado o poder estatístico do tamanho da amostra, que era como a priori, usando o programa G\*Power 3.1.9.2 (Faul, Erdfelder, Lang, e Buchner, 2007). O tamanho mínimo da amostra sugerido pelo G\*Power foi de 127 casos. Assim, o tamanho da amostra (n=226) quase dobra a quantidade mínima sugerida e, portanto, tem o poder estatístico para detetar a existência de um suposto relacionamento dos constructos na realidade (Ringle, Silva, & Bido de 2014).

### **4.2 Mensuração**

O modelo conceptual deste estudo é apresentado na Figura 2, onde as relações teóricas são estabelecidas entre as dimensões dos constructos de valores pessoais e de sucessão das empresas familiares.



**Legenda:** OC - Abertura a Mudança; CO - Conservação; ST - Autotranscendência; SE - Autopromoção; Gender - Género do pesquisado; Age - Idade do pesquisado; FPSUC - Fatores pessoais relacionados ao sucessor; FPGEST - Fatores pessoais relacionados o proprietário/gestor; FREL - Fatores de Relacionamento; FFIN - Fatores Financeiros; FCON - Fatores de Contexto; FPROC - Fatores de Processo

**Figura 2 - Modelo conceitual**

Fonte: Elaboração própria.

**Variáveis preditivas** - neste estudo é utilizado o constructo de valores pessoais como variáveis independentes e, portanto, preditivas. O constructo com as quatro dimensões de valores pessoais de ordem superior foi utilizado tendo por base o *Portrait Values Questionnaire* na sua versão reduzida (PVQ-21). Esta versão do PVQ é um questionário projetivo, composto por 21 itens que descrevem as preferências pessoais, sendo pedido ao respondente que indique o quanto cada uma dessas pessoas descritas se parece com ele (Apêndice A). Cada item é constituído por duas frases descritivas: uma refere-se à importância de um valor específico, e a outra, a um sentimento complementar relacionado como mesmo valor (Schwartz et al., 2001). A escala utilizada foi do tipo Likert de 5 pontos indo de: 1-Não se parece nada comigo, 2-Não se parece comigo, 3-Parece-se um bocadinho comigo, 4-Se parece muito comigo, e 5-Totalmente parecido comigo.

**Variáveis dependentes** - para este tipo de variáveis foi utilizado o constructo de sucessão, elaborado com base numa escala composta por 35 questões afirmativas relacionadas com as variáveis de sucessão da gestão da empresa familiar, pautadas na literatura anterior sobre este tema, onde foi pedido o quanto cada questão representa ser importante para a sucessão da empresa familiar (Apêndice C). Também aqui foi utilizado a escala do tipo Likert de 5 pontos indo de: 1-Sem qualquer

importância, 2-Ligeiramente importante, 3-Relativamente importante, 4-Muito importante, e 5-Extremamente importante.

**Variáveis de controlo** - é comum para controlar o efeito das relações entre as variáveis dependentes e independentes, o tamanho e a idade das empresas familiares (Foo, 2010; Oswald et al., 2009; Pieper et al., 2008), porque estas variáveis podem afetar muitos aspetos do negócio familiar, incluindo o planeamento de sucessão. Entretanto, por este estudo não se enquadrar ao nível organizacional, mas sim ao nível pessoal/individual dos gestores, foram utilizados como variáveis de controlo a idade do proprietário/gestor e o género. A literatura aponta que o género pode ter influência sobre as questões de sucessão na empresa familiar (Harveston, et al., 1997; Miller, et al., 2003; Constantinidis & Nelson, 2009; Glover, 2014), bem como nos valores pessoais (Prince-Gibson & Schwartz, 1998; Hitlin & Piliavin, 2004; Schwartz & Rubel, 2005; Knafo & Spinath, 2011). Também a idade aparece em alguns estudos de valores pessoais (por exemplo, Menezes & Campos, 1991; Relvas, 2004) e de sucessão (Harveston, et al., 1997). Devido à grande variação dos pesquisados das empresas familiares da amostra, a variável idade foi transformada por meio de logaritmo natural, e a variável género trata-se de uma variável dummy, onde 0 foi atribuído ao género masculino e 1 para o género feminino.

### 4.3 Análise dos Dados

Para a análise dos dados recorreu-se a estatísticas descritivas (frequências, médias e desvio padrão) com o auxílio do software SPSS 22.0® e SmartPLS 2.0.M3 (Ringle, Wende, e Will, 2005), bem como uma Análise de Equações Estruturais (AEE) das relações entre a estrutura de valores pessoais e a profissionalização por meio do PLS-SEM, recomendado para investigações em empresas familiares (Astrachan, Patel & Wanzenried, 2014). Por outro lado, o PLS-SEM trabalha eficientemente com pequenas amostras e modelos complexos e praticamente é menos sensível a normalidade dos dados (Hair et al., 2014; Ringle et al., 2013).

Na AEE primeiro foi avaliado o modelo de mensuração, fazendo-se os ajustes necessários e, em seguida, foi avaliado o modelo estrutural. No modelo de mensuração, para o ajustamento, foram observados três aspetos: as Validades Convergentes obtidas pelas observações das Variâncias Médias Extraídas (AVEs), admitindo-se nas variáveis latentes (VLs) AVEs maiores que 0,50 para um resultado satisfatório (Fornell & Larcker, 1981). A Validade Convergente foi observada pelos valores da consistência interna pelo alpha de cronbach (AC) e confiabilidade composta (CC), sendo admitidos em AC valores acima de 0,60 e em CR valores acima de 0,70 para um resultado satisfatório (Hair et al., 2014). No terceiro aspeto foi avaliada a validade discriminante (VD) do modelo, verificação feita para garantir que os constructos são independentes uns dos outros (Hair et al., 2014). Para esta verificação foram observadas se as respetivas VLs continham os seus indicadores com cargas fatoriais mais altos do que em outras (Chin, 1998), assim como verificou-se o critério de Fornell e Larcker (1981), comparando as raízes quadradas dos valores das AVEs de cada constructo com as correlações

(de Pearson) entre as variáveis latentes, ressaltando que as raízes quadradas das AVEs devem ser maiores que as correlações entre os dois constructos.

Para o modelo estrutural foram avaliados inicialmente as questões de colinearidade examinando os valores de VIFs (*Variance Inflation Factor*) de todos os conjuntos de construções entre as VLs, sendo considerado valores menores do que 5 como indicador de não colinearidade (Hair et al., 2014).

Por conseguinte, foram analisados os coeficientes de determinação de Pearson ( $R^2$ ) onde Cohen (1988) sugere que  $R^2=2\%$  seja classificado como efeito pequeno,  $R^2=13\%$  como efeito médio e  $R^2=26\%$  como efeito grande. Os coeficientes de caminho ou trajetórias entre as VLs ( $\Gamma=0$ ), através dos testes t de *Student* e o nível de significância gerado pelo módulo “*Bootstrapping*” (técnica de reamostragem) para 1000 sujeitos, recomendado por Hair et al. (2014).

Por fim, relativamente ao modelo estrutural, foram ainda avaliados dois indicadores que mostram a qualidade do ajuste do modelo ( $Q^2$  e  $f^2$ ). Para Hair et al. (2014), o  $Q^2$  ou indicador de Stone-Geisser mostra a acurácia do modelo ajustado, sendo admitidos valores de  $Q^2 > 0$ . O  $f^2$  mostra o quanto cada constructo é “útil” para o ajuste do modelo, sendo que valores de 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados pequenos, médios e grandes, respetivamente.

## 5 Resultados

### 5.1 Caracterização da Amostra

Observou-se que o perfil dos participantes do estudo quanto ao género, que 70,9% são homens com idade entre 41 e 60 anos e com qualificação entre ensino secundário (36,8%) e licenciatura (38,4%). Verificou-se ainda que 67% tem mais de 10 anos de experiência no atual cargo de gestão, o que vai de encontro à experiência anterior em cargos de gestão (61,6% não possui experiência anterior em cargos de gestão). Quanto ao perfil dos respondentes, verifica-se ainda que 55% começou a trabalhar na empresa por iniciativa própria ou por iniciativa dos pais (22%). Estes resultados são semelhantes a o de outros estudos, principalmente no que tange a idade e a qualificação dos proprietários/gestores das empresas familiares (Sitthipongpanich, & Polsiri, 2015).

Quanto o perfil das empresas familiares portuguesas observou-se que a maior parte (77,1%) têm mais de dezasseis anos de atividade, sendo na maior parte de pequena dimensão (91,5%), com um quadro de até 50 empregados. Foram revelados por meio dos dados que 42,6% das empresas possuem filiais, sendo que dessas, 5,4% possuem filiais também no exterior, o que demonstra um certo nível de internacionalização. Quanto ao setor de atividade, apurou-se que a amostra é bastante heterogénea, contando com empresas da indústria (38,8%), comércio (32,2%) e serviços (20,9%). Relativamente a forma jurídica, observou-se que 71,3% são Sociedades por Quotas, com 51% ou mais do capital pertencente a membros familiares, contando com 100% dos sócios familiares trabalhando no negócio

e 37% com a participação de sócios não familiares no trabalho. Quanto ao controlo familiar sobre a empresa, verifica-se que 56,2% é controlada por uma pessoa da família, caracterizado por proprietário controlador (Gersick et al., 1999) e, foi fundada pela própria pessoa que respondeu o questionário, ou seja, o proprietário/gestor atual (42,6%), pelos pais (38%) ou por outros familiares (19,4%).

## 5.2 Ajustamento do modelo de mensuração

A análise descritiva das variáveis do estudo foi feita com base nas médias e desvios-padrão dos itens das respostas ao questionário desenvolvido para a recolha de dados. A análise fatorial foi feita por meio da observação das cargas fatoriais (*Loadings*). Visando um modelo mais parcimonioso, foram avaliados ainda a confiabilidade interna (*Alpha de Cornbach*), a confiabilidade composta (CC) e a validade convergente (VC - AVE) (Hair et al., 2014). Esses valores podem ser observados na Tabela 1.

Relativamente ao constructo de valores pessoais, observa-se que o mesmo é composto por 4 dimensões ou valores de ordem superior (VOS) que englobam inicialmente os 21 itens do questionário PVQ-21 (Schwartz et al., 2001), mas que, entretanto, por alguns itens apresentarem AVEs inferiores a 0,50, tiveram de ser retirados um a um, até que se conseguisse um ajustamento aceitável do modelo. Neste sentido foram retirados do constructo de valores pessoais os itens de número 1, 11, 15 referente ao valor de ordem superior (VOS) Abertura à Mudança (OC); conseqüentemente os itens 7 e 9 referentes ao VOS Conservação (CO) e por fim retirou-se o item número 3, concernente ao VOS Autotranscendência (ST), totalizando a retirada de 6 itens, ficando o constructo final constituído por 15 itens.

Após este ajustamento do constructo de valores pessoais, pode-se verificar na Tabela 1 os valores finais para as análises descritivas. Assim, percebe-se que as respostas em uma escala de 5 pontos ficaram mais em torno de “Parece-se um bocadinho comigo” e “Se parece muito comigo”, indicando o perfil de valores pessoais dos pesquisados. Outro ponto a ser observado refere-se ao desvio padrão, onde os resultados apontam para a pouca variabilidade das respostas, retratando a coerência dos resultados. Quanto às cargas fatoriais dos itens (*Loadings*), identifica-se que, apesar das mesmas se encontrarem na maioria dos casos, com valores menores do que as do constructo de sucessão, aquelas estão de acordo com a teoria. As cargas fatoriais acima de 0,30 têm sido consideradas aceitáveis nos estudos em administração, sendo as acima de 0,50 consideradas moderadamente importantes e as acima de 0,70 muito importantes (Hair et al., 2006). O constructo de Valores pessoais, após os ajustes, apresentou confiabilidade interna (*Alpha de Cronbach* > 0,60), confiabilidade composta (CC > 0,70) e, por fim, validade convergente (valores dos AVEs > 0,50) (Hair, et al., 2014).

Ressalta-se ainda que ao comparar os *alphas de cronbach* com outros estudos de valores pessoais (Sagiv & Schwartz, 1995; Gouveia et al., 2001), encontrou-se neste uma maior consistência interna.

Relativamente ao constructo de sucessão, observa-se que o mesmo é composto por 6 dimensões que compreende os 35 itens do questionário. Ao se analisar o constructo de sucessão (Tabela 1), percebe-

se que em todas as dimensões, as respostas obtidas se encontram com média entre concordo em parte e concordo plenamente na escala de 5 pontos. Assim, tem-se que se todas as respostas das variáveis fossem iguais, essas estariam em concordância com as afirmativas de cada questão. Deste modo, é possível inferir ainda que houve pouca variabilidade de respostas relacionadas à média e, neste sentido os respondentes foram coerentes ao responderem as questões, demonstrando que as 6 dimensões são importantes para compor o constructo da sucessão na empresa familiar.

Relativamente às cargas fatoriais dos itens que compõe as dimensões do constructo de sucessão, percebe-se através dos *loadings* que as mesmas apresentaram alta significância estatística. Quanto à verificação do modelo da existência de confiabilidade interna, constata-se por meio do *Alpha de Cronbach*, que todos os 35 itens apresentaram valores aceitáveis, ou seja, maiores que 0,60. A confiabilidade composta também foi constatada, pois todos os valores de CR ficaram acima de 0,70 e por fim, constatou-se a validade convergente, com valores dos AVEs ficarem acima de 0,50 (Hair, et al., 2014).

**Tabela 1 - Estatísticas descritivas, análise fatorial, confiabilidade composta e validade convergente**

Dimensões ou variáveis Latentes (VLs)	VO (itens)	M	SD	Loadings (O)	Cronbach's $\alpha$	CC	AVE
CO	Val05	3.597	0.996	0,656*	0,690	0,800	0,501
	Val14	3.531	1.018	0,620*			
	Val16	3.398	0.908	0,764*			
	Val20	3.527	0.873	0,826*			
OC	Val06	3.407	0.918	0,620*	0,604	0,792	0,563
	Val10	3.650	0.866	0,764*			
	Val21	3.358	0.892	0,826*			
SE	Val02	2.217	0.946	0,577*	0,679	0,803	0,561
	Val04	3.199	0.982	0,747*			
	Val13	3.487	0.894	0,656*			
	Val17	3.558	0.819	0,620*			
ST	Val08	3.925	0.746	0,764*	0,727	0,829	0,548
	Val12	4.004	0.795	0,826*			
	Val18	4.071	0.767	0,696*			
	Val19	3.894	0.786	0,857*			
FPSUC	Suce1.1	4.088	0.776	0,890*	0,844	0,898	0,691
	Suce1.2	4.133	0.781	0,894*			
	Suce1.3	4.080	0.838	0,890*			
	Suce1.4	3.664	0.879	0,617*			
FPGEST	Suce1.5	2.885	1.058	0,699*	0,799	0,851	0,536
	Suce1.6	3.606	0.982	0,811*			
	Suce1.7	3.726	0.919	0,793*			
	Suce1.8	2.956	1.025	0,767*			
	Suce1.9	2.973	1.004	0,564*			

**Tabela 1 - Estatísticas descritivas, análise fatorial, confiabilidade composta e validade convergente (continuação)**

Dimensões ou variáveis Latentes (VLs)	VO (itens)	M	SD	Loadings (O)	Cronbach's $\alpha$	CC	AVE
FREL	Suce2.1	3.504	1.078	0,728*	0,898	0,920	0,622
	Suce2.2	4.013	0.854	0,866*			
	Suce2.3	3.960	0.848	0,873*			
	Suce2.4	4.199	0.852	0,801*			
	Suce2.5	3.668	0.903	0,730*			
	Suce2.6	3.624	1.037	0,724*			
	Suce2.7	3.925	0.911	0,785*			
FFIN	Suce3.1	3.288	1.145	0,776*	0,914	0,931	0,658
	Suce3.2	3.412	1.002	0,804*			
	Suce3.3	3.478	0.965	0,817*			
	Suce3.4	3.633	0.913	0,821*			
	Suce3.5	3.686	0.894	0,853*			
	Suce3.6	3.310	0.996	0,780*			
	Suce3.7	3.615	0.901	0,825*			
FCONT	Suce4.1	3.544	0.826	0,812*	0,884	0,915	0,684
	Suce4.2	3.642	0.877	0,905*			
	Suce4.3	3.469	0.898	0,752*			
	Suce4.4	3.690	0.955	0,802*			
	Suce4.5	3.876	0.894	0,856*			
FPROC	Suce5.1	3.881	0.882	0,827*	0,931	0,944	0,707
	Suce5.2	3.482	0.960	0,843*			
	Suce5.3	3.673	0.940	0,851*			
	Suce5.4	3.509	0.988	0,858*			
	Suce5.5	3.867	0.912	0,852*			
	Suce5.6	3.637	0.927	0,817*			
	Suce5.7	3.628	0.924	0,836*			

Fonte: Elaborado a partir do Output do Smart-PLS.

Nota: \*  $p < 0,001$ .

Na Tabela 2 são apresentados os valores da correlação existente entre as dimensões (variáveis latentes - VLs) do modelo de referência. Os valores em negrito posicionados na diagonal principal são os valores da raiz quadrada dos AVEs das variáveis latentes. Neste sentido, observa-se na referida tabela que os valores dos coeficientes da raiz quadrada dos AVEs são superiores do que os coeficientes das demais correlações entre as variáveis latentes, indicando assim que o modelo possui validade discriminante (Fornell & Larcker, 1981).

Tabela 2 - Correlações e raiz quadrada dos AVEs

VLS or dimension	Age	Gender	FCONT	FFIN	FPGEST	FPROC	FPSUC	FREL	CO	OC	SE	ST
Age	1,000											
Gender	-0,270	1,000										
FCONT	0,017	0,118	0,827									
FFIN	0,037	0,221	0,625	0,811								
FPGEST	0,058	0,082	0,483	0,558	0,732							
FPROC	0,026	0,114	0,751	0,594	0,480	0,841						
FPSUC	-0,020	0,024	0,547	0,387	0,533	0,577	0,831					
FREL	0,089	0,093	0,593	0,534	0,587	0,575	0,556	0,789				
CO	0,047	0,185	0,317	0,281	0,277	0,254	0,233	0,230	0,708			
OC	-0,203	0,237	0,285	0,227	0,194	0,296	0,253	0,202	0,374	0,749		
SE	-0,026	0,085	0,174	0,260	0,150	0,193	0,164	0,180	0,358	0,351	0,714	
ST	-0,042	0,190	0,340	0,271	0,259	0,366	0,345	0,329	0,497	0,462	0,156	0,741

Nota: Correlações igual ou superior a 0,126 são significativos a 5% e correlações igual ou superior 0,166 são significativas a 1% (Hair et al., 2014).

Fonte: Elaborado a partir do Output do Smart-PLS.

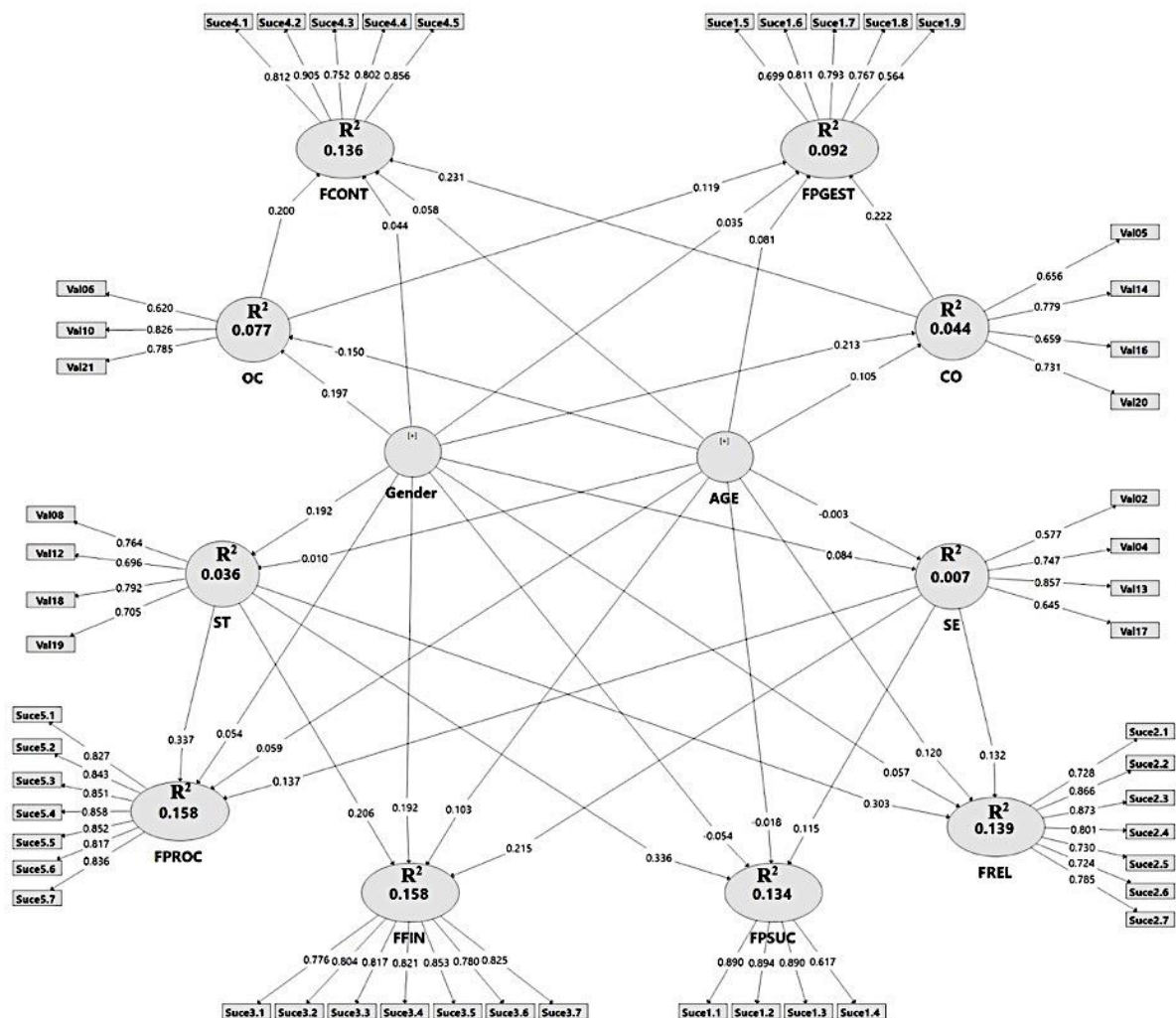
### 5.3 Análise do Modelo Estrutural

Após assegurar a validade do modelo geral para este estudo, o próximo passo foi avaliar o modelo estrutural. Inicialmente, para passar para a análise do modelo estrutural, foram avaliados primeiramente as questões de colinearidade examinando os valores de VIF, onde constatou-se que todos os conjuntos de construções entre as variáveis latentes (VLS) encontram-se abaixo de 1,25 e, portanto, estão bem abaixo de limiar de 5, indicando que não existe presença de colinearidade, podendo dar seguimento nas análises (Hair et al., 2014).

Na Figura 3 é mostrado a rede nomológica, contemplando nas elipses as variáveis latentes ou dimensões do constructo de sucessão; nos 4 círculos maiores, as variáveis latentes ou VOS do constructo de valores pessoais e nos dois círculos menores as variáveis latentes referentes às variáveis de controlo (género e idade). Também observa-se ligado a cada variável latente, as respetivas variáveis observadas, que são os itens do questionário (retângulos). Para mostrar a relação entre as variáveis latentes, foi utilizado a técnica do *bootstrapping* para 226 casos e reamostragem para 1000 casos, gerando os coeficientes de caminho (*path coefficients*), mostrando as relações entre as variáveis latentes, de acordo com as hipóteses de investigação, como também o poder explicativo, por meio do coeficiente de determinação de cada variável endógena (valores dos  $R^2$ ).

Os  $R^2$  avaliam a porção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural, indicando a qualidade do modelo ajustado. Para a área de ciências sociais e comportamentais, Cohen (1988) sugere que  $R^2=2\%$  seja classificado como efeito pequeno,  $R^2=13\%$  como efeito médio e  $R^2=26\%$

como efeito grande. Ao analisar as variáveis latentes endógenas (dimensões) do constructo de sucessão, verifica-se que o nosso modelo explica 13,6% da variância dos fatores de contexto (CCONT), 9,2% dos fatores pessoais do gestor (FPGEST), 13,9% dos fatores de relacionamento (FREL), 13,4% dos fatores pessoais do sucessor (FPSUC), 15,8% dos fatores financeiros (FFIN) e 15,8% dos fatores de processo (FPROC). Com base nestes resultados, observa-se que somente a dimensão FPGEST teve um efeito explicativo pequeno, tendo as demais dimensões do constructo de sucessão apresentado um efeito explicativo médio.



**Legenda:** OC - Abertura a Mudança; CO - Conservação; ST - Autotranscendência; SE - Autopromoção; Gender - Género do pesquisado; Age - Idade do pesquisado; FPSUC - Fatores pessoais relacionados ao sucessor; FPGEST - Fatores pessoais relacionados o proprietário/gestor; FREL - Fatores de Relacionamento; FFIN - Fatores Financeiros; FCONT - Fatores de Contexto; FPROC - Fatores de Processo

**Figura 3 - Modelo estrutural das relações entre os constructos de Valores Pessoais e Sucessão na empresa familiar**

Fonte: Output do Smart-PLS.

Relativamente as variáveis exógenas (VLs ou dimensões do constructo de valores pessoais), estas apresentaram os  $R^2$  com baixo efeito OC, CO e ST e praticamente nenhum efeito para SE. Esta situação pode ser explicada porque as mesmas acabaram por serem influenciadas pelas relações com as variáveis de controlo (género e idade).

Em PLS, as hipóteses são testadas examinando os coeficientes de caminho entre as variáveis latentes e seus níveis de significância. Os coeficientes de caminho também são apresentados na Figura 3, entretanto, para verificar o nível de significância desses coeficientes, avaliou-se o teste de T de *Student*, obtido por meio do output gerado pela técnica do *bootstrapping*. Como forma de melhor avaliar estes resultados, apresenta-se na Tabela 3 os coeficientes de caminho, o erro padrão, o teste *T-student* e os níveis de significância, demonstrando a aceitação ou refutação das hipóteses investigadas.

**Tabela 3 - Coeficientes de caminho, estatísticas T e avaliação de hipóteses do modelo**

Hipóteses	Relações Estruturais	Coefficiente Estrutural	Coefficiente médio	Desvio Padrão	Teste T	Resultados
H1	CO -> FPGEST	0,222	0,238	0,067	3,318**	Suportada
H2	ST -> FPSUC	0,336	0,343	0,072	4,671***	Suportada
H3	ST -> FREL	0,303	0,312	0,065	4,645***	Suportada
H4	CO -> FCONT	0,231	0,243	0,069	3,340**	Suportada
H5	SE -> FFIN	0,215	0,229	0,062	3,450**	Suportada
H6	ST -> FPROC	0,337	0,344	0,057	5,952***	Suportada
H7	OC -> FPGEST	0,119	0,127	0,078	1,535	Não suportada
	SE -> FPSUC	0,115	0,130	0,063	1,833	
	SE -> FREL	0,132	0,149	0,062	2,130*	
	ST -> FFIN	0,206	0,210	0,069	2,993**	
	OC -> FCONT	0,200	0,206	0,066	3,015**	
	SE -> FPROC	0,137	0,151	0,063	2,181*	

Fonte: Elaborado a partir do Output do Smart-PLS.

Nota: \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ .

Observando-se os coeficientes de caminho e suas respectivas significâncias (Tabela 3), verifica-se que apenas a hipótese H7 não foi suportada. As demais apresentaram significância estatística.

A hipótese H1 é suportada estatisticamente ( $p < 0,01$ ) e o coeficiente observado é positivo. Assim, o resultado sugere que os valores de ordem superior de Conservação (CO) influenciam positivamente os fatores pessoais relacionados ao antecessor (o proprietário ou gestor que está ocupando o cargo de diretor geral da empresa familiar ou CEO).

A hipótese H2 também é suportada com alta significância ( $p < 0,001$ ) e coeficiente fortemente positivo. Desta forma, pode-se afirmar que os valores pessoais de Autotranscendência (AT) influenciam positivamente os fatores pessoais relativos ao sucessor da empresa familiar.

A hipótese H3 também é confirmada estatisticamente ( $p < 0,001$ ) e o coeficiente observado é positivo. Assim, os resultados sugerem que os valores pessoais de Autotranscendência também influenciam de forma positiva os fatores de relacionamento quanto à sucessão da empresa familiar.

A hipótese 4 foi suportada estatisticamente ( $p < 0,01$ ), demonstrando que os valores pessoais de Conservação (CO) influenciam os fatores de contexto na sucessão no negócio familiar.

A hipótese 5 também foi suportada estatisticamente ( $p < 0,01$ ), revelando que existe influência dos valores de Autopromoção (AP) nos fatores financeiros relacionados ao processo de sucessão.

Confirmou-se também a hipótese 6, com alta significância ( $p < 0,001$ ), demonstrando que os valores de Autotranscendência influenciam os fatores de processo na sucessão de empresas familiares.

Por fim, verifica-se que a hipótese 7 não foi suportada, pois esperava-se relações negativas e significativas entre os valores pessoais em ordem oposta dos valores pessoais elencados nas hipóteses anteriores e os fatores de sucessão das empresas familiares, facto este não se confirmou. Ainda sobre a hipótese 7, ressalta-se que contrariamente aos resultados esperados, observa-se que quatro relações das que contemplavam valores pessoais em oposição, ainda apresentaram ser positivas e significativas com os mesmos fatores de sucessão, nomeadamente, Autopromoção (SE) e fatores de relacionamento (FREL) ( $p < 0,05$ ), Autotranscendência e fatores financeiros (FFIN) ( $p < 0,01$ ), Abertura à mudança (OC) e fatores de contexto (FCONT) ( $p < 0,01$ ) e Autopromoção (SE) e fatores de processo (FPROC) ( $p < 0,05$ ).

Além de avaliar a significância dos coeficientes dos caminhos e o nível dos valores de  $R^2$  para as variáveis endógenas (dependentes), é importante, também, reportar e discutir o tamanho dos efeitos ( $f^2$ ) e a relevância preditiva ( $Q^2$ ). Em estudos reflexivos é importante a verificação destes dois indicadores, onde o primeiro mostra a contribuição global da pesquisa e o segundo o quanto o modelo tem acurácia e reporta a realidade (Hair et al., 2014).

Por meio do método Blindfolding, com omissão de distância de 7 para os constructos endógenos, verifica-se na Tabela 4 que somente a dimensão FPGEST obteve um efeito médio, tendo as demais dimensões um efeito grande. Também, todas as variáveis endógenas obtiveram valores acima de zero, demonstrando que o modelo retrata uma realidade (Hair et al., 2014).

**Tabela 4 - Valores dos indicadores da validade preditiva ( $Q^2$ ) ou indicador de Stone-Geisser e do tamanho do efeito ( $f^2$ ) ou indicador de Cohen**

VL	CV COM $F^2$	CV RED $Q^2$
FCONT	0,501	0,081
FFIN	0,522	0,091
FPGEST	0,317	0,034
FPROC	0,577	0,098
FPSUC	0,469	0,078
FREL	0,480	0,076

Fonte: Elaborado a partir do Output do Smart-PLS.

## 6 Discussão

Tendo por base os resultados apresentados anteriormente, é possível confirmar que existe relações entre valores pessoais e a sucessão nas empresas familiares, ou visto de uma outra forma, é possível inferir que os valores pessoais acabam por influenciar os fatores envolvidos na sucessão da gestão das empresas familiares.

Relativamente ao valor de ordem superior de Conservação (CO) verificou-se que este influencia positivamente os fatores pessoais relacionados ao antecessor, podendo ser este o proprietário ou gestor que está a ocupar o cargo de diretor geral da empresa familiar ou CEO. Este resultado corrobora com o que se esperava, pois como é indicado pela literatura, os aspetos pessoais do gestor revelam que uma grande preocupação deste é a sua aposentadoria (Filser, Kraus & Märk, 2013) ou seja, verifica-se que o antecessor possui um grande apego ao negócio familiar (De Massis et al., 2008), demonstrando que se o proprietário/gestor carrega consigo valores pessoais como conformidade, tradição e segurança e, portanto, o valor de ordem superior de Conservação (Schwartz, 1992). Entretanto, cabe ressaltar que um proprietário/gestor que apresenta características de conservação pode acabar por retardar a sucessão na empresa familiar, justamente pela dificuldade deste em cortar o vínculo de trabalho com a empresa (Sharma et al., 2001), dificultando o trabalho de potenciais sucessores (De Massis et al., 2008). Neste sentido, ter um entendimento dos valores pessoais dos antecessores das empresas familiares é de fundamental importância, pois é a personalidade e os valores em que estes acreditam que influenciam a sua disposição em querer se desvincular da empresa, e, portanto, influenciará a eficácia do processo de sucessão (Marler, et al., 2017).

Do outro lado da sucessão nas empresas familiares encontra-se a figura dos sucessores, onde verificou-se que determinados fatores relacionados a estes, podem influenciar o processo de sucessão da empresa familiar. Com base nesta evidência, identificou-se por meio dos resultados deste estudo, que estes fatores pessoais relacionados ao sucessor podem ser influenciados pelos valores pessoais.

Neste estudo, pelas características dos fatores pessoais do sucessor encontrado na literatura, sugere-se que o valor de ordem superior que possa ter uma maior influência positiva, fosse o de Autotranscendência (AT), o que se confirmou de forma altamente significativa. Este resultado pode ser explicado, devido ao facto de se esperar dos sucessores, pelas partes interessadas, determinadas habilidades e competências a nível de gestão e comportamental para gerir o negócio da família (Levinson, 1971; Kets de Vries, 1993; Barach & Ganitsky, 1995; & Morris, 1997; Potts et al, 2001; Le Breton-Miller et al., 2004 & Venter et al, 2005), autoconfiança (Goldberg & Wooldrige, 1993), interesse e comprometimento (Sharma & Raos, 2000), satisfação e motivação (Potts et al., 2001, Le Breton-Miller et al., 2004 & Venter et al, 2005). Portanto, valores como universalismo e benevolência, o qual preveem a preservação do bem-estar das pessoas mais próximas, como por exemplo, as partes interessadas no negócio familiar (Schwartz, 1992), torna-se importante para garantir a motivação e o comprometimento dos sucessores para assumirem a gestão do negócio familiar.

Este resultado colabora também com o estudo de Basco e Calabrò (2017) os quais destacam que os atributos pessoais do sucessor como por exemplo as competências gerenciais podem afetar a sucessão. De acordo com os autores os atributos pessoais dos possíveis sucessores familiares refletem na escolha do antecessor do próximo sucessor, ou seja, quando o antecessor reconhece que as competências gerenciais são mais importantes, sua intenção de nomeação se afasta de um imperativo emocional e biológico em dar preferência para um sucessor da família, podendo, portanto, se escolher um sucessor não familiar mais bem preparado para assumir o cargo de gestão.

Esperava-se também que os valores pessoais de ordem superior de Autotranscendência tivesse uma influência positiva com os fatores de relacionamento condizente com a sucessão da empresa familiar, o que se confirmou significativamente. Assim, pode-se inferir que as relações entre as partes interessadas no processo de sucessão são pautadas por valores como o universalismo e a benevolência (Schwartz, 1992). Este resultado pode ter explicação pela importância que têm as relações entre o universo familiar, ou seja, entre os membros familiares (Malinen, 2001; Miller et al., 2003; Venter et al., 2005), bem como dos membros familiares com as demais partes interessadas (Chrisman et al., 2005a; Kets de Vries, 1993; Ward & Aronoff, 1990). Trata-se de relações que envolvem tradição, respeito, confiança, coesão, comunicação, comprometimento, entre outros e que, portanto, estão voltados para o bem coletivo, indo de encontro com o valor autotranscendência.

Este resultado reforça o estudo de De Massis, Sieger, Chua & Vismara (2016), os quais revelam que as relações, os comportamentos, atitudes e as situações vivenciadas no âmbito das empresas familiares influenciam a sucessão e, portanto, os membros familiares que carregam consigo os valores de autotranscendência podem conseguir melhorar as suas relações, tanto com outros familiares, como também com outras partes interessadas no negócio da família.

Como expectável, os resultados também apontam para a influência positiva e significativa do valor de ordem superior Conservação na dimensão de contexto da sucessão das empresas familiares. Uma explicação para este resultado justifica-se porque os fatores que comportam o contexto de sucessão

são aqueles advindos do ambiente externo, como por exemplo a economia, a política, os investidores, ... e, portanto, são fatores considerados como incontroláveis, mas previsíveis, podendo afetar diretamente o sucesso do empreendimento familiar e, portanto, o processo de sucessão como um todo (Chaimahawong & Sakulsriprasert, 2012). Para lidar com estas situações de incertezas causadas pelos fatores contextuais ou ambientais, acredita-se que valores de conservação, como tradição e segurança sejam os mais adequados para influenciarem de forma positiva, o que vai de encontro com Kets de Vries (1993). Este autor infere que os gestores das empresas familiares tendem a ser mais resilientes durante os tempos difíceis.

Este resultado também pode ser explicado nos achados de Filser et al., (2016), os quais relatam que a literatura sobre empresas familiares aponta que o conservadorismo é uma característica cultural nas empresas familiares, as quais tendem a agir de forma conservadora, procurando preservar a família e a riqueza da empresa para as gerações futuras, neste caso, das questões de contexto.

Relacionado a dimensão que envolve os fatores financeiros da sucessão das empresas familiares, confirmou-se que esta dimensão sofre influência positiva do valor de ordem superior de Autopromoção. Esperava-se por esta confirmação devido ao facto da literatura apontar que todos os aspetos financeiros que compõe esta dimensão (Davis & Harveston, 1998; Malinen, 2001; Chittoor & Das, 2007; De Massis et al., 2008; Chaimahawong & Sakulsriprasert, 2012; Vozikis et al., 2012; Filser, Kraus & Märk, 2013) poderem afetar a sucessão, fazendo com que os possíveis sucessores percam o interesse em dar continuidade aos negócios da família, por não verem tantas compensações (Fox et al., 1996, Stavrou, 1995).

É reforçado na literatura que além de aspetos não financeiros, os sucessores consideram a segurança financeira oferecida pelos pais como importante fator motivacional (Dumas et al., 1995). Neste sentido, valores como o poder e a realização, proporcionados pelos fatores financeiros, são esperados pelos sucessores e podem sobressair neste contexto. Estes valores formam ainda o valor de ordem superior de Autopromoção e, portanto, pode dar indícios de que sucessores que carregam consigo valores de autopromoção esperam compensações financeiras para ter de assumir e suceder os negócios da família.

Outra influencia positiva e significativa dos valores pessoais no processo de sucessão diz respeito ao valor de ordem superior Autotranscendência e os fatores de processo na sucessão de empresas familiares. Isto pode ser explicado porque a sucessão, enquanto processo composto por várias etapas (De Massis, Chua, & Chrisma, 2008), como por exemplo o planeamento, a preparação dos possíveis sucessores, a definição de papéis do antecessor e do sucessor, assim como a comunicação clara entre as partes interessadas (Dyck et al., 2002; Lansberg, 1999; Sharma et al., 2001; Filser, Kraus & Märk, 2013), entre outros aspetos, compõe todo o processo de sucessão até a hora da passagem do comando da empresa. Tanto fatores individuais do sucessor quanto do antecessor, quanto fatores de relacionamento que envolve todas as partes interessadas, são importantes para a eficiência e eficácia da sucessão. Tendo esta percepção, pode-se inferir que valores como o universalismo e a benevolência

se tornam importantes, visto que pessoas autotranscendentes (proprietário/gestor) refletem a preocupação com as pessoas mais próximas (Schwartz, 1992), no caso das empresas familiares, todas as pessoas envolvidas no processo de sucessão, principalmente os sucessores e demais membros familiares.

Esperava-se ainda comprovar que os valores pessoais que se encontram em posições opostas, conforme a estrutura prevista pelo modelo de Schwartz (1992), fosse suportado por este estudo, o que não se confirmou, pois, todos os valores opostos ao proposto nas hipóteses 1 a 6, também demonstram influência positiva com os mesmos fatores de sucessão. Uma explicação para este resultado pode ser advinda do próprio método utilizado por este estudo (VB-SEM), o que difere dos métodos normalmente utilizados por Schwartz e seus seguidores que é o método Smallest Space Analysis (SSA) (Schwartz, 1992, 1994; Schwartz & Bilsky, 1987, 1990; Tamayo & Schwartz, 2012). O SSA que utiliza o escalonamento multidimensional permite a criação de uma matriz com distâncias euclidianas, no qual os valores são transformados em pontuações z indicando a organização espacial de cada valor pessoal. Tais tipos de valores não correspondem a eixos ou fatores, como na análise fatorial gerada pelo VB-SEM (SMART-PLS), que discrimina o conjunto de valores que compõem cada constructo, mas sim a regiões que correspondem a determinados conjuntos de valores específicos no espaço bidimensional.

Portanto, de acordo com Gouveia et al. (2001), visualizar uma região em oposição a outra não significa necessariamente que se leve em conta as especificidades dos valores que as compõem. Neste sentido no caso deste estudo, a utilização do VB-SEM pode ser um determinante para não ter sido suportada a hipótese 7, que previa que valores contrários aos determinados nas hipóteses anteriores influenciassem de forma negativa e significativa os mesmos fatores de sucessão.

Finalmente, para este contexto, foi possível observar que o perfil dos empresários gestores/proprietários quanto aos valores pessoais é variado, visto os resultados apresentarem uma distribuição das médias parecidas nos quatro valores de ordem superior. Entretanto, os valores de segunda ordem “Benevolência e Universalismo” apresentaram levemente uma média maior que os demais, demonstrando assim uma tendência da amostra de empresários (proprietários/gestores) apresentarem o perfil de Autotranscendência, colaborando com os resultados do teste de caminhos, os quais indicaram a influência positiva e significativa deste valor com as três dimensões de sucessão sugeridas (FPSUC, FREL, FPROC).

## **7 Conclusões, implicações e limitações**

De acordo com os resultados deste estudo, pode-se concluir a existência de influência dos valores pessoais nos fatores de sucessão das empresas familiares. Especificamente, encontrou-se suporte estatístico para seis das hipóteses sugeridas, ou seja, comprovou-se que o valor de Conservação influencia os fatores pessoais do antecessor ou proprietário/gestor que se encontra no cargo de CEO

(Chief Executive Officer), como também no fator de contexto. Ainda, o valor de Autotranscendência influencia os fatores pessoais do sucessor, os de relacionamento e os de processo. Por fim, comprovou-se que os valores de Autopromoção possui influência no fator financeiro.

Validou-se as dimensões que compreendem os fatores de sucessão das empresas familiares num único constructo, revelando-se, portanto, um constructo multidimensional, gerado através da análise fatorial do SMART-PLS, cuja esta técnica agrupou em seis dimensões os valores de sucessão. Este resultado colabora com os estudos anteriores que abordaram de forma teórica ou empírica estes fatores (Pyromalis et al., 2006; De Massis et al., 2008; Pyromalis & Vozikis, 2009; Bocatto, Gispert & Rialp, 2010; Vozikis et al., 2012; Chaimahawong & Sakulsriprasert, 2012).

Ainda, estes resultados colaboram com outros estudos relacionados a sucessão, os quais demonstraram que estes fatores mencionados podem promover ou dificultar a sucessão intrafamiliar (Nordqvist, Sharma & Chirico, 2014; Chrisman, et al., 2016; Kotlar & Chrisman, 2018; De Massis, Wang, & Chua, 2018).

Relativamente aos valores pessoais, não se conseguiu a oposição de valores, conforme se previa a teoria, o que pode ser explicado pelo método aqui utilizado (SEM-PLS). Entretanto, os resultados das hipóteses suportadas podem dar um indicativo ao corpo teórico de estudos de valores pessoais existentes, demonstrando que esta teoria pode ser também utilizada noutros contextos, como no caso das empresas familiares.

Este estudo abre caminho para outras investigações teóricas e empíricas que levem em consideração aspetos psicológicos, como valores pessoais nas empresas familiares (Koiranen, 2002; Frey et al., 2005; Fletcher, Melin & Gimeno, 2012; Filser, et al., 2013; Mazereeuw-van der Duijn Schouten, Graafland, & Kaptein, 2014). Com isto, consegue-se suprir parte da lacuna existente na literatura que envolve valores pessoais no âmbito das empresas familiares, neste caso, considerando os aspetos de sucessão.

Fora do âmbito dos contributos teóricos, este estudo contribui para a realidade do contexto das empresas familiares de Portugal, pois envolveu empresas de pequena a grande dimensão, de mais de uma geração, de setores de atividades diferentes, assim como de várias regiões do país, inclusive as ilhas, demonstrando assim tratar-se de um estudo abrangente. Neste sentido, estas informações podem ajudar no dia a dia dos gestores, tanto na identificação do seu perfil de valores pessoais, quanto como esses valores podem ajudar na tomada de decisões sobre os fatores de sucessão das suas empresas, minimizando assim as dificuldades encontradas e relatadas na teoria.

Finalmente, por este estudo ser de carácter exploratório, algumas limitações foram encontradas com mais ênfase. A primeira limitação está no facto de não se ter encontrado uma base teórica forte na literatura e que permitisse uma sustentação mais robusta das relações entre valores pessoais e aspetos de sucessão. Neste sentido, vale salientar que se procurou analisar tais relações com base em

inferências mais próximas de nosso entendimento, tendo por base os significados dos valores pessoais relatados pela teoria de Schwartz (1992,1994) e demais autores que trabalham com esta teoria. Tomando por base os nossos achados, talvez, os próximos estudos pudessem verificar outras relações existentes entre diferentes valores pessoais com a sucessão da empresa familiar, trazendo, portanto, uma mais-valia para este tipo de relação.

Outra limitação está ligada ao âmbito de um único país, no caso Portugal. Apesar da abrangência nacional, um estudo envolvendo outros países poderá trazer um contributo maior sobre a relação dos valores pessoais na sucessão das empresas familiares. Assim, fica como sugestão para trabalhos futuros, o desenvolvimento deste estudo em outros países, utilizando-se métodos comparativos, trazendo uma maior validade das teorias envolvidas (de valores pessoais e de profissionalização).

## Referências bibliográficas

- Applegate, J. (1994). Keep your firm in the family. *Money*, v. 23 n. 1, p. 88-91.
- Astrachan, J., Allen, E., Spinelli, S., Wittmeyer, C. & Glucksman, S. (2003). *American Family Business Survey 2002*. George and Robin Raymond Family Business Institute, New York, NY.
- Astrachan, J. H., & Kolenko, T. A. (1994). A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices. *Family Business Review*, 7, 251-262. doi:10.1111/j.1741-6248.1994.00251.x.
- Astrachan, C. B., Patel, V. K., & Wanzenried, G. (2014). A comparative study of CB-SEM and PLS-SEM for theory development in family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 116-128.
- Barach, J. A., & J. B. Ganitsky (1995). Successful Succession in Family Business. *Family Business Review* 8(2), 131-155.
- Barros, I., Hernangómez, J., & Martin-Cruz, N. (2017). Familiness and socioemotional wealth in Spanish family firms: An empirical examination. *European Journal of Family Business*, 7(1-2), 14-24.
- Basco, R., & Calabrò, A. (2017). Whom do I want to be the next CEO? Desirable successor attributes in family firms. *Journal of Business Economics*, 87(4), 487-509.
- Baù, M., Hellerstedt, K., Nordqvist, M., & Wennberg, K. (2013). Succession in family firms. *The Landscape of Family Business*. <http://doi.org/10.4337/9781782547549.00017>
- Bierly, P. & Chakrabarti, A. (1996). Generic knowledge industries in the US pharmaceutical industry, industry. *Strategic Management Journal*, v. 17 n. 1, p. 123-36.
- Bilsky, W. (2009). A estrutura de valores: Sua estabilidade para além de instrumentos. Teorias, idade e culturas. *Revista de Administração Mackenzie*, 10, 12-33.
- Bird, M., & Wennberg, K. (2014). Regional influences on the prevalence of family versus non-family start-ups. *Journal of Business Venturing* 29(3), 421-436.
- Bocatto, E., Gispert, C., & Rialp, J. (2010). Family-Owned Business Succession: The Influence of Pre-performance in the Nomination of Family and Nonfamily Members: Evidence from Spanish Firms. *Journal of Small Business Management*, 48(4), 497-523.
- Brockhaus, R. H. (2004). Family business succession: suggestions for future research. *Family Business Review*, 17, 165-77. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00011.x>
- Bruce, D., & Picard, D. (2006). Making succession a success: perspective from a resource and knowledge-based View of Family Firms. *Family Business Review*, 14, 37-46. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-627X.2006.00171.x>

- Brumana, M., Sardeshmukh, S., Minola, T., & Cassia, L. (2017). *Unexpected Succession, Entrepreneurial Attitudes and Performance in Family Firms*. In *IFERA Research Development Workshop: Balancing Tradition and Change: Theorizing on Innovation and Entrepreneurship in the Family firm Bolzano (Italy), March 16-17, 2017*.
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business. Parallel planning to unify the family and the business*. Houndsmill, NY: Palgrave Publishers, Ltd.
- Cespedes, F. V., & Galford, R. M. (2004). Succession and failure. *Harvard business review*, 82(6), 31-5.
- Chaimahawong, V., & Sakulsriprasert, A. (2012). Family Business Succession and Post Succession Performance: Evidence from Thai SMEs. *International Journal of Business and Management*, 8(2). <http://doi.org/10.5539/ijbm.v8n2p19>
- Chen, Y. M., Liu, H. H., Yang, Y. K., & Chen, W. H. (2016). CEO succession in family firms: Stewardship perspective in the pre-succession context. *Journal of Business Research*, 69(11), 5111-5116.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal* 28(5), 487-504.
- Chittoor, R., & Das, R. (2007). Profissionalização de gerenciamento e desempenho de sucessão - Uma ligação vital. *Family Business Review*, 20 (1), 65-79.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory & Practice*, v. 29 n. 5, p. 555-75.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Minola, T., & Vismara, S. (2016). Management processes and strategy execution in family firms: From “what” to “how”. *Small Business Economics*, 47(3), 719-734.
- 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.
- Chua, J., Chrisman, J. & Sharma, P. (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. *Family Business Review*, v. 16 n. 1, p. 89-107.
- Cohen, Jacob. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2nd ed. New York: Psychology Press.
- Constantinidis, C., & Nelson, T. (2009). Integrating succession and gender issues from the perspective of the daughter of family enterprise: A cross-national investigation. *Management international*, 14(1), 43.
- Contreras, Y. S., Díaz, F. M. R., Tamez, L. L. G., & Martínez, D. G. J. (2016). El liderazgo a partir del proceso de la sucesión en la empresa familiar mexicana. *Revista Global de Negocios*, 4(6), 69-79.
- Daspit, J. J., D. T. Holt, J. J. Chrisman, & R. G. Long. (2016). Examining Family Firms Succession from a Social Exchange Perspective: A Multiphase, Multistakeholder Review. *Family Business Review* 29(1), 44-64.
- Davis, P.S. & Harveston, P.D. (1998). The influence of family on the family business succession process: a multi-generational perspective. *Entrepreneurship Theory & Practice*, v. 22 n. 3, p. 31-53.
- Davis, P.S. & Harveston, P.D. (2001). The phenomenon of substantive conflict in the family firm: a cross-generational study. *Journal of Small Business Management*, v. 39 n. 1, p. 14-30.
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, 21(2). <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>
- De Massis, A., Sieger, P., Chua, J. H., & Vismara, S. (2016). Incumbents' attitude toward intrafamily succession. *Family Business Review*, 29(3), 278-300. doi: 10.1177/0894486516656276
- De Massis, A., Wang, H., & Chua, J. H. (2018). Counterpoint: How heterogeneity among family firms influences organizational change. *Journal of Change Management*, 1-8.

- Duh, M., Belak, J., & Milfelner, B. (2010). Core Values, Culture and Ethical Climate as Constitutional Elements of Ethical Behaviour: Exploring Differences between Family and Non-Family Enterprises. *Journal of Business Ethics*, 97(3), 473-489.
- Duh, M. (2015). Succession Process: A Chance for Rebirth or Failure of a Family Business. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 45-57. <http://doi.org/10.5539/ijbm.v10n3p45>
- Dumas, C., Dupuis, J. P., Richer, F., & St.-Cyr, L. (1995). Factors that influence the next generation's decision to take over the family farm. *Family Business Review*, 8(2), 99-120.
- Dyer, W.G. (1986). *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. Jossey-Basse, San Francisco, CA.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F.A. & Mischke, G.A. (2002). Passing the baton: the importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*. v. 17 n. 1, p. 143-62.
- Fahed-Sreih, J., & Maalouf, N. E. (2016). Determinants of effective succession in family businesses and their influence on decision making. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 7(4), 275-298.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). G\*Power 3: a flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175-191.
- Tàpies, J., & Fernández Moya, M. (2012). Valores e longevidade no negócio familiar: evidências de uma análise intercultural. *Journal of Family Business Management*, 2 (2), 130-146.
- Filser, M., Kraus, S., & Märk, S. (2013). Psychological aspects of succession in family business management. *Management Research Review*, 36(3), 256-277. <http://doi.org/10.1108/01409171311306409>
- Filser, M., Brem, A., Gast, J., Kraus, S., & Calabrò, A. (2016). Innovation in Family Firms—Examining The Inventory And Mapping The Path. *International Journal of Innovation Management*, 20(06), 1650054.
- Fletcher, D., Melin, L., & Gimeno, A. (2012). Culture and values in family business—A review and suggestions for future research, *Journal of Family Business Strategy*, 3(3), 127-131.
- Foo, M. (2010). Member experience use of external assistance and evaluation of business ideas. *Journal of Small Business Management*, v. 48 n. 1. p. 32-45.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of marketing research*, 382-388.
- Fox, M., Nilakant, V. & Hamilton, R. (1996). Managing succession in family-owned businesses. *International Small Business Journal*, v. 15 n. 1, p. 15-26.
- Frey, U., Halter, F., & Zellweger, T. (2005). *Nachfolger gesucht! Empirische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Schweiz*. PricewaterhouseCoopers, AG, Zürich.
- García-Álvarez, E., & López-Sintas, J. (2001). A taxonomy of founders based on values: The root of family business heterogeneity. *Family business review* 14(3), 209-230.
- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., & Dunn, B. (1999). Stages and transitions: Managing change in the family business. *Family Business Review* 12, 287-297.
- Glover, J. L. (2014). Gender, power and succession in family farm business. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 6(3), 276-295.
- Goldberg, S. D., & Wooldrige, B. (1993). Self-confidence and managerial autonomy: Successor characteristics critical to succession in family firms. *Family Business Review*, 6, 55-73. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1993.00055.x>
- Gouveia, V. V., Martínez, E., Meira, M., & Milfont, T. L. (2001). A estrutura e o conteúdo universais dos valores humanos: análise fatorial confirmatória da tipologia de Schwartz. *Estudos de Psicologia*, 6(2), 133-142.

- Hair Jr., Joseph F., Babin, Barry, Money, Arthur H., Samouel, Phillip. (2006). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage.
- Handler, W.C. (1990). Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 15 n. 1, p. 37-51. Harveston,
- Handler, W.C. (1992). Succession experience of the next generation. *Family Business Review*, vol. 5 n. 3, pp. 283-307.
- Handler, W.C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
- Harveston, P.D., Davis, P.S. & Lyden, J.A. (1997). Succession planning in family business: the impact of owner gender. *Family Business Review*, v. 10 n. 4, p. 373-96.
- Hitlin, S., & Piliavin, J. A. (2004). Values: Reviving a dormant concept. *Annual Review Sociological*, 30, 359-393.
- Ibrahim, A. B., K. Soufani, & J. Lam (2001). A Study of Succession in a Family Firm. *Family Business Review* 14(3), 245-258.
- Ibrahim, A. B., Soufani, K., Poutziouris, P., & Lam, J. (2004). Qualities of an effective successor: the role of education and training. *Education training*, 46(8/9), 474-480.
- Ismail, N., & Mahfodz, A. N. (2009). Succession planning in family firms and its implication on business performance. *Asian Entrepreneurship Journal*, v(3), 86-108.
- Jaskiewicz, P., Combs, J. G., & Rau, S. B. (2014). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 29-49. <http://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.001>
- Keogh, J. & Forbes, C. (1991). Enduring generations of change. *Industrial Distribution*, v. 4 n. 1, p. 28-34.
- Kets de Vries, M.F.R. (1993). The dynamics of family-controlled firms: the good and the bad news. *Organisational Dynamics*, v. 21 n. 3, p. 59-71.
- Knafo, A., & Spinath, F. M. (2011). Genetic and environmental influences on girls' and boys' gender-typed and gender-neutral values. *Developmental Psychology*, 3, 726-731.
- Koffi, V., Guihur, I., Morris, T., & Fillion, G. (2014). Family business succession: how men and women predecessors can bring credibility to their successors? *The Entrepreneurial Executive*, 19, 67-85. Retrieved from <http://search.proquest.com/business/docview/1645742225/fulltext?accountid=26401>
- Koiranen, M. (2002). Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: Exploring the values and family characteristics of old Finnish family firms. *Family Business Review*, 15(3), 175-187.
- Kotlar, J., & Chrisman, J. J. (2018). How family involvement influences organizational change. *Journal of Change Management*. doi:10.1080/14697017.2017.1419804.
- Lansberg, I. (1999). *Gerações de sucesso: percebendo o sonho das famílias nos negócios*. Harvard Business Review Press.
- Laveren, E., Helleboogh, D., Molly, V., & Limere, A. (2010). Family business succession and the impact of CEO experience on the growth of small family firms. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 11(3), 242-262.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2016). Family firms and practices of sustainability: A contingency view. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 26-33.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 305-328. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>

- Lee, K. S., Lim, G. H., & Lim, W. S. (2003). Family Business Succession: Appropriation Risk and Choice of Successors. *Academy of Management Review*, 28(4), 657-66.
- Lee, J. A., Soutar, G. N., Daly, T. M., & Louviere, J. J. (2011). Schwartz values clusters in the United States and China. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42(2), 234-252.
- Levinson, H. (1971). Conflicts that plague family businesses. *Harvard Business Review*, 49(2), 90-98.
- Long, R. G., & J. C. Chrisman. (2014). *Management Succession in Family Business*. In The Sage Handbook of Family Business (pp. 371-387). Eds. L. Melin, M. Nordqvist, & P. Sharma. London, UK: Sage Publications.
- Lybaert, N. (2014). *The Influence of Family Involvement on CSR Disclosure*. European Conference on Management, Leadership & Governance, 168-175.
- Lussier, R. N., & Sonfield, M. C. (2012). Family businesses' succession planning: a seven-country comparison. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), 7-19. <http://doi.org/10.1108/14626001211196370>
- Malinen, P. (2001). Like father like son? Small family business succession problems in Finland. *Enterprise and innovation management studies*, 2(3), 195-204. <http://dx.doi.org/10.1080/14632440110105053>
- Marler, L., Botero, I., & De Massis, A. (2017). Succession-related role transitions in family firms: The impact of proactive personality. *Journal of Managerial Issues*, 29(1), 57-81.
- Marques, P., Presas, P., & Simon, A. (2014). The Heterogeneity of Family Firms in CSR Engagement: The Role of Values. *Family Business Review*, 27(3), 206-227.
- Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software e aplicações*. 2nd ed. Pêro Pinheiro, Portugal.
- Marshall, J. P., Sorenson, R., Brigham, K., Wieling, E., Reifman, A., & Wampler, R. S. (2006). The paradox for the family firm CEO: Owner age relationship to succession-related processes and plans. *Journal of Business Venturing*, 21(3), 348-368. <http://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.06.004>
- McKinstry, S., Ding, Y. Y., & Livingstone, R. (2014). Anatomy of a rural meat operation: The family values/firm strategy nexus at Jackson's of Symington, c. 1890-1981, *Business History* 56(7), 1143-1168.
- Menezes, J., & Campos, B. P. (1991). Estrutura dos valores: Estudo transversal. *Psychologica*, 6, 129-147.
- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513-31. [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00058-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00058-2)
- Montemerlo, D. (2000). *Il governo delle imprese familiari. Modelli e strumenti per gestire I rapporti tra proprietà e imprese*, EGEA, Milan.
- Morgan, T. J., & Gomez-Mejia, L. R. (2014). Hooked on a feeling: The affective component of socioemotional wealth in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 280-288.
- Morris, H. M., Williams, R., & Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(3), 68-81. <http://dx.doi.org/10.1108/13552559610153261>
- Morris, M.H., Williams, R.W., Allen, J. & Avila, R. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, v. 12, p. 385-401.
- Munene, J. C., Schwartz, S. H., & Smith, P. B. (2000). Development in sub-Saharan Africa: Cultural influences and managers' decision behavior. *Public Administration and Development*, 20, 339-351.
- Nelton, S. (1991). Ten keys to success in family firms. *Nations Business*, v. 79 n. 2, p. 44-5.
- Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau', M., & Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 40(4), 1087-1122. <http://doi.org/10.1007/s11187-012-9466-4>
- Nordqvist, M., Sharma, P., & Chirico, F. (2014). Family firm heterogeneity and governance: A configuration approach. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 192-209.

- Oliveira, Á., & Tamayo, F. (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais, *Revista de Administração da USP*, 39(2), 129-140.
- Oreg, S., & Nov, O. (2008). Exploring motivations for contributing to open source initiatives: The roles of contribution context and personal values. *Computers in Human Behavior*, 24(5), 2055-2073.
- Oswald, S. Muse. L. & Rutherford. M. (2009). The influence of large stake family control on performance: Is it agency or entrenchment? *Journal of Small Business Management*. v. 47 n. 1. p. 116-135.
- Pieper, T. Klein. S. & Jaskiewicz. P. (2008). The impact of goal alignment on board existence and top management team composition: Evidence from family influenced businesses. *Journal of Small Business Management*, v. 46 n. 3. p. 372-394.
- Potts, T. L., Schoen, J. E., Loeb, M. E., & Hulme, F. S. (2001). Effective retirement for family business owner-managers: perspectives of financial planners, Part II. *Journal of Financial Planning-Dever*, 14(7), 86-97.
- Prince-Gibson, E., & Schwartz, S. H. (1998). Value priorities and gender. *Social Psychology Quarterly*, 61, 49 -67.
- Prioste, A., Narciso, Isabel, & Gonçalves, Miguel (2012). Questionário de Valores Pessoais Readaptado: Processo de desenvolvimento e contributos iniciais para a validação. *Revista Ibero-Americana de Diagnóstico e Avaliação Psicológica*, 34, 175-199.
- Pyromalis, V. D., Vozikis, G. S., Kalkanteras, T. A., Rogdaki, M. E., & Sigalas, G. P. (2006). *An integrated framework for testing the success of the family business succession process according to gender specificity*. In P. Poutziouris (Ed.), *Family business research handbook* (pp. 422-442). Northampton: Edward Elgar.
- Pyromalis, V. D., & Vozikis, G. S. (2009). Mapping the successful succession process in family firms: evidence from Greece. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(4), 439-460. <http://doi.org/10.1007/s11365-009-0118-3>
- Relvas, A. P. (2004). *O ciclo vital da família: Perspectiva sistémica*. Porto: Edições Afrontamento.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Will, S. (2005). *SmartPLS 2.0 (M3) Beta*, Hamburg 2005.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Schlittgen, R., & Taylor, C. R. (2013). PLS path modeling and evolutionary segmentation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1318-1324.
- Ringle, C. M., Silva, D., & Bido, D. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SMARTPLS. *Revista Brasileira de Marketing - ReMark*, 13(2). DOI: 10.5585/remark.v13i2.2717.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free press.
- Sagiv, L., & Schwartz, S. H. (1995). Value priorities and readiness for out-group social contact. *Journal of personality and social psychology*, 69(3), 437.
- Mazereeuw-van der Duijn Schouten, C., Graafland, J., & Kaptein, M. (2014). Religiosity, CSR attitudes, and CSR behavior: An empirical study of executives' religiosity and CSR. *Journal of business ethics*, 123(3), 437-459.
- Schwartz, S. H. (1990). Individualism-collectivism: Critique and proposed refinements. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 21, 139-157.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50, 19-45.
- Schwartz, S. H., & Rubel, T. (2005). Sex differences in value priorities: Cross-cultural and multimethod studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 1010-1028.
- Schwartz, S. (2005). *Basic human values: Their content and structure across cultures*. In A. Tamayo & J. Porto (Eds.), *Valores e trabalho [values and work]*. Brasília: Editora Universidade de Brasília.
- Schwartz, S. H. (2006). A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative sociology*, 5(2), 137-182.

- Schwartz, S. H. (2010). *Basic values: How they motivate and inhibit prosocial behavior, Prosocial motives, emotions, and behavior: The better angels of our nature*, 14, 221-241.
- Schwartz, S. H. (2011). Studying Values: Personal Adventure, Future Directions. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42(2), 307-319.
- Schwartz, S. H. (2012). *An overview of the Schwartz theory of basic values*. Online readings in Psychology and Culture, 2(1), 11.
- Schwartz, S. H. (2015). *Basic individual values: Sources and consequences*. In D. Sander and T. Brosch (Eds.), *Handbook of value* (pp.63-84). Oxford: UK, Oxford University Press.
- Schwartz, S. H. & Bilsky, W. (1987). Toward a Universal Psychological Structure of Human Values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550-562.
- Schwartz, S. H. & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and crosscultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 878-891.
- Schwartz, S. H. & Huismans, S. (1995). Value priorities and religiosity in four Western religions. *Social Psychology Quarterly*, 58, 88-107.
- Schwartz, S. H., Melech, G., Lehmann, A., Burgess, S., Harris, M., & Owens, V. (2001). Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement. *Journal of cross-cultural psychology*, 32(5), 519-542.
- Sharma, P., Chrisman, J.J. & Pablo, A.L. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model. *Entrepreneurship Theory & Practice*, v. 25 n. 3, p. 17-35.
- Sharma, P., Chrisman, J.J. & Chua, J.H. (2003a). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, v. 18 n. 5, p. 667-87.
- Sharma, P., Chrisman, J.J. & Chua, J.H. (2003b). Succession planning as planned behavior: some empirical results. *Family Business Review*, v. 16 n. 1, p. 1-15.
- Sharma, P., & S. A. Rao (2000). Successor Attributes in Indian and Canadian Family Firms: A Comparative Study. *Family Business Review*, 13(4), 313-330.
- Sitthipongpanich, T., & Polsiri, P. (2015). Do CEO and board characteristics matter? A study of Thai family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 119-129.
- Solomon, A., Breunlin, D., Panattoni, K., Gustafson, M., Ransberg, D., Ryan, C., Hammerman, T. & Terrien, J. (2011). Don't Lock Me Out': life-story interviews of family business owners facing succession. *Family Process*, v. 50 n. 2, p. 149-66.
- Stavrou, E. (1995). *The next generation's dilemma: To join or not to join the family business*. In Family Firm Institute Conference Proceedings (pp. 11-14).
- Stavrou, E.T. (2003). Leadership succession in owner-managed firms through the lens of extraversion. *International Small Business Journal*, v. 21 n. 3, p. 331-46.
- Steier, L.P., Chua, J.H. & Chrisman, J.J. (2009). Embeddedness perspectives of economic action within family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 33 n. 4, p. 1157-67.
- Tamayo, A. (2000). Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 35(2).
- Tamayo, A. (2001). Prioridades axiológicas, atividade física e estresse ocupacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(3), 127-147.
- Tamayo, A. (2007). Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 23 (Especial), 7-15.
- Tamayo, A., & Schwartz, S. H. (1993). Estrutura motivacional dos valores humanos. *Psicology. Theory and Pesquise* 9(2), 329-48.
- Upton, N., Vinton, K., Seaman, S. & Moore, C. (1993). Research note: family business consultants - who we are, what we do, and how we do it. *Family Business Review*, v. 6 n. 3, p. 301-11.

- Valenzuela, M. de los Á. M. (2014). Estudio del impacto de los valores éticos en el desempeño de las empresas familiares. *GCBF*, 9(1), 101-113.
- Vallejo, M. C. (2008). Is the culture of family firms really different? A value-based model for its survival through generations. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 261-279.
- Venter, E., & Boshoff, C. (2007). The Influence of Organisational-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses. *Management Dynamics*, 16(1), 42.
- Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The influence of successor related factors on the succession process in small and medium sized family businesses. *Family Business Review*, 18(4), 283-303. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00049>
- Viet, H. N. (2015). Succession Decision in Vietnamese Family Companies. *International Journal of Business and Management*, 10(7), 208-215. <http://doi.org/10.5539/ijbm.v10n7p208>
- Vera, C.F. and Dean, M.A. (2005). An examination of the challenges daughters faces in family business succession. *Family Business Review*, v. 18 n. 4, p. 321-45.
- Vozikis, G. S., Liguori, E. W., Gibson, B., & Weaver, K. M. (2012). Reducing the Hindering Forces in Intra-Family Business Succession. *American Journal of Economics and Business Administration*, 4(1), 94-104.
- Zellweger, T. M., & Astrachan, J. H. (2008). On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*, 21(4), 347-363.
- Zellweger, T. M., & Dehlen, T. (2012). Value is in the eye of the owner: Affect infusion and socioemotional wealth among family firm owners. *Family Business Review*, 25(3), 280-297.
- Ward, J. & Aronoff, C. (1990). How family affects strategy. *Small Business Forum*, vol. 12 n. 2, pp. 85-90.
- Ward, J. (2004). *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long-lasting, Successful Families in Business*. Palgrave Macmillan, New York, NY.
- Yan, J., & Sorenson, R. (2006). The effect of Confucian values on succession in family business. *Family Business Review*, 19(3), 235-250. <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00072.x>

# CAPÍTULO 4 - Gestão de empresas familiares: relação dos valores pessoais com a profissionalização e sucessão

## Resumo

O objetivo principal deste estudo é encontrar evidências que contribuam para a construção das dimensões de valores pessoais, profissionalização e sucessão, assim como propor um novo modelo teórico que mostre as relações entre estas dimensões e seus fatores. Para alcançar este objetivo, utilizou-se uma abordagem de investigação qualitativa, mais precisamente, o método de estudo de caso. Foram selecionadas quatro empresas familiares portuguesas cujo total de participantes foi de onze. Como técnica de recolha de dados, utilizou-se o método de entrevistas, observação não participante e análise documental. Para garantir uma sistematização e confiabilidade aos dados, empregou-se o método de análise de conteúdo com a ajuda do software NVIVO. Com base nos resultados obtiveram-se oito fatores que explicam a dimensão profissionalização, a dimensão sucessão foi composta por quatro fatores e a dimensão valores pessoais foi formada por três fatores. Conseguiu-se também demonstrar as relações entre os valores pessoais, a profissionalização e a sucessão nas empresas familiares. Algumas contribuições para a teoria e prática são também apresentadas.

**Palavras-chave:** Empresas familiares, Valores Pessoais, Gestão de Empresas Familiares, Profissionalização, Sucessão.

## 1 Introdução

Os valores pessoais podem estar relacionados com a gestão das empresas familiares, visto que eles podem interferir no comportamento humano e, portanto, no processo de decisão na gestão neste tipo de organizações. Parada e Viladás (2010) inferem que os valores são características principais das identidades pessoais e têm uma importante influência sobre os padrões de comportamento de indivíduos, famílias e empresas, e, portanto, são fatores relevantes para o sucesso ou fracasso das empresas familiares.

Relativamente aos valores pessoais, existem alguns estudos, contudo, uma boa parte destes trabalhos não colocam os valores pessoais como ponto central da investigação (Fletcher, Melin & Gimeno, 2012), existindo assim uma lacuna na investigação de valores pessoais no contexto das empresas familiares. De facto, pouco se sabe sobre os valores pessoais específicos e como eles se relacionam com o negócio familiar, pois em muitos casos, esses valores são sub-estudados nos contextos de negócios, o que

demonstra haver uma lacuna a ser explorada (Mazereeuw-van der Duijn Schouten, Graafland e Kaptein, 2014). Todavia, existem alguns estudos que procuraram suprir esta a lacuna existente (e.g., García-López Álvarez e Sintas, 2001), ao abordarem os sistemas de valores dos fundadores das empresas familiares. Koiranen (2002) investigou também os valores das empresas familiares de longa data; Parada, Nordqvist e Gimeno (2010) analisaram o papel das associações profissionais na promoção de uma mudança de valores e, Simon, Marquès, Bikfalvi & Muñoz (2012) investigaram as diferenças de valores com base na complexidade da gestão e da família.

Apesar destes estudos diante do atual cenário, torna-se iminente realizar mais investigação, para analisar as possíveis relações dos valores pessoais com os aspetos de sucessão e de profissionalização e, portanto, na gestão das empresas familiares. Por conseguinte, a motivação para a procura de tais relações advém das descobertas de Simon, Marquès, Bikfalvi & Muñoz (2012), onde encontraram relações entre valores familiares e a gestão das empresas familiares, diferenciadas pela sua complexidade da família, da empresa e do aspeto geracional de cada empresa familiar. Estas relações demonstram que os valores pessoais podem influenciar aspetos da profissionalização, assim como do processo da sucessão da gestão familiar.

A motivação deste estudo também está alicerçada em De Massis, Kotlar, Chua e Chrisman (2014), os quais incentivam as investigações em empresas familiares por meio da investigação qualitativa - método de estudo de caso. Para os autores, os estudos de caso em empresas familiares oferecem oportunidades significativas para contribuir com a literatura e o desenvolvimento teórico sobre este tipo de empresa, permitindo a expansão do conhecimento sobre as suas particularidades.

Com base no exposto, objetiva-se encontrar evidências empíricas que contribuam para a construção das dimensões de valores pessoais, profissionalização e sucessão e, adicionalmente busca-se encontrar as possíveis relações entre estas dimensões. Com base nestas relações, propõe-se um modelo teórico de investigação que englobe estas dimensões e os seus fatores. Para alcançar estes objetivos, tomam-se os estudos existentes na literatura que abordam valores pessoais, bem como a profissionalização e a sucessão nas empresas familiares. Para alcançar este propósito, optou-se pelo método de estudo de caso, mais precisamente por um estudo de casos múltiplos em quatro empresas familiares no contexto português.

Este estudo oferece contribuições importantes para os estudos que levam em consideração o contexto das empresas familiares. Com esta investigação ajuda-se a preencher uma parte da lacuna existente nos estudos que envolvam aspetos psicológicos na gestão das empresas familiares, ressaltados por alguns autores (e.g., Frey et al., 2005; Fletcher, Melin & Gimeno, 2012; Filser, Kraus & Märk, 2013). Apresenta-se também resultados importantes sobre os valores pessoais e suas relações com a sucessão e a profissionalização da gestão das empresas familiares, assim como agrega-se valor a estudos recentes sobre a riqueza socioemocional neste tipo de empresa (e.g., Berrone et al., 2012; Morgan & Gómez-Mejía, 2014; Barros, Hernangómez, & Martin-Cruz, 2017; Hedberg, & Luchak, 2018). Adicionalmente apresenta-se um novo modelo teórico para ser utilizado em pesquisas futuras e que

contemplem as dimensões de profissionalização, sucessão e valores pessoais no contexto das empresas familiares.

Como implicações para a prática, os resultados alcançados neste estudo podem trazer informações que ajudem os gestores deste tipo de empresa, como por exemplo, conhecerem melhor a si, sobre os seus valores, suas crenças, e a forma como estes podem ajudar nas suas relações diárias, seja no âmbito familiar ou empresarial, assim como na tomada de decisões sobre os aspetos de sucessão e de profissionalização.

Este artigo está estruturado como se segue. Na segunda seção é feita uma revisão da literatura sobre os valores pessoais nas empresas familiares. Na terceira seção aborda-se a teoria sobre profissionalização das empresas familiares e na quarta seção as teorias sobre a sucessão destas empresas. A Metodologia de Investigação é abordada na quinta seção. Na seção seis apresenta-se a análise e discussão dos resultados. Finalmente, na seção sete apresentam-se as conclusões e implicações.

## **2 Valores pessoais nas empresas familiares**

Para Le Breton-Miller e Miller (2016), dada a importância da intervenção humana nas empresas familiares e a capacidade dos proprietários em impor os seus valores pessoais sobre a organização, tem-se verificado que as empresas familiares são especialmente aptas a serem administradas por aqueles que possuem uma orientação de forte valor, evidenciando assim a importância dos valores pessoais para o contexto deste segmento de empresas.

García-Álvarez e López-Sintas (2001) chamam atenção para os valores pessoais e, inferem que esta temática tem despertado a atenção dos pesquisadores ligado a gestão, empreendedorismo e negócios familiares. Este interesse está vinculado a estudos que mostram os valores como uma variável intermediária em que ambos os antecedentes (fundo pessoal) e consequências (comportamentos) merecem identificação e estudo (Hofstede, Neuijen & Sanders, 1990).

Os valores são padrões que orientam o comportamento das pessoas e as levam a assumir uma posição específica sobre questões sociais e, portanto, acabam também por influenciar outras pessoas. Para Rockeach (1973), os valores pessoais podem ser organizados num sistema de valores, onde as pessoas podem possuir até os mesmos valores, mas com diferentes graus.

Rockeach (1973) afirma ainda que os valores pessoais possuem antecedentes e consequências, em que relacionado ao primeiro pode estar a cultura, a sociedade, suas instituições, assim como a personalidade de cada indivíduo, como por exemplo, o contexto da família que possui empresa em termos de tradição, costumes, interação e relacionamento. Relacionados com as consequências tem-se praticamente todos os fenómenos comportamentais influenciados pelos antecedentes, como por exemplo, os comportamentos dos membros familiares nas empresas familiares.

García-Álvarez e López-Sintas (2001) conseguiram validar no seu estudo esta premissa sobre valores, onde mostraram que nas empresas familiares, os valores pessoais têm como antecedente a interação familiar e social da família empresária e, como consequência, as características psicológicas e comportamentais dos fundadores.

Nessas premissas sobre valores pessoais, cada indivíduo sofre influencia no seu sistema de valores por parte do contexto ao qual se insere. Num contexto social macro, o sistema de valores pessoais acaba por ser impactado pelos valores sociais, através de diferentes momentos, pela exposição e observação da cultura da sociedade (Hynie, Lalonde, & Lee, 2006). Entretanto, é no contexto familiar ou sistema micro, que ocorre a construção de um sistema de valores de um indivíduo (Brofenbrenner, 1986), criado e mantido através das relações sociais no âmbito familiar, que normalmente são transmitidos pelas diferentes gerações familiares ao longo do tempo, gerando um sistema comportamental de acordo com as crenças, modelos e valores de todos os seus membros (Wagner & Falcke, 2001; Bengston, Biblarz, & Roberts, 2002).

Nas empresas familiares este contexto familiar pode ser formado pelas características dos membros da família, características relacionadas às tipologias de empresas familiares, ou pelos processos históricos nas vidas dos familiares e das empresas familiares, tais como a sucessão, socialização ou outros processos de transmissão de valor (Simon et al., 2012), podendo estes contribuir e determinar a formação dos valores pessoais. Assim, famílias detentoras de empresas conseguem ter fortes valores, devido aos vínculos emocionais enraizados pelos seus membros, por meio dos seus laços de sangue e afetivos, assim como pelas histórias compartilhadas (Carlock & Ward, 2001).

Este contexto remete a identidade da empresa familiar no meio social a qual esta inserida. O envolvimento dos membros familiares, principalmente dos proprietários e/ou fundadores contribuem para a disseminação da cultura familiar e de seus valores e crenças na gestão da empresa da família, e, portanto, construindo a imagem e a identidade da empresa no mercado e perante as partes interessadas (Deephouse & Jaskiewicz 2013, Zellweger et al., 2012). Neste sentido, a identidade da empresa também acaba por representar os valores e crenças dos membros que compõe a empresa, no caso da empresa familiar, provavelmente pelos membros familiares (Albert & Whetten, 1985; Chen et al., 2008; Deephouse & Jaskiewicz, 2013).

Além disso, os padrões morais podem variar muito entre os membros de uma família, assim, valores como a generosidade, compromisso social, responsabilidade, entre outros, podem variar de acordo com a personalidade de cada pessoa. Assim, não há dúvida de que os valores encontrados em casa por uma criança podem moldar o seu comportamento como adultos e, portanto, também como agentes de uma empresa familiar (Binz, Astrachan & Pieper, 2015).

Pelo contexto descrito, não há como desvincular os valores pessoais da gestão das empresas familiares. Percebe-se que existe a identificação dos membros da família como se a empresa fosse uma extensão destes (Deephouse, & Jaskiewicz, 2013; Dyer, & Whetten, 2006), além de que,

os valores da família são transmitidos por gerações (Parada et al., 2010; Cruz, Hamilton, & Jack, 2012; Blombäck, & Brunninge, 2013) e determinam a forma como os membros da família atuam em relação às partes interessadas (Byrom, & Lehman, 2009; Fernando, & Almeida, 2012; Kirkwood, & Gray, 2009; Sorenson et al., 2009), moldando a imagem, a identidade (Duh, Belak, & Milferner, 2010; Presas, Guia, & Muñoz, 2014) e a reputação da empresa familiar (Uhlener et al., 2004).

Oliveira e Tamayo (2004) inferem que a origem dos valores de uma organização é influenciada pelos valores pessoais que os gestores levam para a empresa. Os valores dos proprietários familiares de uma organização tornam a essência de uma cultura organizacional, onde surge uma sinergia vital na empresa. Na verdade, o compromisso duradouro com os valores é a força maior que uma família pode trazer aos seus negócios (Tàpies & Fernández, 2012). Assim, em empresas familiares, os valores são geralmente vistos como conceções explícitas ou implícitas de que é desejável para a família e para a empresa da família (Hall, Melin, & Nordqvist, 2001).

### **3 A profissionalização na empresa familiar**

Existem estudos que mostram como os membros familiares também podem ser profissionalizados e deter competências necessárias para gerir as suas organizações (Ricca, 2002; Werner, 2004). Assim, Usman (2004) acrescenta que a profissionalização da gestão da empresa familiar pode ser conseguida através da profissionalização dos membros da família se houver o cuidado de formar e selecionar os familiares que um dia trabalharão na direção da empresa e se encarregarão da sua direção estratégica.

Por outro lado, há estudos que indicam que a profissionalização deve ser realizada por meio da contratação de profissionais não familiares (Le Breton-Miller et al., 2004; Ward, 2004; Dyer, 1989; Bennedsen, Nielsen, Pérez-González, & Wolfenzon, 2007; Klein & Bell, 2007; Lin & Hu, 2007; Zhang & Ma, 2009), resultando na diminuição do envolvimento da família na gestão e nos processos, passando em parte ou todo para esses profissionais de fora da família (Daily & Dalton, 1992; Chittoor & Das, 2007).

Dekker et al. (2012, 2015) validaram no contexto da Bélgica um modelo teórico que engloba os principais fatores do que vêm a ser uma gestão profissionalizada nas empresas familiares. Os autores ampliam o conceito de profissionalização e indicam cinco fatores que refletem o conceito de profissionalização nestas empresas, sendo eles: sistemas de controlo financeiro, o envolvimento não familiar em sistemas de gestão, os sistemas de controlo de recursos humanos, a descentralização de autoridade e a atuação efetiva dos níveis do topo.

Somando a estes fatores pertinentes à profissionalização, foi encontrado uma vertente de estudos que contemplam com muita propriedade os aspetos culturais e sociais. Estes estudos indicam que as normas, valores e significados da família proprietária do negócio têm um impacto considerável nas empresas familiares, e, portanto, na sua gestão profissional (Dyer, 1989; Kets de Vries, 1993; Watson,

1995; Habbershon & Williams, 1999; Hall, Melin, & Nordqvist, 2001; Astrachan, Klein, & Smyrnios, 2002; Zahra, Hayton, & Salvato, 2004). Hall e Nordqvist (2008) enfatizam também que as empresas familiares existem a forte influência dos valores, normas, objetivos e significados da família proprietária no negócio, o que sem dúvida esses fatores estarão presentes na gestão profissional dessas empresas.

A literatura sobre a profissionalização nas empresas familiares aponta ainda que esta vincula-se com o desenvolvimento de seu estilo de gestão, onde os gestores partem de uma abordagem paternalista, no período inicial da empresa e, com o passar do tempo, visando suportar as pressões existentes, seja as advindas do ambiente externo, do próprio negócio familiar ou mesmo da família, vão modificando a sua gestão para uma abordagem mais profissionalizada (Lussier & Sonfield, 2004). Neste sentido, a profissionalização da empresa familiar deve abordar o contexto de desenvolvimento organizacional (Dekker et al., 2012), pois, nível após nível no decorrer da sua vida, a empresa vai indicando os progressos em todos os sentidos, dando um direcionamento à profissionalização num nível cada vez mais elevado (Flamholtz & Randle, 2007; Gedajlovic, Lubatkin, & Schulze, 2004).

## **4 A sucessão na empresa familiar**

Há vários anos a literatura sobre a sucessão nas empresas familiares contempla um grande número de artigos publicados em periódicos diversos. Handler (1994) conseguiu identificar nos principais estudos sobre sucessão em negócios familiares cinco correntes de pesquisa, nomeadamente a sucessão como um processo, o papel do fundador, a perspectiva da próxima geração, vários níveis de análise e a caracterização das sucessões efetivadas.

Análises mais recentes têm tentado desenvolver modelos onde se pode identificar as variáveis que influenciam positiva ou negativamente a sucessão nas empresas familiares. Resumidamente, são estudos que procuram identificar os fatores e processos que facilitam ou dificultam a sucessão normal (Nordqvist, Wennberg, Bau' & Hellerstedt, 2013). Uma justificação para esta busca pode estar na própria relevância do processo de sucessão, sendo este ainda uma questão crítica para as empresas familiares (Filser et al., 2013). Afinal, a sucessão constitui a questão central que deve ser tratada, a fim de assegurar a sobrevivência do negócio familiar de geração em geração (Harveston et al., 1997; Ibrahim et al., 2001).

Um dos estudos que reuniu uma gama abrangente de fatores que eram reconhecidos por outros estudos anteriores foi De Massis, Chua & Chrisman (2008). Estes autores elaboraram um modelo com cinco fatores e três explicações ou condições diretas que impedem a eficácia e a satisfação com a sucessão intrafamiliar. Para eles, o sucesso da sucessão intrafamiliar em termos de eficácia e de satisfação não ocorre em virtude de: (1) todos os potenciais sucessores da família recusarem a liderança da gestão da empresa, (2) a coalizão dominante rejeita todos os potenciais sucessores da família e (3) a coalizão dominante decide contra a sucessão familiar embora existam dispostos,

potenciais e aceitáveis sucessores da família. Estas explicações resultam de cinco fatores antecedentes como, os fatores processuais; os fatores individuais; fatores de relacionamento; fatores de contexto; e fatores financeiros.

Pyromalis e Vozikis (2009) procuraram testar o impacto de cinco fatores críticos do processo de sucessão na empresa familiar, relacionando a satisfação das partes interessadas relativamente a este processo, assim como para com a eficácia deste. Estes fatores foram definidos em Pyromalis et al. (2006) como sendo: a propensão do titular (proprietário) se afastar; a disposição do sucessor para assumir a gestão do negócio familiar; as relações familiares positivas e comunicação; o planeamento de sucessão; e a adequação e preparação do sucessor.

Bocatto, Gispert e Rialp (2010) analisaram fatores distintos que podem influenciar a sucessão por pessoas da família ou por membros não familiares para cargos seniores. Seu modelo de investigação levou em consideração quatro fatores, nomeadamente, o desempenho da empresa anterior à sucessão, a participação de conselheiros independentes na empresa, o envolvimento da família em termos de propriedade e participação na governança e, a experiência dos sucessores numa posição diretiva na empresa.

Vozikis et al. (2012) trataram de relacionar teórica e empiricamente dois modelos conceituais, nomeadamente, o modelo dos fatores críticos de sucesso (Pyromalis & Vozikis, 2009) e o modelo dos fatores antecedentes que condicionam e impactam na eficácia e na satisfação com o processo de sucessão (De Massis et al., 2008). Com isto, por meio de uma utilização empírica de pesquisa, os autores desenvolveram um quadro conceptual e de pesquisa sobre ambas as proposições antecedentes, ou seja, os fatores inibidores e os fatores críticos de sucesso para a eficácia e satisfação com uma sucessão intrafamiliar concernente as pesquisas relacionadas.

Chaimahawong e Sakulsriprasert (2012), no seu estudo direcionado para as empresas familiares da Tailândia, investigaram os principais determinantes que afetam o sucesso do processo de sucessão e a performance no negócio familiar pós-sucessão, abordando quatro fatores principais mencionados em estudos anteriores, nomeadamente, os fatores pessoais; de relacionamento; de contexto e financeiros.

## **5 Metodologia de investigação**

### **5.1 Tipo de estudo**

Para atingir os objetivos definidos para esta investigação, optou-se pelo método de estudo de caso, visto tratar-se de uma metodologia qualitativa muito utilizada em pesquisas nas empresas familiares (De Massis, Sharma, Chua, Chrisman, & Kotlar, 2012). Esta metodologia pode ser utilizada de forma rigorosa, criativa e abrangente, de forma a trazer avanços significativos nas pesquisas que envolve este tipo de empresa (De Massis & Kotlar, 2014). Para Yin (2015), os estudos qualitativos privilegiam

ainda a interpretação das informações, a construção de um diálogo entre o entrevistado e o pesquisador, tendo ainda como pressuposto a inclusão do investigador no cenário a ser investigado.

## 5.2 Seleção dos casos e participantes

Um aspecto relevante que deve ser levado em consideração no método de estudo de caso refere-se à decisão crítica para a seleção de casos. Neste sentido, procurou-se “insights” no estudo de Kotlar & De Massis (2013), onde se estabeleceram vários critérios para a seleção dos casos: empresas familiares. O primeiro critério foi estas empresas já terem passado pelo processo sucessório ou que tenham sucessores trabalhando na empresa ou com interesse em suceder o negócio familiar. Este aspecto é importante porque os envolvidos com a gestão da empresa têm a experiência de ter passado pelo processo de sucessão, ou de estarem a trabalhar com outras gerações em conjunto, enfrentando os desafios com as particularidades de propensos sucessores. O segundo critério utilizado foi a adoção de sistemas e ferramentas para a gestão. Este critério facilita a obtenção de informações sobre aspectos importantes da profissionalização da gestão, além de poder verificar como a empresa passou de uma gestão informal no seu período inicial para uma gestão com processos formalizados. O terceiro critério foi dar prioridade a empresas que fornecessem um acesso profundo no seu ambiente empresarial, possibilitando assim a realização do estudo com maior profundidade de informações e a cedência de materiais complementares, que permitissem enriquecer a presente investigação.

Tendo por base os critérios estabelecidos, conseguiu-se reunir uma amostra inicial de 20 empresas portuguesas, que fazem parte de uma base de dados de empresas familiares. Como primeiro passo, entrou-se em contato com estas empresas no mês de setembro de 2017, inicialmente por email e posteriormente por telefone. Devido a dificuldade nas negociações com as empresas quanto à adequação da sua agenda de compromissos, a amostra final para este estudo resultou em quatro casos (empresas familiares) e onze participantes. Este número de casos está de acordo com Eisenhardt (1989), o qual recomenda que os pesquisadores selecionem entre 4 e 10 casos, pois pode ser difícil gerar teoria complexa com menos de quatro, enquanto mais de 10 pode resultar na asfixia dos dados.

Na Tabela 1 apresenta-se uma breve caracterização dos casos selecionados para este estudo. Ressalta-se que o nome das empresas e dos participantes foram omissos (anónimos) neste estudo, a pedido dos próprios participantes e, portanto, foram elaboradas siglas para identificar cada um destes.

Observa-se os casos (empresas) deste estudo tem características variadas, revelando uma certa diversidade de informações. Quanto à dimensão e forma jurídica, percebe-se que duas empresas são de média dimensão e trata-se de SGPS (Sociedades Gestoras de Participações Sociais), com mais de um segmento de negócios, e duas de pequeno porte do ramo comercial. Todas as empresas possuem a capital social detida pela família, denotando o conceito de empresa familiar (e.g., Ussman, 2004; Miller et al., 2007; Eddleston, Kellermanns, & Sarathy, 2008; Claver et al., 2009). Os onze participantes têm idade entre 40 e 75 anos.

**Tabela 1 - Caracterização da amostra de empresas participantes do estudo**

Caso	Fundação	Forma Jurídica	Propriedade	Setor(es)	Nº Funcionários	Dimensão	Participantes	Geração	Idade	Cargo atual	Tempo de empresa
AF	1975	Holding SGPS	100%	Construção Civil	109	ME	PF	2ª	50	Diretor	35
							RF	2ª	41	Diretor	16
							AF	1ª	75	Presidente	41
EL	1985	Sociedade por quotas	100%	Construção Civil	4	PE	AT	2ª	54	Gerente	17
							TT	2ª	55	Gerente	24
EMB	1984	Holding SGPS	100%	Saúde e Construção Civil	250	ME	AC	1ª	49	Gestora executiva	20
RM	1957	Sociedade por quotas	100%	Relojoaria	10	PE	MNC	2ª	49	Comercial	4
							FM	3ª	40	Consultor	20
							JM	2ª	67	Gestor	54
							MM	2ª	75	Gestora	60
							MMF	3ª	47	Gestor	31

Fonte: Elaboração própria.

### 5.3 Técnicas de recolha de informações

A recolha de informações deu-se por meio de entrevistas semi-estruturadas com os proprietários gestores atuais das empresas selecionadas. Esta técnica foi escolhida porque permite ao pesquisador ver e ouvir em primeira mão a perspetiva do entrevistado sobre o assunto, denotando assim informações mais fidedignas (Glover, 2014). As entrevistas permitem ainda adequar as questões previamente estabelecidas, proporcionando uma discussão com mais liberdade de expressão entre o entrevistador e o entrevistado, resultando num maior aprofundamento nos temas pertinentes, assim como na obtenção de informações complementares e relevantes para o estudo (Huberman & Miles, 2002). Neste sentido, as entrevistas foram realizadas entre outubro e novembro de 2017, utilizando-se da entrevista semi-estruturada, compreendendo um guia composto por um conjunto de perguntas abertas para cada construção teórica (Valores Pessoais; Profissionalização; Sucessão). Este guião/protocolo (ver Apêndice D) permitiu cobrir os temas específicos deste estudo, tais como: história familiar, o que já nos supri de informações sobre a origem e os aspetos culturais da família e da empresa; os valores pessoais relevantes; e, aspetos considerados importantes na sucessão e na profissionalização da gestão do negócio familiar.

Na Tabela 2 apresenta-se um resumo das características das entrevistas relacionadas aos casos de empresas selecionados para este estudo. Pode-se perceber que houve uma variação no tempo de

entrevista. Este facto talvez possa ser explicado pela disponibilidade de tempo de cada participante. Por outro lado, percebe-se que os participantes que destinaram na sua agenda de compromissos um tempo maior para as entrevistas permitiram na entrevista uma troca de impressões sobre o tema em questão, o que foi salientado por alguns.

**Tabela 2 - Características das entrevistas nas empresas familiares**

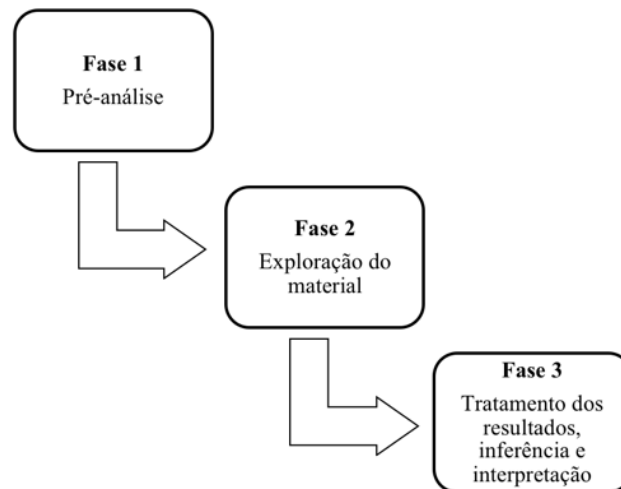
Caso	Participantes	Tempo de Entrevista	Data	Local/Cidade
Empresa AF	PF	1.25'53"	18/10/2017	Empresa - Covilhã
	RF	1.26'09"	11/10/2017	
	AF	38'47"	11/10/2017	
Empresa EL	AT	1.51'24"	26/10/2017	Empresa - Covilhã
	TT	1.11'11"	26/10/2017	
Empresa EMB	AC	2.37'26"	17/10/2017	Empresa - Viseu
Empresa RM	MNC	21'22"	03/11/2017	Empresa - Porto
	FM	23'29"	03/11/2017	
	JM	19'24"	25/10/2017	
	MM	22'39"	25/10/2017	
	MMF	27'21"	25/10/2017	

Fonte: Elaboração própria.

Como forma de complementar a recolha de informações, as entrevistas foram conduzidas sempre pelo entrevistador e um especialista sobre o tema, que auxiliou com anotações complementares a parte e com observações sobre o contexto da reunião da entrevista. Procurou-se ainda outras fontes de informações secundárias, como informativos impressos e no site de cada empresa, sempre autorizados pelos gestores, corroborando com as indicações de De Massis e Kotlar (2014), os quais inferem que o uso de múltiplas fontes de dados é uma força para um estudo de caso, pois permite analisar por meio de ângulos diferentes, o mesmo fenómeno, gerando resultados mais convincentes e precisos.

#### 5.4 Análise e organização dos dados

Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 1977), onde, de acordo com esta autora, trata-se não somente de um instrumento, mas sim de um conjunto de ferramentas com maior rigor, que pode ser adaptável a um campo de aplicação muito vasto, seja no campo de pesquisa quantitativa, como também nas qualitativas. Esta forma sistematizada utilizada tanto na recolha quanto nas análises, permitem melhorar a confiabilidade da pesquisa (De Massis et al., 2015). O método de análise de conteúdo compreendeu as seguintes fases descritas no Figura 1.



**Figura 1 - Fases da Análise de Conteúdo**

Fonte: Elaborado a partir de Bardin (1977).

Relativamente a primeira fase (pré-análise) consistiu na transcrição das entrevistas, na leitura e releitura geral do todo o material recolhido, contemplando as entrevistas e dos documentos cedidos pelas empresas familiares (ver Apêndice B). A segunda fase (exploração do material) limitou-se a construção das operações de codificação para a formulação das categorias de análise, utilizando o quadro teórico previamente apresentado neste estudo. Neste sentido, foram feitos os recortes do material transcrito das entrevistas e dos documentos obtidos nas empresas, onde foram transformados em unidades de registo (palavras, frases, parágrafos) agrupados tematicamente. A terceira fase (tratamento dos resultados, inferência e interpretação) versou sobre o tratamento dos resultados, utilizando-se da síntese e seleção dos resultados, para se fazer as inferências e as interpretações, tendo como respaldo o referencial teórico previamente estabelecido.

Em termos práticos, importou-se todo o material transcrito das entrevistas assim como das outras fontes de informações para o software NVIVO (*QSR International*, versão 11 Pro) e, a partir daí criou-se códigos principais tidos como Dimensões iniciais ou “Nós” de cada tema (Valores Pessoais, Profissionalização e Sucessão) e como Sub-nós, elencou-se um conjunto de fatores pertinentes a cada dimensão, tendo o respaldo da teoria prévia descrita no referencial teórico deste estudo. Posteriormente, foi feita uma varredura em todo o material importado buscando encontrar evidências (trechos textuais) que se enquadrassem em determinado fator previamente estabelecido ou que gerasse algum *insight* para um novo fator (sub-nó), revelando assim um novo código que contribuisse para a teoria existente.

Por fim, com a finalidade de conferir maior rigor na operacionalização do estudo, para a análise de conteúdo dos nós e sub-nós, utilizou-se uma das ferramentas do software NVivo 11 Pro, para a construção de um dendrograma, possibilitando assim uma maior facilidade para o controlo e a

visualização de relações entre conjuntos de dados, aumentando a velocidade de resposta por meio das análises e a transparência dos trabalhos, pois registram as informações pertinentes às análises realizadas (Evers, 2011). O software faz/calcula na similaridade/distância de palavras, o que permite a criação de clusters de dados não estruturados ou semiestruturados (Huang, 2008). Para este cálculo, optou-se pelo coeficiente de correlação de Pearson ( $\rho$  de *Pearson*), uma vez que o software NVivo 11Pro fornece o seu cálculo.

## 6 Análise e discussão dos resultados

Nesta seção são apresentadas as evidências empíricas sobre o contexto relatado pelos participantes nas entrevistas realizadas nos casos estudados e dos materiais disponibilizados pelas quatro empresas familiares. Neste sentido, apresenta-se nas subseções seguintes os resultados que compõe as dimensões profissionalização, sucessão e valores pessoais. Posteriormente são discutidos cada fator encontrado por meio das evidências empíricas, conjuntamente com teoria encontrada em estudos anteriores. Por fim propõe-se um modelo completo englobando essas três dimensões, evidenciando as relações existentes entre todos os seus fatores.

### 6.1 Dimensão de profissionalização

As evidências empíricas por meio dos excertos das entrevistas e dos outros materiais das empresas, permitiu identificar oito fatores teóricos que compõe a dimensão profissionalização na empresa familiar. No Gráfico 1 pode-se constatar os percentuais de cada codificação por caso de estudo, ou seja, o quanto cada caso (empresa) contribuiu por meio de evidências empíricas para a construção de cada fator.



Gráfico 1- Codificação dos fatores correspondentes a Dimensão Profissionalização

Fonte: NVivo 11 Pro.

Da análise do Gráfico, percebe-se que foram encontrados oito fatores relativos à dimensão profissionalização, sendo eles, sistemas de gestão, políticas de gestão, envolvimento não familiar na gestão, envolvimento familiar na gestão, desenvolvimento organizacional, descentralização de autoridade, atuação dos níveis do topo e aspetos sociais e culturais. Dentre estes, observa-se que os fatores, políticas de gestão e aspetos sociais e culturais, foram os que mais obtiveram evidências encontradas nos casos.

### 6.1.1 Sistemas de gestão

O primeiro fator de profissionalização da empresa familiar revelado como importante foi rotulado como Sistemas de Gestão. Este fator foi detetado por meio da análise do NVivo em um total de 715 palavras em 21 parágrafos codificados de 10 fontes.

Com base nos resultados gerados, foi observado que as empresas em questão acham importante a utilização de sistemas de gestão, como ferramentas que contribuem para a profissionalização da sua empresa. Estes resultados vão ao encontro de Chua, Chrisman e Bergiel (2009), os quais reforçam que as empresas familiares devem instituir sistemas de gestão formais visando garantir que os comportamentos dos seus gestores sejam coerentes com os objetivos da empresa, trazendo assim um maior controlo para estas empresas.

Como já era espectável, observou-se que as empresas de maior dimensão possuem sistemas mais completos e complexos de governança, contemplando sistemas financeiros, de logística, qualidade, recursos humanos, entre outros, enquanto nas empresas com estruturas menores utilizam sistemas de estoques e financeiros. Estes resultados estão em concordância com os descritos na literatura, onde consta que o conceito de profissionalização também pode estar relacionando a determinadas características encontradas internamente no contexto das empresas familiares, como a adoção de sistemas formais de gestão (Songini, 2006; Flamholtz & Randle, 2007; Stewart & Hitt 2012), como por exemplo, sistemas de avaliação de desempenho, de incentivos e compensações (Chua, Chrisman, & Bergiel, 2009), de recrutamento e seleção de pessoas (Dyer, & Whetten, 2006), sistemas de controle financeiro (Songini, 2006; Pérez de Lema & Duréndez, 2007), ou pela adoção de sistemas de governança (Songini 2006; Yildirim-Öktem & Üsdiken 2010; Stewart & Hitt, 2012). Como forma de exemplificar, apresenta-se algumas das transcrições que refletem estas evidências.

- *“A questão de implementação de sistemas de gestão, hoje a informática e as tecnologias de informação são fundamentais ... sempre dentro do quanto é que custa e que retorno nos dá ... e adequamos isto a nossa dimensão”* (Empresa AF - entrevistado RF).

- *“As empresas têm de ter estas ferramentas que auxiliem a gestão ... temos que ter sistemas informáticos os mais evoluídos possíveis, para conseguirmos ter informação online e conseguirmos dar resposta as situações”* (Empresa AF - entrevistado PF).

- *“Fazemos uma gestão para funcionar ... temos algumas certificações de qualidade como ISO ... essa ajuda na questão da profissionalização ...”*. *“Temos tudo interligado”* (Empresa EMB - entrevistado AC).

## 6.1.2 Políticas de gestão

O segundo fator de profissionalização da empresa familiar encontrado foi Políticas de Gestão. Este fator foi detetado por meio da análise do NVivo num total de 1930 palavras em 59 parágrafos codificados de 11 fontes.

Através destes resultados foi possível constatar que as empresas de maior dimensão têm as suas políticas de gestão bem formalizadas, talvez pelo facto destas empresas familiares vincularem o seu sistema de políticas internas num sistema maior de governança corporativa, o que vai ao encontro de alguns estudos que adotam esta abordagem (Astrachan, 2010; Goel, Mazzola, Phan, Pieper, & Zachary, 2012; Aguilera, & Crespi-Cladera, 2012; Suess, 2014; Le Breton-Miller, Miller, & Bares, 2015; Steier, Chrisman, & Chua, 2015; Le Breton-Miller & Miller, 2016; Nordstrom, & Jennings, 2017; Vardaman, Allen, & Rogers, 2018; Chrisman, Chua, Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2018). Como forma de exemplificar, apresenta-se algumas transcrições que refletem esta argumentação:

- *“Nós temos isso muito bem balizado ... isso que é fundamental nas estruturas familiares ... que todas essas coisas estejam muito bem balizadas”.* (Empresa AF - entrevistado RF)

- *“... tanto eu quanto o meu irmão temos a noção de que se for necessário vender ou profissionalizar e nós sairmos, podemos fazer isso ... tudo está no protocolo familiar”.* (Empresa AF - entrevistado PF)

- *“A empresa tem de dar transparência ao dinheiro e eu sou apologista a isso, porque os colaboradores têm que saber se a empresa está bem ... tem que ter acesso ... nós fazemos a gestão transparente”.*  
*“... seguimos as políticas da ISO ...”.* (Empresa EMB - entrevistado AC)

Estas evidências também refletem a visão de Steier et al. (2015), os quais inferem que, de forma sucinta a governança pode ser entendida como um conjunto e decisões ou políticas internas formais feitas pelos proprietários de uma empresa, gerentes ou conselho de administração, que visam dirigir e controlar o comportamento de membros organizacionais.

Também foram evidenciadas a formulação de políticas internas nas empresas de menor dimensão, entretanto, essas políticas são formuladas e estabelecidas de maneira informal, o que também colabora com a literatura sobre o tema. As políticas não formais, tidos como mecanismos informais de governança, embora não codificados, são representadas por pressões de conformidade, acomodação ou adaptação às normas e valores, da sociedade familiar, assim como das partes interessadas (Chrisman et al., 2018). Nesta mesma linha, tem-se que as políticas de governança informais podem agir como um substituto para mecanismos formais e, às vezes, serem até mais eficazes (Nordstrom & Jennings; 2017; Vardaman et al., 2018). Como forma de exemplificar esta argumentação:

- *“Eu tenho isto dividido por dois ... eu compro e vendo e ela paga e recebe ... a politica aqui é essa ... uma gestão dividida ... um não interfere no trabalho do outro ... nos entendemos assim”*. (Empresa AT - entrevistado TT)

- *“Nós vamos gerindo a empresa de acordo com os valores que achamos corretos, naquilo que acreditamos ao fim ao cabo”*. (Empresa RM - entrevistado FM)

Relativamente as estas evidencias, cabe reforçar que as empresas familiares somente conseguirão ter um comportamento mais sustentável, se as políticas de gestão forem direcionadas para as aspirações de longo prazo, como por exemplo, políticas que preveem o desenvolvimento de executivos familiares (Le Breton-Miller & Miller, 2016), reforço da identidade da empresa familiar por meio das relações sociais (Vardaman et al., 2018), orientação e benefícios mais generosos para os funcionários, assim como meios de maior aproximação e relações mais duradouras com clientes (Miller, Le Breton-Miller & Scholnick, 2008).

### **6.1.3 Envolvimento não familiar na gestão**

O Envolvimento Não Familiar na Gestão foi o terceiro fator relativo a dimensão de profissionalização encontrado. Assim, este fator foi detetado por meio da análise do NVivo num total de 722 palavras em 19 parágrafos codificados de 11 fontes.

Foi possível constatar principalmente que as empresas de maior dimensão não veem problemas em profissionalizar as suas empresas por meio da contratação de gestores profissionais externos a família, desde que a empresa permaneça nas mãos da família. Estas constatações corroboram com a literatura existente, onde é possível verificar que este tipo de profissionalização requer o menor envolvimento da família na gestão, deixando para gestores profissionais não familiares a administração dos negócios (Astrachan, Klein & Smyrniotis, 2002; Gedajlovic et al., 2004; Songini, 2006; Chittoor & Das, 2007; Klein & Bell, 2007; Zhang & Ma, 2009; Yildirim-Öktem & Üsdiken 2010; Dekker et al., 2013, 2015). Algumas das transcrições que refletem esta argumentação são:

- *“Contrataria sem problema nenhum, desde que fosse de confiança, fosse honesto, primeiro isso, e depois tinha que ter competência ... trazer valor acrescentado”*. (Empresa AF - entrevistado RF)

- *“... quando os acionistas não têm capacidade de gerir ... não tenham aptidão ... devem contratar pessoas externas para gerir e eles serem acionistas”*. *“No futuro, se for necessário, outros profissionais externos podem vir a assumir a direção da empresa também, sem problema nenhum, desde que a empresa permaneça na família, claro”*. (Empresa AF - entrevistado PF)

- *“... desde que a pessoa fosse capacitada ... um profissional externo sim, se tivesse as competências necessária para a gestão ...”*. (Empresa EL - entrevistado TT)

- *“Já os temos .... são os diretores, coordenadores, engenheiros ...”*. (Empresa EMB - entrevistado AC)

### 6.1.4 Envolvimento familiar na gestão

O quarto fator revelado neste estudo relativamente à dimensão profissionalização da empresa familiar foi o Envolvimento Familiar na Gestão. Por meio da análise do NVivo encontrou-se evidências que confirmam este fator num total de 1077 palavras em 23 parágrafos codificados de 11 fontes.

Nas fontes empíricas verificou-se que a profissionalização da gestão das empresas familiares pode ser feita pela preparação dos membros familiares para atuar na gestão, envolvendo-os efetivamente no negócio da família, ou seja, os membros familiares podem ser capacitados e deter competências necessárias para gerir estas organizações (Dyer, 1989; Ricca, 2002; Werner, 2004; Ussmam, 2004; Oliveira; Albuquerque, & Pereira, 2012). Algumas transcrições que refletem esta realidade são:

- *“A nível de gestão de topo, os que estamos hoje, estamos na função porque temos competência ... ninguém está cá por ser filho ... por ser bom rapaz ...”*. (Empresa AF - entrevistado RF)

- *“... não pode entrar só por ser familiar ... tem que possuir determinadas condições para poder entrar”*. (Empresa AF - entrevistado PF)

- *“Eu posso dizer que tenho a sorte de ela estar aqui, ter experiência ...”* (Empresa EL - entrevistado TT).

- *“Por isso é que nós estamos nos locais onde estamos ... existem algumas características que realmente tem que ter... não basta ser família e ter conhecimento técnico”*. (Empresa EMB - entrevistado AC)

- *“... acredito que eles tenham as competências necessárias para gerir”*. (Empresa RM - entrevistado FM)

- *“... a profissionalização da empresa não é prejudicada com o facto de haver várias pessoas da família a trabalhar aqui”*. (Empresa RM - entrevistado MNC)

### 6.1.5 Desenvolvimento organizacional

O Desenvolvimento Organizacional foi o quinto fator revelado para a dimensão de profissionalização. As evidências empíricas encontradas por meio da análise do NVivo resultaram em um total de 520 palavras em 9 parágrafos codificados de 6 fontes.

Conseguiu-se evidenciar por meio das fontes que as empresas familiares aqui estudadas estão a profissionalizar-se conforme o desenvolvimento das suas organizações, ou seja, vão fazendo investimentos em estrutura, em sistemas e em pessoas, conforme vão crescendo e ganhando mercado, colocando sempre a questão do custo do investimento e os benefícios que estes geram. Estes resultados corroboram com outros estudos os quais referem que a profissionalização da empresa perpassa pelo seu ciclo de vida organizacional, onde são evidenciados por meio do aumento da complexidade das operações da empresa, assim como na procura de sistemas de gestão organizacional mais sofisticados. Deste modo, existe um progresso em todos os sentidos, levando a empresa no

decorrer do tempo a um nível cada vez mais elevado de profissionalização (Gedajlovic et al., 2004; Flamholtz & Randle, 2007; Dekker et al., 2013). Apresenta-se algumas transcrições como forma de exemplificar esta argumentação:

- *“Estamos todos os dias a tentar caminhar e a fazer melhor ... considero que evoluímos muito, porque conseguimos criar a nossa dimensão, a nível dos recursos que temos”*. (Empresa AF - entrevistado PF)

- *“Inicialmente ... a empresa era demasiado pequena ... fomos investindo, ganhando mercado, crescendo ... é um grupo um bocadinho sui generis ... tem uma estrutura muito leve”*. (Empresa EMB - entrevistado AC)

- *“É uma empresa que sabe o que está a fazer a todos os níveis ... que está constantemente em atualização, porque as coisas vão evoluindo e nós temos que nos atualizar ...”*. (Empresa RM - entrevistado MNC)

Estas evidências mostram que a profissionalização das empresas familiares está vinculada ao seu desenvolvimento organizacional, onde estas vão melhorando o seu estilo de gestão, conforme o seu ciclo de vida, partindo de uma abordagem paternalista, geralmente quando a empresa se encontra no período inicial e com o passar do tempo, com o seu crescimento, se faz necessário uma abordagem mais profissionalizada (Lussier & Sonfield, 2004).

### 6.1.6 Descentralização de autoridade

O sexto fator encontrado na dimensão de profissionalização foi a Descentralização de Autoridade. As evidências que denotam este fator, em conformidade com as entrevistas efetuadas, foram identificadas por meio da análise do NVivo num total de 542 palavras em 10 parágrafos codificados de 4 fontes.

Dentre as evidências encontradas a que mais se destacou foi a questão da confiança, ou seja, na credibilidade que os proprietários/gestores demonstraram ter nos seus funcionários ou colaboradores. Isto confirma a literatura, que indica que a descentralização de autoridade está vinculada à confiança do proprietário/gestor da empresa familiar (Chua, Chrisman & Bergiel, 2009; Dekker et al., 2015). Como forma de exemplificar, apresenta-se algumas das transcrições que demonstram as evidências empíricas.

- *“Aquilo que é o ponto mais importante é que cada pessoa que aqui está é saber verdadeiramente o que tem que fazer e ser o mais profissional possível”*. (Empresa AF - entrevistado AF)

- *“... quando as pessoas que estão a frente destes setores têm independência ... e elas conseguem desenvolver, implementar aquilo que lhes é pedido, a empresa torna-se cada vez mais ágil, cada vez mais profissional e cada vez mais autônoma”*. (Empresa AF - entrevistado PF)

- *“Aqui nós não nos tratamos por funcionários ... são tratados pelos nomes ... é fulano, é sicrano ... apesar de cada um saber o que faz”*. (Empresa EL - entrevistado AT)

- *“Cada um dos diretores das empresas tem brio e resolvem os problemas”*. *“... procuro os melhores profissionais, procuro responsabilidade, autonomia ... somos uma empresa profissionalizada na*

*minha visão”. “... eles sabem bem, ninguém os controla ... eles é que sabem os meios para se atingir os objetivos ... se chegam ou não lá”. (Empresa EMB - entrevistado AC)*

Estes resultados confirmam outros estudos que contemplam a descentralização da autoridade e a delegação da tomada de decisões como um processo importante para a profissionalização da gestão das empresas familiares (Dyer, 1989, Dyer, & Whetten, 2006; Flamholtz & Randle, 2007; Chua, Chrisman & Bergiel, 2009; Stewart & Hitt 2012; Dekker et al., 2015).

### **6.1.7 Atuação dos níveis do topo**

O sétimo fator encontrado para a dimensão de profissionalização nas empresas familiares foi Atuação dos Níveis do Topo. Por meio da análise do NVivo, obteve-se num total de 419 palavras em 10 parágrafos codificados em 4 fontes.

Algumas evidências encontradas nas fontes usadas estão relacionadas com a atuação dos proprietários/gestores das empresas familiares, mais precisamente na forma como eles tomam as decisões de gestão. De acordo com os relatos dos entrevistados das empresas de maior dimensão, as decisões relativas ao negócio são tomadas em reuniões formais de conselho de administração ou em reuniões de diretoria, demonstrando assim, uma concordância com a literatura sobre este aspeto. Neste sentido, a atuação dos níveis do topo é demarcada pela presença de um conselho ativo (Gersick et al., 1999), onde, por meio de reuniões regulares, aumentam a comunicação interna (Flamholtz & Randle, 2007), denotando um envolvimento real das equipas de topo (Pieper, Klein & Jaskiewicz, 2008), ajudando na formulação e implementação das estratégias de gestão (Raes et al., 2011) e influenciando o desempenho da empresa (Barrick et al., 2007). Apresenta-se algumas das transcrições que refletem esta argumentação.

- *“Em nossas reuniões não há sempre o consenso, muito pelo contrário ... chegamos sempre a alguma decisão por unanimidade ... temos muita discussão ... muita análise ... depois convergimos a uma decisão”. (Empresa AF - entrevistado RF)*

- *“... nós nos rodeamos de profissionais, colhemos a informação, chegamos as reuniões de administração e dizemos ... fulano de tal disse que a solução para fazermos isto será esta ... o que acham? debatemos quais são as fórmulas melhores e a partir daí tomamos a decisão”. (Empresa AF - entrevistado PF)*

- *“ ... meu marido que é presidente do conselho de administração ... eu sou a administradora executiva ... as empresas participam umas das outras ... há muitos diretores, eles é que fazem é que coordenam, que direcionam ... eles é que sabem os meios para se atingir os objetivos ... eles é que sabem onde vão se reunir... somos exigentes e eles sabem ... ninguém os controla e eles sabem”. (Empresa EMB - entrevistado AC)*

Como já era esperado, nas empresas de pequena dimensão não foram encontradas evidências empíricas que demonstrasse uma formalização de reuniões, o que talvez reforce a visão de Dekker et

al. (2015), os quais denotam que em algumas empresas familiares, talvez não seja relevante uma quantidade significativa de reuniões formais, onde muitas decisões podem ser tomadas num ambiente mais informal. Entretanto, os autores reforçam que seja feito um ajuste de acordo com o tipo de negócio e a geração em que se encontra na empresa, fazendo-se necessário uma certa formalização e frequência das reuniões.

### 6.1.8 Aspectos sociais e culturais

Relativamente à dimensão de profissionalização nas empresas familiares, o oitavo fator revelado como importante foi Aspectos Sociais e Culturais. Em conformidade com as entrevistas efetuadas e demais fontes de referência analisados, este fator foi detetado pelos intervenientes por meio da análise do NVivo num total de 1903 palavras em 33 parágrafos codificados em 15 fontes.

Foram identificados como importantes, alguns preceitos que estão ligados aos aspectos sociais e culturais, como a valorização que os gestores dão à confiança, à honestidade e à solidariedade nas relações sociais e nas atividades da empresa. Estas evidências ligam-se à literatura existente sobre a profissionalização da empresa familiar, onde se tem que aspectos como normas, valores e significados, acabam por ter um impacto importante na profissionalização deste tipo de empresas (Kets de Vries, 1993; Watson, 1995; Hall, Melin, & Nordqvist, 2001; Astrachan, Klein, & Smyrniotis, 2002; Zahra et al., 2004; Dyer, & Whetten, 2006). Algumas das transcrições que demonstram estes aspectos são:

- *“... é isso que eu defendo aqui e digo a toda a gente que contratamos ... o dia em que a gente perceber que o senhor não é sério e honesto ... não acaba o dia ... cá dentro da empresa ...”*. (Empresa AF - entrevistado RF)

- *“Há uma grande confiança ... penso que é por aí também, pela honestidade ... porque nós aqui somos isso que queremos ... a profissionalização passa por aí”*. (Empresa EL - entrevistado AT)

- *“... somos extremamente humanos com os nossos colaboradores ... gostamos que as pessoas que nos ajudam também estejam bem ... por isso é que temos normalmente colaboradores com muitos anos de casa”*. (Empresa RM - entrevistado FM)

Também foram encontradas outras evidências que reforçam os aspectos sociais e culturais na profissionalização da empresa familiar, como por exemplo a valorização que os entrevistados dão à experiência, ao conhecimento e a formação para o desempenho das atividades na empresa familiar. Estas revelações vão ao encontro do estudo de Hall e Nordqvist (2008), os quais inferem que a profissionalização da gestão das empresas familiares passa pela competência formal e cultural (educação formal, formação e experiência, etc.), pressupondo reciprocidade entre as partes, interação e comunicação, perpetuando assim, os valores, normas e objetivos familiares. Como forma de reforçar ainda mais as evidências deste fator, apresenta-se mais algumas das transcrições.

- “... somos todos profissionais porque começamos muito cedo a trabalhar ... o pessoal que está aqui a trabalhar tem formação no terreno ... aprendeu com meu pai, no dia-a-dia ... é essa a profissionalização ... é a vida, é estar no terreno, é o constatar com as coisas ...”. (Empresa EL - entrevistado AT)

- “Alguém que já tem um certo know-how conquistado ao longo de décadas, que foi transmitido pelo meu avô, portanto é um conhecimento que é herdado e é transmitido ao longo dos anos, e que transmite uma certa confiança para a opinião pública ... esta é a melhor prova de uma gestão profissional que se pode dar ... é um sinal de alguém que quando desempenha a sua atividade, é séria, é correto e tem conhecimento”. (Empresa RM - entrevistado MMF)

- “... e nós dizemos isso a eles, a quem contrata, quem recruta ... atenção pra gurus, pra gurus já cá estamos nós ... não tem que ser só técnica ... técnica não é tudo”. (Empresa EMB - entrevistado AC)

- “É uma empresa especializada por técnicos e por patrões que sabem o que estão a falar e o que estão a fazer. O aspeto mais importante é ter muitos anos de trabalho ... o aprendizado prático é muito importante ...”. (Empresa RM - entrevistado JM)

## 6.2 Dimensão sucessão

Tendo por base as evidências empíricas obtidas por meio dos excertos das entrevistas e dos outros materiais das empresas pesquisadas, conseguiu-se obter quatro fatores que podem compor a dimensão de sucessão da empresa familiar. Apresenta-se no Gráfico 2 os percentuais de cada codificação dos fatores por caso de estudo.

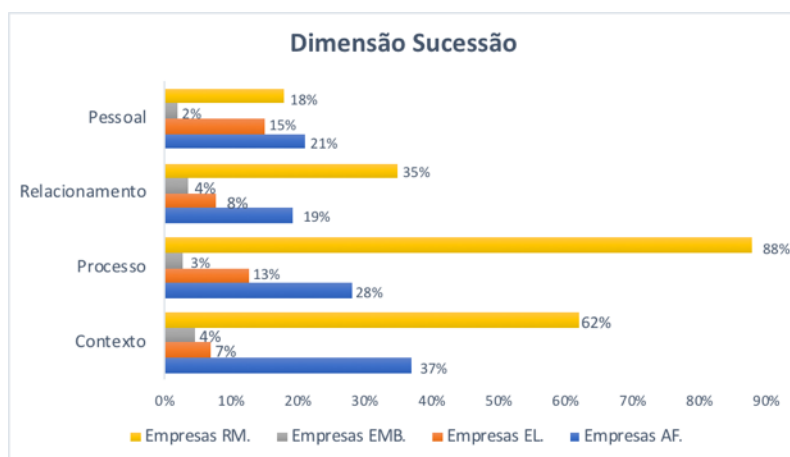


Gráfico 2 - Codificação dos fatores correspondentes a Dimensão Sucessão

Fonte: NVivo - 11 Pro.

Na análise do Gráfico, observa-se que foram encontrados quatro fatores relativos à dimensão Sucessão, sendo eles, pessoal, relacionamento, processo e contexto. Dentre estes, os que mais obtiveram evidências encontradas nos quatro casos foram os fatores processo e contexto.

## 6.2.1 Pessoal

Como primeiro fator da dimensão Sucessão, encontrado por meio dos relatos dos entrevistados e demais fontes de referência analisados das empresas, tem-se o fator Pessoal. Este fator foi detetado por meio da análise do NVivo num total de 691 palavras em 21 parágrafos codificados de 10 fontes.

Em relação à presença do fator pessoal na sucessão das empresas familiares, são reveladas questões importantes, tais como a preparação dos sucessores para a gestão do negócio, abrangendo neste aspecto a formação técnica e comportamental (os valores pessoais). Neste sentido, aspectos pessoais como as habilidades, preparação gerencial e comportamental, disposição ou gostar do que se faz, foram ressaltados como aspectos importantes pelos entrevistados, indo ao encontro de outros estudos sobre este tema (por exemplo, Sharma & Rao, 2000; Basco, & Calabrò, 2017). Ainda, estas evidências foram observadas noutros estudos que mostraram que estes atributos individuais podem afetar a sucessão (Long & Chrisman, 2014; Daspit et al., 2016; Marler, et al., 2017). Exemplifica-se esta argumentação com algumas das transcrições retiradas das fontes.

- *“A preparação para o negócio facilita muito ... formação, conhecimento”*. (Empresa AF - entrevistado RF)
- *“... conhecimento da área eles têm ... tem capacidade suficiente ... é sempre haver seriedade, honestidade e transparência ... a falta disso tudo com certeza dificulta a sucessão ...”*. (Empresa AF - entrevistado AF)
- *“Elas são a próxima geração, as minhas filhas ... Tem que trazer valor acrescentado a organização e terem conhecimento e gosto por aquilo que vem a fazer”*. (Empresa AF - entrevistado PF)
- *“A honestidade é um dos valores principais ... tem que estar presente ... para uma sucessão correr sólida ...”*. (Empresa EL - entrevistado AT)
- *“... é preciso gostar disto ... por isso eu estava a dizer do meu filho ... continuar com isto tem que gostar ... da maneira como eu gosto disso ...”*. (Empresa EL - entrevistado TT)
- *“... tem muito a ver com o empenho, com o gostar daquilo que se faz ...”*. (Empresa RM - entrevistado FM)
- *“... conhecimento ... ter vontade e gostar do que estão a fazer”*. (Empresa RM - entrevistado MM).
- *“... a formação, a educação, a formação humana é importante ...”*. (Empresa RM - entrevistado MMF)
- *“... se eles quisessem um dia continuar, tem que gostar ... e aprender ...”*. (Empresa RM - entrevistado MNC)

De referir que não foram evidenciados nenhum indício que indicasse a relutância do antecessor em querer deixar o cargo, muitas vezes pelo apego ao negócio familiar o que poderia levar este a dificultar a sucessão, como revelado em alguns estudos (e.g., De Massis et al., 2008; Filser, et al.,

2013; De Massis et al., 2016). Neste sentido, apresenta-se também algumas das transcrições advindas de entrevistados da geração familiar mais velha, que denotam a sua concordância com a sucessão.

- *“Concordo e gosto muito (referindo-se a sucessão) ... agora já estou numa fase em passar isso para os mais novos ... sem problema nenhum”*. (Empresa RM - entrevistado JM)

- *“E eu há alguns anos, por acaso, fui verificar a opinião deles, para ver como é que queriam ocupar o meu lugar e eles entenderam que não queriam me dar muito trabalho, mas queriam que eu continuasse e, então, por esta visão eu estou cá e faço o que gosto logicamente”*. (Empresa AF - entrevistado AF)

Reforçando a argumentação de que não se encontrou nenhuma relutância da geração mais velha em querer que a sucessão ocorra, foi verificado ainda que em algumas das empresas a geração mais velha se encontra ativa na empresa por insistência e vontade da geração mais nova. Se não fosse isto, já teriam passado o comando total da empresa. Alguns exemplos de transcrições advindas de entrevistados da geração familiar mais nova que confirma esta argumentação.

- *“Olha, a minha mãe tem 75 anos e tem 60 de trabalho e graças a Deus tá muito válida. O meu tio tem 68 e está muito válido. Eu não posso e nem quero estar aqui a impor prazos e nem quero que eles imponham prazos. Enquanto eles se sentirem bem que venham ... enquanto eles se sentirem com vitalidade, isto é muito bom ... é bom para nós, mais novos, e é bom para eles que também de certa forma estimula-os no dia a dia ... enquanto puderem eu só tenho a agradecer ... eu e todos os outros ... vem a ser uma mais valia ... eles é que são o rosto da casa”*. (Empresa RM - entrevistado MMF)

- *“O seu AF (pai) já apresentou aqui há alguns anos uma carta de renúncia a administração, mas nós entendemos por bem, que ele continuasse como presidente do conselho de administração ... por duas vertentes ... primeiro porque faz bem de vez em quando ele vir a umas reuniões ... as pessoas não se devem desligar totalmente, e a segunda porque a figura do patriarca é sempre uma figura incontornável em qualquer família, em qualquer sociedade ...”*. (Empresa AF - entrevistado RF)

## 6.2.2 Relacionamento

O segundo fator revelado como importante na dimensão de sucessão foi o Relacionamento. Em conformidade com as entrevistas efetuadas e demais fontes de referência analisados, este fator foi detetado por meio da análise do NVivo num total de 753 palavras em 17 parágrafos codificados de 10 fontes.

De acordo com vários relatos dos entrevistados, as questões de relacionamento são importante e afetam a perpetuação do negócio familiar nas gerações seguintes. Foram ressaltadas questões de relacionamento que podem facilitar a sucessão como pertencimento a uma família, denotando a tradição familiar, consanguinidade, envolvimento familiar na formação e educação dos seus membros,

gestão de conflitos, confiança e competitividade entre irmãos. Estes resultados correspondem à literatura existente, onde é referido que no processo sucessório deve ser dada atenção especial aos aspetos de relacionamentos nas famílias e nas suas tradições (Filser et al., 2013), nas relações pessoais da família entre os seus membros e não-familiares. Algumas questões envolvidas são o respeito, confiança, coesão, e comunicação entre família membros (Dyer, 1989; Kets de Vries, 1993; Le Breton-Miller et al., 2004), bem como a competitividade e conflitos entre irmãos e o processo sucessório (Bruce & Picard, 2006). Como forma de exemplificar, algumas das transcrições que refletem estas evidências são:

- *“... acima de tudo, nós somos família ... sangue do mesmo sangue ... temos que nos dar muito bem para que isto funcione ... os conflitos são geridos com naturalidade e bom senso”.* (Empresa AF - entrevistado RF)

- *“Eu sempre busquei um bom relacionamento com toda a gente, portanto, não só com a família, mas também com o restante ...”.* (Empresa AF - entrevistado AF)

- *“Os conflitos com minha irmã foi o que gerou a dissolução da sociedade anterior da empresa ... na altura. ... só não aconteceu antes porque meu pai ... o patriarca ... que amenizava”.* (Empresa EL - entrevistado AT)

- *“A sucessão é bem dizer certa, elas já disseram ... foram elas que decidiram ... obviamente que nós incentivamos ... estamos aqui atrás a dar o apoio ...”* (Empresa EMB - entrevistado AC).

- *“É haver um bom entendimento familiar ... é sempre importante”.* (Empresa RM - entrevistado JM)

- *“Há sempre uma relação de confiança ... uma perspetiva de continuidade da empresa em si ... há família envolvida ... esse envolvimento de familiares ajuda ...”.* (Empresa RM - entrevistado MNC)

Por fim, relativamente a este fator, cabe referir que estas evidências colaboram com os estudos de De Massis, Sieger, Chua & Vismara (2016), os quais reforçam que as atitudes e os comportamentos dos membros familiares no que se refere a sucessão intrafamiliar são influenciadas pela heterogeneidade dos fatores relacionais e das situações vividas.

### **6.2.3 Processo**

O terceiro fator revelado como importante na dimensão Sucessão foi o Processo, sendo este identificado nos relatos dos entrevistados das empresas e computado na análise do NVivo, gerando um total de 1330 palavras em 25 parágrafos codificados de 11 fontes.

As evidências encontradas relativamente ao fator Processo, mostram que os aspetos que mais se ressaltaram foram questões relacionadas a preparação e o desenvolvimento de sucessores, assim como a definição clara do papel de cada um dentro do processo de sucessão. Neste sentido, constata-se uma convergência das evidências empíricas para alguns estudos, como por exemplo Filser et al. (2013) quando dizem que a sucessão está dependente de aspetos como o processo de seleção, do cultivo e do desenvolvimento de sucessores. Também De Massis et al. (2008) e Vozikis et al. (2012) relataram a importância do processo de preparação e avaliação do sucessor, assim como da definição

dos papéis do antecessor e do sucessor durante a transição, evitando assim, expor tardiamente os potenciais sucessores ao negócio familiar. Algumas das transcrições que refletem estas evidências são a seguir apresentadas.

- “... quanto mais cedo a família saber quem vai ser o sucessor e como é que vai ser o sucessor melhor ... a preparação para o negócio facilita muito”. (Empresa AF - entrevistado RF)

- “... para não haver uma quebra de gestão, as pessoas têm que realmente ser competentes para em qualquer momento desempenharem a função na altura que eu partir ...”. (Empresa AF - entrevistado AF)

- “Com relação a próxima sucessão ... já está tudo escrito no protocolo familiar ... sendo que tem que conhecer a organização sempre transversalmente” (Empresa AF - entrevistado PF).

- “... é o ensinamento passado de geração para a geração ... a preparação de quem vai assumir é importante ... essa preparação demora tempo ...”. (Empresa EL - entrevistado AT)

- “... para a preparação dos sucessores ... terão que se formar primeiro ... depois a parte prática do ramo é dada por nós aqui ... essa formação vem sendo passado de pai pra filho”. (Empresa RM - entrevistado FM)

- “... a falta de preparação é um aspeto negativo ... as coisas têm que ser programadas a distância para que depois não haja areia na engrenagem”. (Empresa RM - entrevistado JM)

- “O quanto antes os sucessores vierem trabalhar na empresa melhor... o dia em que nós nos afastarmos não tem problema ... eles estão preparados”. (Empresa RM - entrevistado MM)

- “Essa sucessão se faz no dia-a-dia ... vou falar um bocadinho por mim ... foi muito do conhecimento técnico que meu tio me passou ... da gestão muito aprendi da minha mãe ...”. (Empresa RM - entrevistado MMF)

Considerando as evidências apresentadas relativas ao fator processo, cabe acrescentar que estas convergem para que exista uma satisfação com a sucessão, nomeadamente pela existência de relações positivas e comunicação da família, pelo planeamento de sucessão identificado nas empresas, principalmente as de maior dimensão, assim como a preocupação com a adequação e preparação do sucessor, o que está de acordo com alguns estudos (por exemplo, De Massis et al., 2008; Vozikis et al., 2012; Brumana, Sardeshmukh, Minola, & Cassia, 2017).

## 6.2.4 Contexto

Relativamente a dimensão Sucessão nas empresas familiares, o quarto fator identificado como importante foi o Contexto. As evidências que denotam este fator, em conformidade com as entrevistas efetuadas e demais fontes de referência analisadas por meio do NVivo, geraram um total de 1650 palavras em 26 parágrafos codificados de 8 fontes.

Foram constatados vários aspetos a nível de contexto nas entrevistas realizadas, demonstrado que este pode influenciar a sucessão familiar. Por exemplo, a experiência dos gestores familiares mais antigos em suportar as mudanças económicas, assim como a liberdade dada aos sucessores para

inovarem na gestão. Estes resultados conferem com o exposto em alguns estudos que mostraram o ambiente económico, as condições de mercado, a pressão financeira, o tamanho do negócio familiar como variáveis externas importantes e que podem influenciar nas sucessões (De Massis et al., 2008; Chaimahawong & Sakulsriprasert, 2012; Vozikis et al., 2012; Filser et al., 2013). Apresenta-se algumas das transcrições que refletem esta argumentação.

- *“Desde que estou cá passei por uma crise muito grande e as vezes meu pai dizia, calma que eu já vivi não sei quantas crises, isto há de voltar ... e eu disse, nunca mais volta ... enganei-me ... isto para lhe dizer que eu vivi esta crise e eles já tinham vivido mais ... claramente para mim, isto tudo é um fator determinante nas sucessões das empresas ...”.* (Empresa AF - entrevistado RF)

- *“... eu visitei em Portugal, Espanha, França várias casas de materiais de construção, para podermos dar um passo sempre mais a frente”. “... uma das coisas que eu sempre disse ao meu pai é ... só trabalharei aqui se a empresa estiver sempre a dar saltos ... temos de estar permanentemente a mexer em todas essas coisas, porque a mudança é muito grande, não é como antigamente ...”.* (Empresa AF - entrevistado PF)

- *“A conjuntura económica é importante e pode afetar a sucessão ... tudo depende dos fatores externos e temos que estar atentos a aquilo que nos vá deparando ... isso é muito importante ... hoje em dia muda tudo muito rapidamente ... temos que nos ir adaptando as novas realidades”.* (Empresa RM - entrevistado FM)

- *“... uma firma com 60 anos também teve seus momentos maus ... e todo este ensinamento foi sucessivamente passando ao longo das décadas ... embora sejam duas pessoas que não tenham uma escolaridade elevada, tiveram sempre muita noção do conceito de negócio, da realidade”.* (Empresa RM - entrevistado MMF)

### 6.3 Dimensão valores pessoais

Por fim, a última dimensão obtida com o uso do NVivo por meio das evidências empíricas nos excertos das entrevistas e dos outros materiais foi Valores Pessoais, composta por três fatores. No Gráfico 3 apresenta-se os percentuais gerados de cada codificação utilizada, por caso de estudo, demonstrando o quanto cada caso contribuiu para a construção de cada fator.

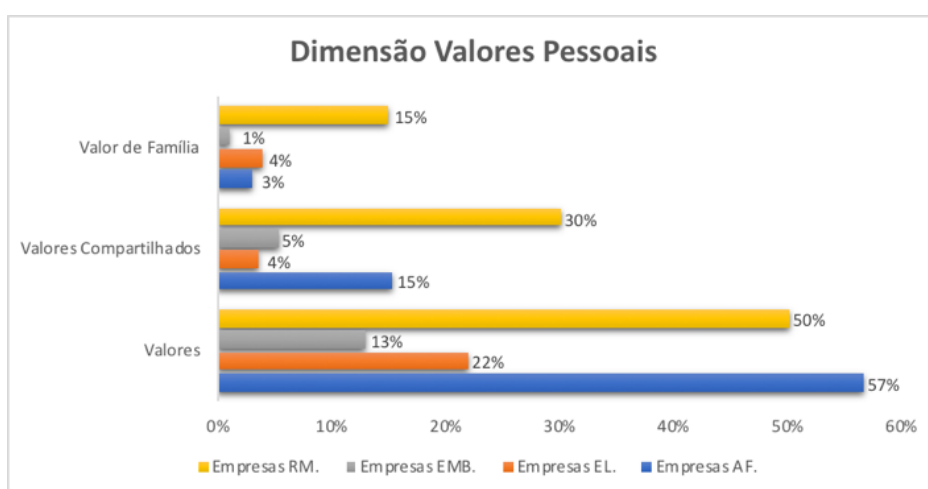


Gráfico 3 - Codificação dos fatores correspondentes a Dimensão Valores Pessoais  
Fonte: NVivo - 11 Pro.

Na apreciação do Gráfico, percebe-se que foram encontrados três fatores relativos à dimensão Valores Pessoais, sendo eles, valor de família, valores compartilhados e valores. Dentre estes, o fator que mais obteve-se evidências encontradas nos casos foi o fator valores.

### 6.3.1 Valor de família

Relativamente a dimensão de valores pessoais nas empresas familiares, o primeiro fator revelado como importante é Valor de Família, percebido nos relatos dos entrevistados das empresas e demais fontes de referência analisados. Este fator foi detectado por meio da análise do NVivo num total de 1894 palavras em 32 parágrafos codificados em 11 fontes.

Levando em consideração os resultados gerados pelo Nvivo, foi observado que os entrevistados de forma geral possuem valor de família, e este valor está ligado ao significado ou representações que cada uma tem para si, de acordo com as suas vivências em experiências pessoais e sociais, quer no próprio contexto familiar, quer em outros contextos sociais, como por exemplo, no ambiente empresarial. O que chama atenção é que tanto a geração mais velha quanto a mais nova ampliam o significado de família para fora do vínculo sanguíneo, considerando também outras relações sociais, como as de amizade.

Estas evidências conferem que o valor de família faz parte das representações, concepções e construções cotidianas e discursivas, como forma de representar o universo familiar. Sob este olhar, a família diz respeito à forma de interpretar, de representar e de organizar as relações sociais, produzindo um modo de criar sentido a tais relações (Gubrium & Holstein, 1990; Holstein & Gubrium, 1994).

Quando se fala em valor de família, remete-se para o significado do termo família, que pode ser visto sob aspecto prático, como por exemplo, quando a qualidade ou profundidade da relação social de alguém é questionada, assim como sob um aspecto político ou psicossocial, quando a organização é concebida como representação de um lar (Casey, 1999; Kondo, 2009). Sob essa perspectiva, a valorização que os entrevistados das empresas familiares dão ao significado de família colabora com a teoria e revela que a denominação de família não é algo estático e continua passando por mudanças e desdobramentos estruturais e afetivos no decorrer do tempo (Davel & Dantas, 2004). Apresenta-se algumas das transcrições que sustentam as argumentações descritas.

- *“... a família principal são os do nosso sangue ... e depois os de fora né”*. (Empresa AF - entrevistado AF)

- *“A família representa sempre um elo fechado ... onde se pode dizer tudo ... se pode chorar, rir, fazer tudo ... é dos valores mais importantes que nós temos que preservar ...”*. (Empresa AF - entrevistado PF)

- *“... família é quando eu sinto que nunca os deixo ficar pra trás ... é aí o sentido de família ... não é só os de sangue ...”*. (Empresa AF - entrevistado RF)

- *“... a família vai para além do sangue ... família engloba os amigos”*. (Empresa EL - entrevistado AT)

- *“a família ... existe sem dúvida algo que nos liga ... aos nossos laços de sangue obviamente ... por valores externos ... sabe-se lá que valores ..., mas que pesam ...”*. (Empresa EMB - entrevistado AC)

- *“Família é o mais importante ... é aquilo que nós temos ...”*. (Empresa RM - entrevistado JM)

- *“Família é a união, educação e formação ...”*. (Empresa RM - entrevistado MM)

- *“Família é o nosso garante da vida, é o principal ... é o nosso alicerce para tudo ... é o telhado, é o chão, é nossa casa ... é o que nos faz viver ...olhar para a frente ... numa palavra, eu acho que família é tudo”*. (Empresa RM- entrevistado MMF)

### 6.3.2 Valores compartilhados

Relativamente à dimensão Valores Pessoais nas empresas familiares, o segundo fator revelado como importante é Valores Compartilhados, percebido nas entrevistas e demais fontes de referência analisados. Este fator foi detetado por meio da análise do NVivo num total de 1487 palavras em 48 parágrafos codificados de 16 fontes.

Tendo por base os resultados gerados neste estudo sobre o fator compartilhamento de valores, foi possível perceber a existência de uma convicção da importância que se tem do compartilhamento dos valores pessoais tanto no ambiente familiar quanto no ambiente empresarial. Neste sentido, foi evidenciado a preocupação que os membros familiares têm em perpetuar os valores, crenças e ensinamentos aprendidos pelos seus antecessores nas gerações futuras. Estas evidências conferem com outros estudos que revelaram estas preocupações, denotando a importância da cultura e dos valores pessoais serem também transmitidos ao longo das gerações (Parada et al., 2010; Cruz, Hamilton, & Jack, 2012). Isto ajuda os membros familiares na sua própria identidade perante a família e no negócio familiar, orientam as decisões e facilitam o compromisso com a organização (Duh, Belak, & Milferner, 2010), mostrando, portanto, que os valores da família impactam substancialmente nos valores da empresa familiar (Duh, Belak, & Milferner, 2010). Transcrições relativas ao fator valores compartilhados são:

- *“... os valores acabam por interferir em tudo ... buscamos transmitir os nossos valores na família e também para os funcionários aqui ...”*. (Empresa AF - entrevistado AF)

- *“Esses valores são passados e vem de família ... eu também tenho de transmitir esses valores aos meus filhos e aos empregados ...”*. (Empresa AF - entrevistado PF)

- *“... esses valores foram passados nas gerações passadas, e buscamos disseminar nas próximas gerações ... também para clientes e funcionários ...”*. (Empresa AF - entrevistado RF)

- *“... esses valores foram transmitidos sempre ... continuamos a transmiti-los ... é uma tradição ... quer da minha família, quer da família do meu marido”*. (Empresa EL - entrevistado AT)

- *“... cada um de nós sabe qual é a melhor maneira de passar esses valores ... eu trago para o dia-a-dia, no relacionamento com os outros ... acho que não custa nada”*. (Empresa EMB - entrevistado AC)

- “... transmitimos a todos ... os princípios que acreditamos ...”. (Empresa RM - entrevistado JM)
- “Esses valores vêm de família ... os funcionários quando entram cá veem logo qual a filosofia da casa ... transmitimos esses valores a geração mais nova ...”. (Empresa RM - entrevistado FM)
- “Buscamos transmiti-los ... acaba por se ressaltar no dia-a-dia ...”. (Empresa RM - entrevistado MM)
- “... estes valores têm que estar sempre presentes ... na nossa vida ... na nossa relação humana, e profissional ... transmitimos a quem nos acompanha ... é muito importante”. (Empresa RM - entrevistado MMF)
- “Estes valores são aprendidos em casa ... sem dúvida acabam por ajudar na empresa ...”. (Empresa RM - entrevistado MNC)

### 6.3.3 Valores

Relativamente à dimensão Valores Pessoais nas empresas familiares, o terceiro fator revelado como importante são os próprios Valores (Individuais) percebidos nos relatos dos entrevistados e demais fontes de referência analisados por meio da análise do NVivo, gerando um total de 764 palavras em 17 parágrafos codificados de 11 fontes.

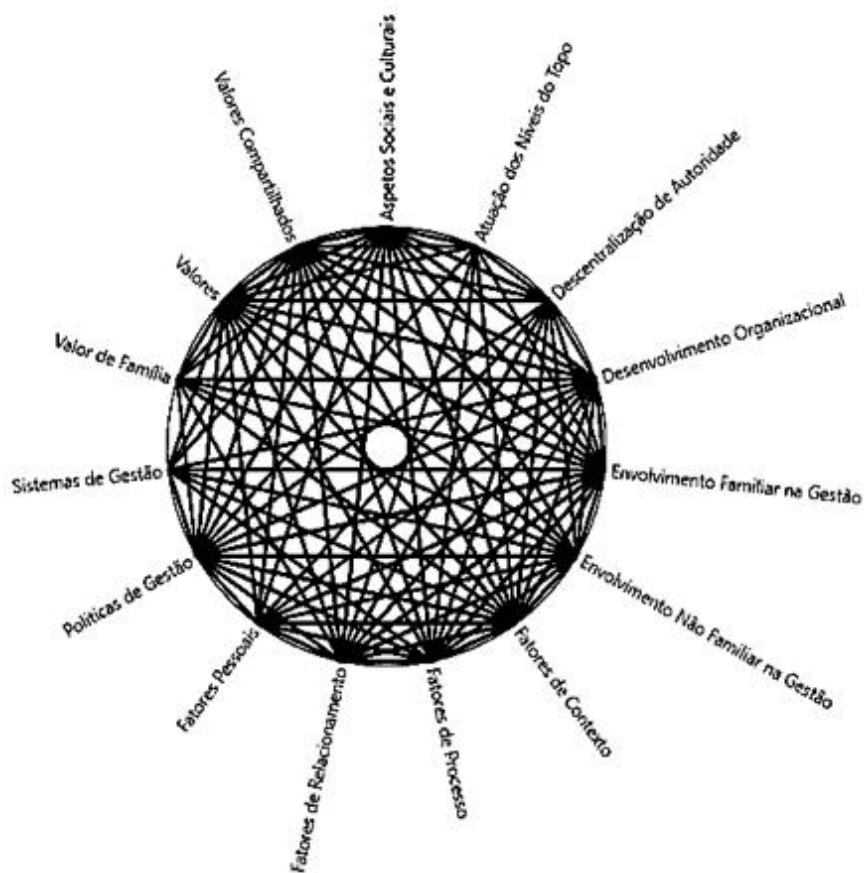
Conseguiu-se apurar através dos resultados muitas evidências de valores pessoais que os participantes deste estudo seguem e têm como norteadores da sua vida. Neste sentido, observou-se que os valores que estas pessoas carregam consigo acabam por orientá-los nos seus comportamentos, atitudes e decisões tanto no ambiente familiar, como na rotina da gestão de suas empresas. Estas evidências refletem a teoria, onde se tem que valores são crenças, profundamente enraizadas, as quais explicam comportamentos, escolhas, atitudes, opiniões e ações, e também orientam os indivíduos no julgamento que eles fazem de situações (Schwartz, 2012). Neste sentido, os valores pessoais são vistos como motivadores e como princípios orientadores na vida diária das pessoas, influenciando percepções, atitudes e comportamentos, seja no contexto pessoal como no contexto empresarial (Roccas & Sagiv, 2010; Fischer & Boer, 2016). Portanto, as pessoas que defendem certos valores são mais fortemente motivadas para tomar decisões e agir sobre esses valores (Roccas & Sagiv, 2010; Ferssizidis et al., 2010). Algumas das transcrições que reforçam as argumentações descritas são também ilustradas:

- “Aqui a pessoa tem que preencher os requisitos primordiais ... honestidade, seriedade, competência...”. (Empresa AF - entrevistado RF)
- “É sempre haver seriedade, honestidade e transparência ... eu acredito em Deus ... eu sempre pensei na minha vida que nós precisamos respeitar para sermos respeitados”. (Empresa AF - entrevistado AF)
- “Honestidade, integridade, transparência, visão... temos que estar assentes nesta filosofia ... e retirar desses valores para depois fazer a sua gestão ...”. (Empresa AF - entrevistado PF)
- “Humildade, simpatia, respeito ... o profissionalismo vem daí” ... “A honestidade é um dos valores principais, tem que estar presente para uma sucessão correr como sólida ...”. (Empresa EL - entrevistado AT)

- “... sinceridade, honestidade, humildade”. (Empresa EL - entrevistado TT)
- “... os valores é sermos exigentes e as pessoas saberem que nós somos exigentes ... que nós gostamos das coisas bem-feitas ...”. (Empresa EMB - entrevistado AC)
- “Seriiedade é muito importante ... passarmos fiabilidade ...”. (Empresa RM - entrevistado FM)
- “Princípios de honestidade máxima ... o meu pai ensinou-me ...”. (Empresa RM - entrevistado JM)
- “Seriiedade e competência é aquilo que nós aqui apostamos ... aliás, fomos assim ensinados ... sou uma pessoa religiosa ... vem de família ...”. (Empresa RM - entrevistado MM)
- “A honestidade e a retidão são princípios básicos que não devemos abdicar da nossa atividade comercial e no nosso dia-a-dia ... ser honesto, íntegro, correto ...”. (Empresa RM - entrevistado MMF)
- “Honestidade ... é isso que nós queremos e que é muito importante”. (Empresa RM - entrevistado MNC)

#### 6.4 Análise global dos resultados

A fim de conferir maior rigor na operacionalização deste estudo, a partir do software NVivo 11 Pro, procurou-se gerar uma matriz de correlação entre os fatores de cada dimensão encontrada nas análises qualitativas anteriores. Deste modo, o NVivo Pro 11 fornece métodos estatísticos que permitem gerar os respetivos dendogramas ou mapa de clusters a partir de coeficientes de correlação que buscam encontrar relações entre variáveis em função da similaridade de palavras. Assim, optou-se pelo coeficiente de correlação de Pearson, uma vez que esta versão do software NVivo fornece o seu cálculo. Para Hair et al. (2005), o tamanho do coeficiente de correlação é usado para descrever quantitativamente a força de associação entre duas ou mais variáveis (neste estudo representado pelos fatores de cada dimensão). O coeficiente de correlação varia entre -1,00 a + 1,00, com o zero não representando absolutamente nenhuma associação entre as variáveis. Estes autores ainda salientam que, quanto maior o coeficiente de correlação, mais forte o nível de associação, sendo a variação de +- 0,01 a +- 0,40 considerada fraca, mas definida; de +- 0,41 a +- 0,70 moderada; +- 0,71 a +- 0,90 forte, e +- 0,91 a +- 1,00 muito forte. Como forma de balizar-se somente as relações dos fatores com forte associação, configurou-se o software para gerar o dendograma (Figura 2) somente as relações com coeficiente acima de 0,70, ou seja, força da associação forte e muito forte (Hair et al., 2005).



**Figura 2 - Dendograma das relações entre os fatores das dimensões de profissionalização, sucessão e valores pessoais**

Fonte: NVivo - 11 Pro.

Através da análise da Figura 2, pode-se perceber as várias relações existentes entre todos os fatores evidenciados nas três dimensões que compõe a gestão das empresas familiares, ou seja, a profissionalização, a sucessão e os valores pessoais. Observa-se ainda que em alguns fatores partem mais linhas de correlação, onde visualmente pode-se perceber nas extremidades do dendograma uma maior aglomeração em determinados fatores, demonstrando assim uma maior associação entre algumas variáveis, do que em outras. Veja-se por exemplo o fator “valores”, que possui associações fortes ou muito fortes com todos os outros fatores.

Como forma de demonstrar todas as associações possíveis entre os fatores, apresenta-se a matriz de correlação de Pearson (Tabela 3). Nesta matriz é possível observar mais detalhadamente a força de cada correlação, como por exemplo, somente duas correlações apresentaram uma força de associação muito forte, fatores contexto e aspectos sociais e culturais ( $p = 0,91$ ) e contexto e relacionamento ( $0,91$ ). Também os fatores que apresentaram as mais baixas associações, com força moderada, foram as correlações entre o fator valor de família e os fatores sistemas de gestão ( $0,66$ ), descentralização de autoridade ( $p = 0,69$ ), Pessoal ( $p = 0,67$ ) e processo ( $p = 0,70$ ). O fator sistemas de gestão e suas correlações com os fatores descentralização de autoridade ( $p = 0,69$ ), pessoal ( $p = 0,65$ ) e

relacionamento (p = 0,69). Também apresentaram correlação moderada o fator atuação dos níveis do topo com os fatores valor de família (p = 0,65), sistemas de gestão (p = 0,67), envolvimento não familiar na gestão (p = 0,68), desenvolvimento organizacional (p = 0,68) e pessoal (p = 0,70). As demais correlações apresentaram alta força de associação.

**Tabela 3 - Correlação de Pearson entre os fatores das dimensões de profissionalização, sucessão e valores pessoais**

Nós	V	VC	VF	SG	PG	ENFG	EFG	DO	DA	ANT	ASC	PES	REL	PROC
VC	0,88													
VF	0,79	0,74												
SG	0,78	0,75	0,66											
PG	0,86	0,84	0,71	0,83										
ENFG	0,80	0,80	0,73	0,72	0,76									
EFG	0,84	0,84	0,74	0,73	0,83	0,82								
DO	0,80	0,79	0,72	0,75	0,80	0,76	0,80							
DA	0,79	0,78	0,69	0,69	0,79	0,71	0,76	0,75						
ANT	0,73	0,71	0,65	0,67	0,73	0,68	0,72	0,68	0,73					
ASC	0,90	0,88	0,79	0,78	0,87	0,83	0,89	0,85	0,83	0,75				
PES	0,79	0,80	0,67	0,65	0,76	0,74	0,82	0,72	0,75	0,70	0,81			
REL	0,86	0,85	0,77	0,69	0,79	0,81	0,86	0,80	0,82	0,74	0,90	0,81		
PROC	0,84	0,85	0,70	0,73	0,83	0,79	0,87	0,77	0,79	0,72	0,85	0,83	0,86	
CONT	0,87	0,87	0,80	0,72	0,83	0,84	0,90	0,83	0,81	0,75	0,91	0,84	0,91	0,88

**Legenda:** VP (Valores), VC (Valores Compartilhados), VF (Valor de Família), SG (Sistemas de Gestão), PG (Políticas de Gestão), ENFG (Envolvimento Não Familiar na Gestão), EFG (Envolvimento Familiar na Gestão), DO (Desenvolvimento Organizacional), DA (Descentralização de Autoridade), ANT (Atuação dos Níveis do Topo), ASC (Aspectos Sociais e Culturais), PES (Pessoal), REL (Relacionamento), PROC (Processo).

Fonte: Adaptado da matriz de correlação gerada pelo Nvivo - output pelo método de Pearson.

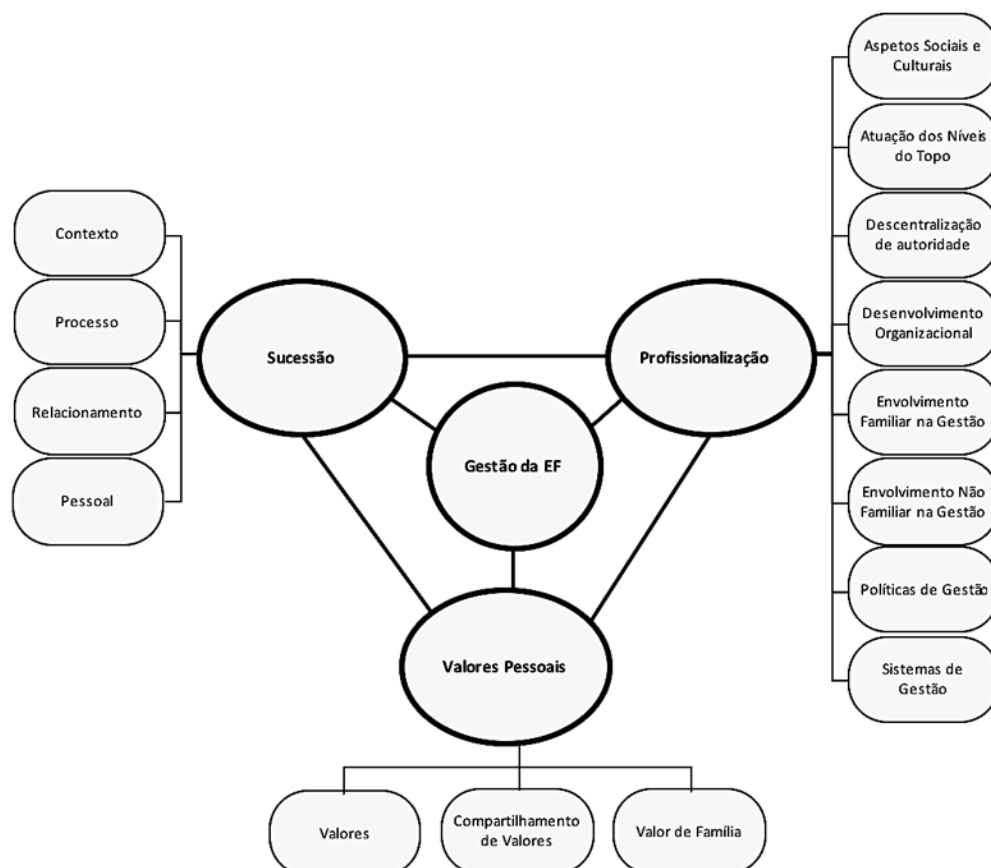
Numa análise global, levando em consideração os resultados qualitativos (transcrições das fontes) e quantitativos (teste de correlação de Pearson), apresentam-se claramente respostas que permitem apoiar as dimensões sugeridas neste estudo, com os seus respectivos fatores.

Desta forma, tem-se que a dimensão Profissionalização compõe oito fatores denominados como: sistemas de gestão, políticas de gestão, envolvimento não familiar na gestão, envolvimento familiar na gestão, desenvolvimento organizacional, descentralização de autoridade, atuação dos níveis do topo e aspectos sociais e culturais. Estes achados adicionam uma contribuição importante para os estudos anteriores que tratam desta temática (por exemplo, Songini 2006; Hall & Nordqvist, 2008; Yildirim-Öktem & Üsdiken 2010; Raes et al., 2011; Stewart e Hitt 2012; Dekker et al., 2013, 2015; Le Breton-Miller & Miller, 2016; Chrisman et al., 2018).

Da mesma forma, a dimensão de sucessão da empresa familiar contempla quatro fatores: pessoais, de relacionamento, de processo e de contexto. Estes achados também trazem valor acrescentado para estudos anteriores que abordam a sucessão nas empresas familiares (por exemplo, Pyromalis et al., 2006; De Massis et al., 2008; Pyromalis & Vozikis, 2009; Bocatto, Gispert & Rialp, 2010; Vozikis et al., 2012; Chaimahawong & Sakulsriprasert, 2012; Nordqvist, Sharma & Chirico, 2014; Chrisman, Chua, De Massis, Minola & Vismara, 2016; Kotlar & Chrisman, 2018; De Massis, Wang, & Chua, 2018).

Adicionalmente apresenta-se a dimensão valores pessoais, composto pelos fatores valores, compartilhamento de valores e família como valor. Isto vem dar resposta as críticas colocadas por vários autores (por exemplo, Fletcher, Melin & Gimeno, 2012; Filser, et al., 2013) sobre a falta de estudos que abordem aspetos psicológicos no contexto das empresas familiares. Neste sentido, também trazemos a nossa contribuição sobre este aspeto, pois apresentamos fatores de cunho psicológico que sugere preencher uma parte da lacuna existente.

Levando em consideração os resultados apresentados, propõe-se um novo *framework* (modelo teórico) para os estudos sobre gestão das empresas familiares (Figura 3). Acredita-se que este modelo possa ajudar em futuras pesquisas que leve em consideração estas temáticas. Trata-se de um modelo testado empiricamente, para um contexto específico e que precisa ser ampliado em outros contextos, utilizando-se de outras metodologias para sua validação. Cabe ressaltar sobre este modelo conceptual, que trata-se de um modelo dinâmico inerente ao contexto das empresas familiares, onde envolve uma variedade de fatores que acabam por se relacionar entre si. Outro aspeto relevante, está no facto de que nem todos os fatores de cada dimensão terão as mesmas características e influenciarão da mesma forma no contexto das empresas familiares, havendo, portanto, uma variação de acordo com a heterogeneidade dessas empresas (De Massis, Sieger, Chua & Vismara, 2016).



**Figura 3 - Modelo teórico das relações entre os fatores das dimensões de profissionalização, sucessão e valores pessoais concernente a gestão das empresas familiares**  
 Fonte: Elaboração própria.

Por fim, revela-se que não encontrou-se evidências empíricas sobre os aspetos financeiros relacionados a nenhuma das dimensões. Esperava-se encontrar estas evidências devido ao facto da literatura apontar estes aspetos, principalmente para as questões de sucessão (por exemplo, De Massis, Chua & Chrisman, 2008; Chaimahawong & Sakulsriprasert, 2012; Vozikis et al., 2012) e profissionalização (e.g., Dekker et al., 2015). Uma explicação para isto, pode estar no facto dos próprios valores pessoais dos entrevistados, onde talvez o aspeto económico e financeiro seja uma consequência de outros fatores e, portanto, não esteja em um primeiro plano de suas vidas. Esta argumentação vai ao encontro a literatura atual que aponta a riqueza socioemocional (SEW) como sendo um valor importante para as empresas familiares e está relacionada com a sua sobrevivência (Berrone et al., 2012; Morgan & Gómez-Mejía, 2014; Barros, Hernangómez, & Martin-Cruz, 2017).

A SEW refere-se aos aspetos não financeiros da empresa que atendem às necessidades afetivas da família, como a identidade, a capacidade de exercer influência familiar e a perpetuação da dinastia familiar (Gómez-Mejía et al., 2007). Portanto, esta riqueza é uma característica que diferencia estas empresas das empresas não familiares que colocam propósito económico como principal (Westhead & Howorth, 2007). Entretanto, não se pode afirmar que as empresas familiares não deem importância aos aspetos financeiros, até porque alguns estudos em empresas familiares mostram que a importância da preservação da SEW pode diminuir diante de riscos como o fracasso das empresas (Gomez-Mejia et al., 2011). Como refere Hedberg e Luchak (2018), embora as empresas familiares geralmente estejam dispostas a arriscar o crescimento económico em favor da preservação dos aspetos afetivos, isso muda quando a perda do negócio se torna uma realidade.

## **7 Conclusões e implicações**

O objetivo deste estudo foi encontrar evidências empíricas que contribuíssem para a construção das dimensões de valores pessoais, profissionalização e sucessão e, adicionalmente procurou-se encontrar as possíveis relações entre estas dimensões e seus fatores. Para alcançar este propósito, adotou-se uma abordagem qualitativa, através da análise de quatro empresas familiares (casos) localizadas em Portugal. Estas empresas foram representadas por onze familiares que são proprietários e atuam na gestão das mesmas.

Com base nos resultados obtidos, conclui-se que existe uma relação entre todos os fatores que compõe as dimensões de valores pessoais, de profissionalização e de sucessão das empresas familiares. Ressalta-se que a maioria das relações medidas pelo NVivo demonstraram ter uma força de associação forte ou muito forte. Neste sentido, deve ser dado uma atenção especial a estes fatores e a estas dimensões, quando se pensa na gestão deste tipo de empresa, pois todos estes aspetos acabam por interferir nos ambiente empresarial, bem como na própria gestão destas empresas de estrutura familiar.

Como implicações para a teoria, este estudo contribui juntamente com outros estudos citados, para a investigação da profissionalização, da sucessão, dos valores pessoais e da riqueza socioemocional, visto termos apresentados fatores que foram testados empiricamente no contexto das empresas familiares, denotando assim uma certa fiabilidade a estas dimensões.

Como implicações para a prática, os resultados demonstrados neste estudo podem trazer informações que ajudem os gestores deste tipo de empresa, a conhecerem melhor de si, sobre os seus valores, suas crenças, e a forma como estes podem ajudar nas suas relações diárias, seja no âmbito familiar ou empresarial, assim como na tomada de decisões sobre os aspetos de sucessão e de profissionalização.

Este estudo não esteve isento de limitações. Uma das limitações refere-se ao reduzido número de casos (quatro), o que mesmo estando de acordo com o mínimo aceitável para se gerar teoria complexa (Eisenhardt, 1989), limita as conclusões, assim como a validade externa do estudo, não podendo, portanto, serem generalizadas. Adicionalmente, cabe também expor que os resultados gerados neste estudo são baseados principalmente com entrevistas realizada junto dos membros familiares, bem como na observação e impressões tidas aquando da visita às empresas, as quais podem enviesar os dados. Assim esta subjetividade explícita na exploração das histórias pessoais, as quais se basearam nas narrativas dos entrevistados, negligencia outras interpretações mais objetivas e conseguidas com outros atores, como por exemplo, outras pessoas que trabalham na empresa, mas que não fazem parte da família.

Por fim, para futuras linhas de investigação sugere-se estudos adotando abordagens de investigação quantitativas, com vista a estudar um maior número de casos, que empregue técnicas estatísticas robustas, a fim de testar os fatores aqui encontrados no modelo teórico aqui proposto, aumentando assim a validade externa destas dimensões. Além disso, sugere-se ampliar o estudo com diferentes culturas e níveis de economia, a fim de verificar e comparar as evidências aqui apuradas.

## Referências bibliográficas

- Aguilera, R. V., & Crespi-Cladera, R. (2012). Firm family firms: Current debates of corporate governance in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 3(2), 66-69.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). *Organizational identity*. Research in organizational behavior.
- Astrachan, J. H. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1): 6-14.
- Astrachan, J. H., S. B. Klein, & K. X. Smyrnios (2002). The F-Pec Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições, 70.
- Barrick, M. R., B. H. Bradley, A. L. Kristof-Brown, & A. E. Colbert (2007). The Moderating Role of Top Management Team Interdependence: Implications for Real Teams and Working Groups. *Academy of Management Journal*, 50(3), 544-557.

- Barros, I., Hernangómez, J., & Martin-Cruz, N. (2017). Familiness and socioemotional wealth in Spanish family firms: An empirical examination. *European Journal of Family Business*, 7(1-2), 14-24.
- Basco, R., & Calabrò, A. (2017). Who should sit there? Effects of family-oriented objectives on board composition. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 9(1), 81-99.
- Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Pérez-González, F., & Wolfenzon, D. (2007). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *Quarterly Journal of Economics*, 122, 647-691.
- Bengtson, V., Biblarz, T., & Roberts, R. (2002). *How families still matter: A longitudinal study of youth in two generations*. Cambridge: University Press.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms' theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25, 258-279.
- Binz, C., Astrachan, J., & Pieper, T. (2015). *Healthy Family-Good Company (IFERA)*. Working Paper. Kennesaw State University.
- Blombäck, A., & Brunninge, O. (2013). The dual opening to brand heritage in family businesses. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(3), 327-346.
- Bocatto, E., Gispert, C., & Rialp, J. (2010). Family-Owned Business Succession: The Influence of Pre-performance in the Nomination of Family and Nonfamily Members: Evidence from Spanish Firms. *Journal of Small Business Management*, 48(4), 497-523.
- Bronfenbrenner, U. (1986). Ecology of the family as a context for human development: research perspectives. *Developmental Psychology*, 22, 723-742.
- Bruce, D., & Picard, D. (2006). Making succession a success: perspective from a resource and knowledge-based View of Family Firms. *Family Business Review*, 14, 37-46. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-627X.2006.00171.x>
- Brumana, M., Sardeshmukh, S., Minola, T., & Cassia, L. (2017). Unexpected Succession, Entrepreneurial Attitudes and Performance in Family Firms. In IFERA Research Development Workshop: Balancing Tradition and Change: Theorizing on Innovation and Entrepreneurship in the Family firm Bolzano (Italy), March 16-17, 2017.
- Byrom, J., & Lehman, K. (2009). Coopers Brewery: Heritage and innovation within a family firm. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(4), 516-523.
- Carlock, R., & Ward, J. (2001). *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business*. Springer.
- Claver, E., Rienda, L., & Quer, D. (2009). Family firms' international commitment: The influence of family-related factors. *Family Business Review*, 22(2), 125-135.
- Casey, C. (1999). Come, join our family: Discipline and integration in corporate organizational culture. *Human relations*, 52(2), 155-178.
- Chaimahawong, V., & Sakulsriprasert, A. (2012). Family Business Succession and Post Succession Performance: Evidence from Thai SMEs. *International Journal of Business and Management*, 8(2). <http://doi.org/10.5539/ijbm.v8n2p19>
- Chen, S., Chen, X., & Cheng, Q. (2008). Do family firms provide more or less voluntary disclosure? *Journal of accounting research*, 46(3), 499-536.
- Chittoor, R., & Das, R. (2007). Professionalization of management and succession performance - A vital linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65-79. <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00084.x>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Bergiel, E. B. (2009). An agency theoretic analysis of the professionalized family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 355-372.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Breton-Miller, I. Le, Miller, D., & Steier, L. P. (2018). Governance Mechanisms and Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(2), 171-186. <http://doi.org/10.1177/1042258717748650>

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Minola, T., & Vismara, S. (2016). Management processes and strategy execution in family firms: From “what” to “how”. *Small Business Economics*, 47(3), 719-734.
- Cruz, A. D., Hamilton, E., & Jack, S. L. (2012). Understanding entrepreneurial cultures in family businesses: A study of family entrepreneurial teams in Honduras. *Journal of Family Business Strategy*, 3(3), 147-161.
- Daily, C. M., & Dalton, D. R. (1992). Financial performance of founder-managed versus professionally managed small corporations. *Journal of Small Business Management*, 30(2), 25-34.
- Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J., & Long, R. G. (2016). Examining family firm succession from a social exchange perspective: a multiphase, multistakeholder review. *Family Business Review*, 29(1), 44-64.
- Davel, E., & Dantas, M. (2004, July). *Plural family notions in organizations: organizing and ethnicity in cultural organizations*. In 20th European Group for Organizational Studies Colloquium (pp. 1-3).
- De Massis, A., Wang, H., & Chua, J. H. (2018). Counterpoint: How heterogeneity among family firms influences organizational change. *Journal of Change Management*, 1-8.
- De Massis, A., Sieger, P., Chua, J. H., & Vismara, S. (2016). Incumbents' attitude toward intra family succession. *Family Business Review*, 29(3), 278-300. doi: 10.1177/0894486516656276
- De Massis, A., Frattini, F., Pizzurno, E., & Cassia, L. (2015). Product innovation in family versus nonfamily firms: An exploratory analysis. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 1-36.
- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15-29.
- De Massis, A., Kotlar, J., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2014). Ability and willingness as sufficiency conditions for family-oriented particularistic behavior: implications for theory and empirical studies. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 344-364.
- De Massis, A., Sharma, P., Chua, JH, Chrisman, JJ, & Kotlar, J. (2012). *State-of-the-art of family business research*. In A. De Massis, P. Sharma, JH Chua & JJ Chrisman (Eds.), *Family business studies: An annotated bibliography* (pp. 10-46). Northampton, MA: Edward Elgar.
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, 21(2). <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>
- Deephouse, D.L. and Jaskiewicz, P. (2013). Do family firms have better reputations than non-family firms? An integration of Socioemotional wealth and Social identity theories. *J Manag Stud*, 50,337-360
- Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., & Mercken, R. (2013). Family Firm Types Based on the Professionalization Construct: Exploratory Research. *Family Business Review*, 26(1), 81-99. <http://doi.org/10.1177/0894486512445614>
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516-538. <http://doi.org/10.1111/jsbm.12082>
- Duh, M., Belak, J., & Milfelner, B. (2010). Core values, culture and ethical climate as constitutional elements of ethical behaviour: Exploring differences between family and non-family enterprises. *Journal of business ethics*, 97(3), 473-489.
- Dyer, W. G., & Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785-802.
- Dyer, W. G. (1989). Integrating Professional Management into a Family Owned Business. *Family Business Review*, 2(3), 221-235. <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00221.x>
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Sarathy, R. (2008). Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance. *Journal of Management Studies*, 45(1), 26-50.
- Evers, J. C. (2011). *From the past into the future. How Technological Developments Change Our Ways of Data Collection, Transcription and Analysis*. In Forum: Qualitative Social Research, 12(1).

- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Fernando, M., & Almeida, S. (2012). The organizational virtuousness of strategic corporate social responsibility: A case study of the Sri Lankan family-owned enterprise MAS Holdings. *European Management Journal*, 30(6), 564-576.
- Ferssizidis, P., Adams, L. M., Kashdan, T. B., Plummer, C., Mishra, A., & Ciarrochi, J. (2010). Motivation for and commitment to social values: The roles of age and gender. *Motivation and Emotion*, 34(4), 354-362.
- Filser, M., Kraus, S., & Märk, S. (2013). Psychological aspects of succession in family business management. *Management Research Review*, 36(3), 256-277. <http://doi.org/10.1108/01409171311306409>
- Fischer R, Boer D (2016). Values: the dynamic nexus between biology, ecology and culture. *Curr Opin Psychol*, 8, 155-160
- Flamholtz, E., & Randle, Y. (2007). *Growing pains: Transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Fletcher, D., Melin, L., & Gimeno, A. (2012). Culture and values in family business—A review and suggestions for future research. *Journal of Family Business Strategy*, 3(3), 127-131. <http://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.06.001>
- Frey, U., Halter, F., & Zellweger, T. (2005). *Nachfolger gesucht! Empirische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Schweiz*. PricewaterhouseCoopers, AG, Zürich.
- García-Álvarez, E., & López-Sintas, J. (2001). A taxonomy of founders based on values: The root of family business heterogeneity. *Family business review*, 14(3), 209-230.
- Gedajlovic, E., Lubatkin, M.H. Schulze, W.S. (2004). Crossing the threshold from founder management to professional management: a generational perspective. *Journal of Management Studies*, 41(5), 899-912.
- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., & Dunn, B. (1999). Stages and transitions: Managing change in the family business. *Family Business Review*, 12, 287-297.
- Glover, J. L. (2014). Gender, power and succession in family farm business. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 6(3), 276-295.
- Goel, S., Mazzola, P., Phan, P. H., Pieper, T. M., & Zachary, R. K. (2012). Strategy, ownership, governance, and socio-psychological perspectives on family businesses from around the world. *Journal of Family Business Strategy*, 3(2), 54-65.
- Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). *The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms*. *The Academy of Management Annals*, 5, 653-707.
- 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, 106-137.
- Gubrium, J. F., & Holstein, J. A. (1994). *Constructing Family Descriptive Practice and Domestic Order*. In Sarbin, Theodore R. & Kitsuse, John I.
- Gubrium, J. F., & Holstein, J. A. (1990). *What is family?* Mayfield.
- Habbershon, T., & Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12, 1-25.
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman Companhia Ed.
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51-69. <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00109.x>
- Handler, W.C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.

- Harveston, P.D., Davis, P.S. & Lyden, J.A. (1997). Succession planning in family business: the impact of owner gender. *Family Business Review*, v. 10 n. 4, p. 373-96.
- Hedberg, L. M., & Luchak, A. A. (2018). Founder attachment style and its effects on socioemotional wealth objectives and HR system design. *Human Resource Management Review*, 28(1), 33-45.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286-316.
- Huang, A. (2008). *Similarity Measures for Text Document Clustering*. In NZCSRSC: New Zealand Computer Science Research Student Conference (14- 18 April 2008) (pp. 49-56). [s. l.]: [s. n.].
- Huberman, M., & Miles, M. B. (2002). *The qualitative researcher's companion*. Sage.
- Hynie, M., Lalonde, R. N., & Lee, N. (2006). Parent-child value transmission among chinese immigrants to North America: The case of traditional mate preferences. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, 12 (2), 230-244.
- Ibrahim, A. B., K. Soufani, & J. Lam (2001). A Study of Succession in a Family Firm. *Family Business Review*, 14(3), 245-258.
- Kets de Vries, M.F.R. (1993). The dynamics of family-controlled firms: the good and the bad news. *Organisational Dynamics*, v. 21 n. 3, p. 59-71.
- Kirkwood, J., & Gray, B. (2009). From entrepreneur to mayor: Assessing the impact of the founder's changing reputation on Hubbard Foods Ltd. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 17(2), 115-124.
- Klein, S., & Bell, F. A. (2007). Non-family executives in family businesses: A literature review. *Electronic Journal of Family Business Studies*, 1(1), 19-37.
- Kondo, D. K. (2009). *Crafting selves: Power, gender, and discourses of identity in a Japanese workplace*. University of Chicago Press.
- Koiranen, M. (2002). Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: Exploring the values and family characteristics of old Finnish family firms. *Family Business Review*, 15(3), 175-187.
- Kotlar, J., & Chrisman, J. J. (2018). How family involvement influences organizational change. *Journal of Change Management*. doi:10.1080/14697017.2017.1419804.
- Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1263-1288.
- Long, R. G., & Chrisman, J. J. (2014). *Management succession in family business*. In L. Melin, M. Nordqvist, & P. Sharma (Eds.), *Sage handbook of family business* (pp. 249-268). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2016). Family firms and practices of sustainability: A contingency view. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 26-33.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Bares, F. (2015). Governance and entrepreneurship in family firms: Agency, behavioral agency and resource-based comparisons. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 58-62.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 305-328. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>
- Lin, S.-H., & Hu, S.-Y. (2007). A family member or professional management? The choice of a CEO and its impact on performance. *Corporate Governance: An International Review*, 15, 1348-1362.
- Lussier, R. N. & Sonfield, M. C. (2004). Family business management activities, styles and characteristics: a correlational study. *American Journal of Business*, v. 19, n. 1, p. 47-53.
- Marler, L. E., Botero, I. C., & De Massis, A. (2017). Succession-related role transitions in family firms: The impact of proactive personality. *Journal of Managerial Issues*, 29(1), 57.
- Mazereeuw-van der Duijn Schouten, C., Graafland, J., & Kaptein, M. (2014). Religiosity, CSR attitudes, and CSR behavior: An empirical study of executives' religiosity and CSR. *Journal of business ethics*, 123(3), 437-459.

- Miller, D., Breton-Miller, L., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of management studies*, 45(1), 51-78.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella Jr, A. A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of corporate finance*, 13(5), 829-858.
- Morgan, T. J., & Gómez-Mejía, L. R. (2014). Hooked on a feeling: The affective component of socioemotional wealth in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 280-288.
- Nordstrom, O., & Jennings, J. E. (2018). Looking in the Other Direction: An Ethnographic Analysis of How Family Businesses Can Be Operated to Enhance Familial Well-Being. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(2), 317-339. <http://doi.org/10.1177/1042258717749236>
- Nordqvist, M., Sharma, P., & Chirico, F. (2014). Family firm heterogeneity and governance: A configuration approach. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 192-209.
- Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau', M., & Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 40(4), 1087-1122. <http://doi.org/10.1007/s11187-012-9466-4>
- Oliveira, Á., & Tamayo, F. (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração da USP*, 39(2), 129-140.
- Oliveira, J. L. de, Albuquerque, A. L., & Pereira, R. D. (2012). Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar:(re) arranjando o lugar da família multigeracional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 14(43).
- Parada, J. M., & Viladés, H. (2010). Narratives: a powerful device for values transmission in family businesses. *Journal of Organizational Change Management*, 23(2), 166-172.
- Parada, M. J., Nordqvist, M., & Gimeno, A. (2010). Institutionalizing the family business: The role of professional associations in fostering a change of values. *Family Business Review*, 23(4), 355-372.
- Pérez de Lema, D. García, & Duréndez, A. (2007). Managerial behaviour of small and medium-sized family businesses: An empirical study. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 13(3), 151-172.
- Pieper, T. M., S. B. Klein, & P. Jaskiewicz (2008). The Impact of Goal Alignment on Board Existence and Top Management Team Composition: Evidence from Family- Influenced Businesses. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 372-394.
- Presas, P., Guia, J., & Muñoz, D. (2014). Customer's perception of familiness in travel experiences. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31(2), 147-161.
- Pyromalis, V. D., & Vozikis, G. S. (2009). Mapping the successful succession process in family firms: evidence from Greece. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(4), 439-460. <http://doi.org/10.1007/s11365-009-0118-3>
- Pyromalis, V. D., Vozikis, G. S., Kalkanteras, T. A., Rogdaki, M. E., & Sigalas, G. P. (2006). *An integrated framework for testing the success of the family business succession process according to gender specificity*. In P. Poutziouris (Ed.), *Family business research handbook* (pp. 422-442). Northampton: Edward Elgar.
- Raes, A. M. L., M. G. Heijltjes, U. Glunk, & R. A. Roe (2011). The Interface of the Top Management Team and Middle Managers: A Process Model. *Academy of Management Review*, 36(1), 102-126.
- Rica, D. (2002). *Quem são as empresas familiares*. São Paulo, 2002. In <http://www.empresa.familiar.com.br>.
- Roccas, S., & Sagiv, L. (2010). Personal values and behavior: Taking the cultural context into account. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(1), 30-41.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free press.
- Schwartz, S. H. (2012). *An overview of the Schwartz theory of basic values*. Online readings in Psychology and Culture, 2(1), 11.
- Sharma, P., & S. A. Rao (2000). Successor Attributes in Indian and Canadian Family Firms: A Comparative Study. *Family Business Review*, 13(4), 313-330.

- Simon, A., Marquès, P., Bikfalvi, A., & Muñoz, M. D. (2012). Exploring value differences across family firms: The influence of choosing and managing complexity. *Journal of Family Business Strategy*, 3(3), 132-146.
- Songini, L. (2006). *The Professionalization of Family Firms: Theory and Practice*. In Handbook of Research on Family Business. Eds. P. Z. Poutziouris, K. X. Smyrniotis and S. B. Klein. Cheltenham: Edward Elgar, 269-297.
- Sorenson, R. L., Goodpaster, K. E., Hedberg, P. R., & Yu, A. (2009). The family point of view, family social capital, and firm performance: An exploratory test. *Family Business Review*, 22(3), 239-253.
- Steier, L. P., Chrisman, J. J., Chua, J. H. (2015). Governance challenges in family businesses and business families. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(6), 1265-1280.
- Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86.
- Suess, J. (2014). Family governance-Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of family business strategy*, 5(2), 138-155.
- Tàpies, J., & Fernández Moya, M. (2012). Values and longevity in family business: Evidence from a cross-cultural analysis. *Journal of Family Business Management*, 2(2), 130-146.
- Uhlener, L. M., van Goor-Balk, H. J. M., & Masurel, E. (2004). Family business and corporate social responsibility in a sample of Dutch firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(2), 186-194.
- Ussman, A. M. (2004). *Empresas Familiares*. Edições Sílabo.
- Vardaman, J. M., Allen, D. G., & Rogers, B. L. (2018). We Are Friends but Are We Family? Organizational Identification and Nonfamily Employee Turnover. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(2), 290-309. <http://doi.org/10.1177/1042258717749235>
- Vozikis, G. S., Liguori, E. W., Gibson, B., & Weaver, K. M. (2012). Reducing the Hindering Forces in Intra-Family Business Succession. *American Journal of Economics and Business Administration*, 4(1), 94-104.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363-381.
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., & Memili, E. (2012). Building a family firm image: How family firms capitalize on their family ties. *Journal of Family Business Strategy*, 3(4), 239-250.
- Zhang, J., & Ma, H. (2009). Adoption of professional management in Chinese family business: A multilevel analysis of impetuses and impediments. *Asia Pacific Journal of Management*, 26, 119-139.
- Wagner, A., & Falcke, D. (2001). Satisfação conjugal e transgeracionalidade: Uma revisão teórica sobre o tema. *Psicologia Clínica*, 13, 11-24.
- Ward, J. (2004). *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long-lasting, Successful Families in Business*, Palgrave Macmillan, New York, NY.
- Watson, T. J. (1995). Entrepreneurship and professional management: A fatal distinction. *International Small Business Journal*, 13(3), 34-46.
- Westhead, P., & Howorth, C. (2007). Types of private family firms: An exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(5), 405-431.
- Werner, R. (2004). *Família e negócios: um caminho para o sucesso*. Ed. São Paulo: Manole.
- Yildirim-Oktem, O., & Üsdiken, B. (2010). Contingencies versus external pressure: professionalization in boards of firms affiliated to family business groups in late-industrializing countries. *British Journal of Management*, 21(1), 115-130. doi: 10.1111/j.1467- 8551.2009.00663.x.
- Yin, R. (2015). *Case study research*. Newbury Park: Sage.

# CAPÍTULO 5 - Considerações Finais

Esta tese foi apresentada ao longo de quatro capítulos antecedentes, que deram suporte teórico e empírico para se chegar a algumas conclusões relativas ao propósito maior deste estudo, representado pelo seu objetivo geral que foi: Contribuir com um novo modelo teórico que demonstre a existência de influência dos valores pessoais na gestão das empresas familiares, nomeadamente, nos fatores que envolvem a profissionalização e a sucessão destas empresas.

Desta forma, para que fosse alcançado este objetivo geral, foram definidos três objetivos específicos, e que representaram o cerne para o desenvolvimento e estruturação deste trabalho de investigação, guiando-a, teórica e empiricamente, permitindo assim algumas conclusões gerais e considerações finais, expostas a seguir.

## 1 Conclusões

Como forma a alcançar o primeiro objetivo delineado, que visava demonstrar através de um estudo empírico como os valores pessoais podem influenciar na profissionalização das empresas familiares, desenvolveu-se um estudo de natureza quantitativa no capítulo 2, no qual, através dos resultados das equações estruturais utilizadas, comprovou-se a existência de uma grande parte das relações entre os valores pessoais e os fatores que compõe a dimensão de profissionalização nas empresas familiares. Estas evidências mostram, assim, que os valores pessoais podem influenciar os aspetos inerentes à profissionalização da gestão destas empresas. Em alguns estudos anteriores já se encontravam indícios que a ênfase nos valores pessoais pode ser uma das fontes de um sucesso e sustentabilidade dos para a eficácia dos negócios da família, bem como a descoberta destes valores pode ser um elemento-chave para uma gestão profissionalizada do negócio (Parada et al., 2010; Simon, et al., 2012).

Da mesma forma, através do capítulo 3 conseguiu-se atingir o segundo objetivo proposto, o qual propunha-se mostrar, através de estudo empírico, como os valores pessoais podem influenciar o processo de sucessão das empresas familiares. Os resultados encontrados provenientes das equações estruturais apresentados no estudo deste capítulo, permitiram comprovar a existência de relação e de influência entre o constructo de valores pessoais e os fatores da dimensão de sucessão das empresas familiares. Neste sentido, pode-se inferir que a sucessão do negócio familiar, por fazer parte da gestão, sofre influência dos valores pessoais, seja na escolha de manter a gestão na próxima geração da família, por meio de um maior envolvimento sócio emocional de pessoas da família (Barros, Hernangómez & Martin-Cruz, 2017), seja por passar a gestão para um profissional externo, onde os valores podem ser vistos sob a perspectiva da teoria da agência ou da Stewardship (Chen, Liu, Yang, & Chen, 2016).

Neste contexto, a teoria de valores pessoais de Schwartz (1992), foi fundamental no estudo, pois serviu de base teórica para se observar os valores dos proprietários/gestores das empresas familiares e a influência destes nos fatores que envolvem a sucessão na gestão da empresa familiar.

Com base no terceiro estudo desenvolvido (capítulo 4), utilizou-se uma abordagem qualitativa, pelo método de estudo de casos múltiplos. Isto permitiu alcançar o último objetivo proposto para esta investigação, que foi procurar encontrar evidências empíricas que contribuam para a construção das dimensões “valores pessoais, profissionalização e sucessão” na gestão das empresas familiares, assim como testar as possíveis relações entre os fatores que compõe estas dimensões.

Os resultados obtidos no terceiro estudo, por meio de ferramentas do NVivo, mostraram a existência de uma associação muito forte entre todos os fatores que compõe as dimensões de valores pessoais, de profissionalização e de sucessão das empresas familiares. Com base nestas dimensões, foi proposto um novo modelo teórico de investigação para contexto da gestão das empresas familiares.

Além disto, também foi evidenciado pelas observações no terreno e por meio de declarações dos próprios entrevistados, que os valores nos quais estes acreditam, moldam as suas escolhas e decisões no dia-a-dia, nas suas relações seja no lar como na empresa. Isto mostra que deve ser dada uma atenção especial a estes fatores e a estas dimensões, quando se pensa na gestão deste tipo de empresa, pois todas estas variáveis acabam por interferir nos ambientes doméstico (lar) e empresarial (empresa). No geral, estes resultados vão ao encontro de Morgan e Gómez-Mejía (2014), os quais inferem que os sentimentos, emoções ou valores pessoais estão relacionados diretamente com a gestão das empresas familiares.

Numa análise global, levando em consideração os resultados empíricos quantitativos e qualitativos obtidos nesta investigação pode-se concluir que foram atingidos os objetivos inicialmente traçados, pois demonstrou-se empiricamente a influência dos valores pessoais nos aspetos de profissionalização e de sucessão da gestão das empresas familiares, através das dimensões sugeridas neste estudo, com os seus respetivos fatores, o qual, ao final se conseguiu demonstrar por meio de um constructo teórico único.

Há de salientar que nem todos os fatores de cada dimensão terão as mesmas características e influenciarão da mesma forma no contexto das empresas familiares, pois, para cada estudo deverá ser levado em consideração a heterogeneidade destas empresas, o que poderá ser fonte de variação entre um estudo e outro. (De Massis, Sieger, Chua & Vismara, 2016).

Os estudos desta tese também mostram a realidade do contexto das empresas familiares de Portugal, pois trata-se de um estudo abrangente que inclui empresas de pequena a grande dimensão, de mais de uma geração, de setores de atividades diferentes, assim como de várias regiões do país, inclusive as ilhas. Para este contexto, foi possível observar que o perfil dos empresários gestores/proprietários é variado, mas, entretanto, tem-se que as empresas familiares são geridas por pessoas com idade

entre 41 e 75 anos, com qualificação acima do ensino secundário e com mais de 10 anos de experiência no cargo. Porém os nossos resultados ainda demonstram que a gestão das empresas familiares de Portugal, ainda é um contexto dominado por homens, o que pode dar pistas para investigações futuras sobre sucessão feminina neste contexto.

Quanto perfil relativo aos valores pessoais dos proprietários/gestores das empresas familiares de Portugal, observou-se que este é variado, visto os resultados da amostra utilizada nos estudos quantitativos apresentarem uma distribuição das médias muito parecidas nos quatro valores de ordem superior de Schwartz (1992). Entretanto tivemos pistas nos valores de segunda ordem “Benevolência e Universalismo”, os quais apresentaram levemente uma média maior que os demais, demonstrando assim uma tendência da amostra de empresários (proprietários/gestores) apresentar o perfil de autotranscendência, ou seja, estes gestores são motivados pelos valores de universalismo e, portanto, visam o bem-estar coletivo, assim como o valor de benevolência, remetendo a preservação do bem-estar das pessoas mais próximas, como por exemplo membros da família, amigos, funcionários.

## **2 Principais contributos para a teoria**

Relativamente ao primeiro estudo, o de valores pessoais e profissionalização, o contributo principal está no facto deste abrir uma discussão rica para uma área teórica que tem vindo a ser estudada, a profissionalização da gestão das empresas familiares. As evidências empíricas reveladas no estudo apresentado no capítulo 2 trazem um fator inovador para os estudos sobre a profissionalização, pois demonstram a relação e a influência existente entre os valores pessoais e os fatores relacionados com a profissionalização da gestão das empresas familiares. Assim, as evidências reveladas neste estudo ajudam a preencher a lacuna existente no campo de investigações sobre valores pessoais no âmbito das empresas familiares, sugerido por alguns autores (e.g., Koiranen, 2002; Fletcher, Melin & Gimeno, 2012; Mazereeuw-van der Duijn Schouten, Graafland e Kaptein, 2014). Conseguiu-se ainda através deste estudo, trazer um incremento ao modelo multidimensional de profissionalização de Dekker et al. (2013, 2015), pois validou-se as dimensões propostas por estes autores e adicionaram-se mais três dimensões encontradas na literatura e que foram acrescentadas ao modelo, nomeadamente, o desenvolvimento organizacional, o envolvimento de pessoas da família, e os aspetos sociais e culturais.

Relativamente ao segundo estudo, apresentado no capítulo 3, compreendeu os valores pessoais e a sucessão da empresa familiar. Para além do contributo já mencionado no parágrafo anterior (Koiranen, 2002; Fletcher, Melin & Gimeno, 2012; Mazereeuw-van der Duijn Schouten, Graafland e Kaptein, 2014), o contributo principal deste estudo também está em abrir o caminho para outras investigações teóricas e empíricas que levem em consideração a influência dos valores pessoais nos fatores que envolvem o processo de sucessão da gestão neste tipo de empresa. Com isto, consegue-se ajudar a atender a carência existente de literatura sobre a sucessão das empresas familiares e que envolvam os aspetos psicológicos (Frey et al., 2005; Solomon et al., 2011; Filser, Kraus, & Märk, 2013).

Adicionalmente, neste estudo, através da análise fatorial gerada pelo PLS-SEM, conseguiu-se agrupar e validar seis fatores que compreendem a sucessão das empresas familiares, gerando assim um novo constructo multidimensional, o que corrobora com os estudos anteriores que abordaram de forma teórica ou empírica estes fatores (e.g., Pyromalis et al., 2006; De Massis et al., 2008; Pyromalis & Vozikis, 2009; Bocatto & Gispert, 2010; Vozikis et al., 2012; Chaimahawong & Sakulsriprasert, 2012).

Relativamente ao terceiro estudo, apresentado no capítulo 4, procuro-se verificar por meio de um estudo qualitativo, evidências empíricas que dessem suporte para as dimensões encontradas na literatura sobre valores pessoais, profissionalização e sucessão e que haviam sido testadas por métodos quantitativos nos dois estudos anteriores. Este estudo foi importante e inovador pois permitiu uma investigação diretamente no terreno, onde se manteve um contato pessoal com o objeto de estudo (empresas familiares), o que permitiu um maior aprofundamento das questões investigadas. Os resultados gerados neste estudo trouxeram novos contributos para os dois estudos desenvolvidos anteriormente neste trabalho, assim como para outros estudos sobre profissionalização, sucessão e valores pessoais a desenvolver no futuro.

Nestas circunstâncias, contribuiu-se para os estudos sobre a profissionalização das empresas familiares, pois comprovou-se empiricamente a existência de oito fatores que compõe uma nova dimensão de profissionalização, denominados como: (1) sistemas de gestão, (2) políticas de gestão, (3) envolvimento não familiar na gestão, (4) envolvimento familiar na gestão, (5) desenvolvimento organizacional, (6) descentralização de autoridade, (7) atuação dos níveis do topo e (8) aspetos sociais e culturais. Assim, estes resultados adicionam uma contribuição importante para os estudos anteriores que tratam desta temática (e.g., Songini 2006; Hall & Nordqvist, 2008; Yildirim-Öktem & Üsdiken 2010; Raes et al., 2011; Stewart e Hitt 2012; Dekker et al., 2013, 2015; Le Breton-Miller & Miller, 2016; Chrisman et al., 2018).

Da mesma forma, os resultados do último estudo permitiram corroborar com estudos existentes sobre a sucessão nas empresas familiares, pois comprovou-se empiricamente que a dimensão de sucessão da empresa familiar contempla quatro fatores: (1) pessoal, (2) de relacionamento, (3) de processo e (4) de contexto. Estas evidências trazem valor acrescentado para estudos anteriores que abordam a sucessão nas empresas familiares (e.g., Pyromalis et al., 2006; De Massis et al., 2008; Pyromalis & Vozikis, 2009; Bocatto, Gispert & Rialp, 2010; Vozikis et al., 2012; Chaimahawong & Sakulsriprasert, 2012; Nordqvist, Sharma & Chirico, 2014; Chrisman, Chua, De Massis, Minola & Vismara, 2016; Kotlar & Chrisman, 2018; De Massis, Wang, & Chua, 2018).

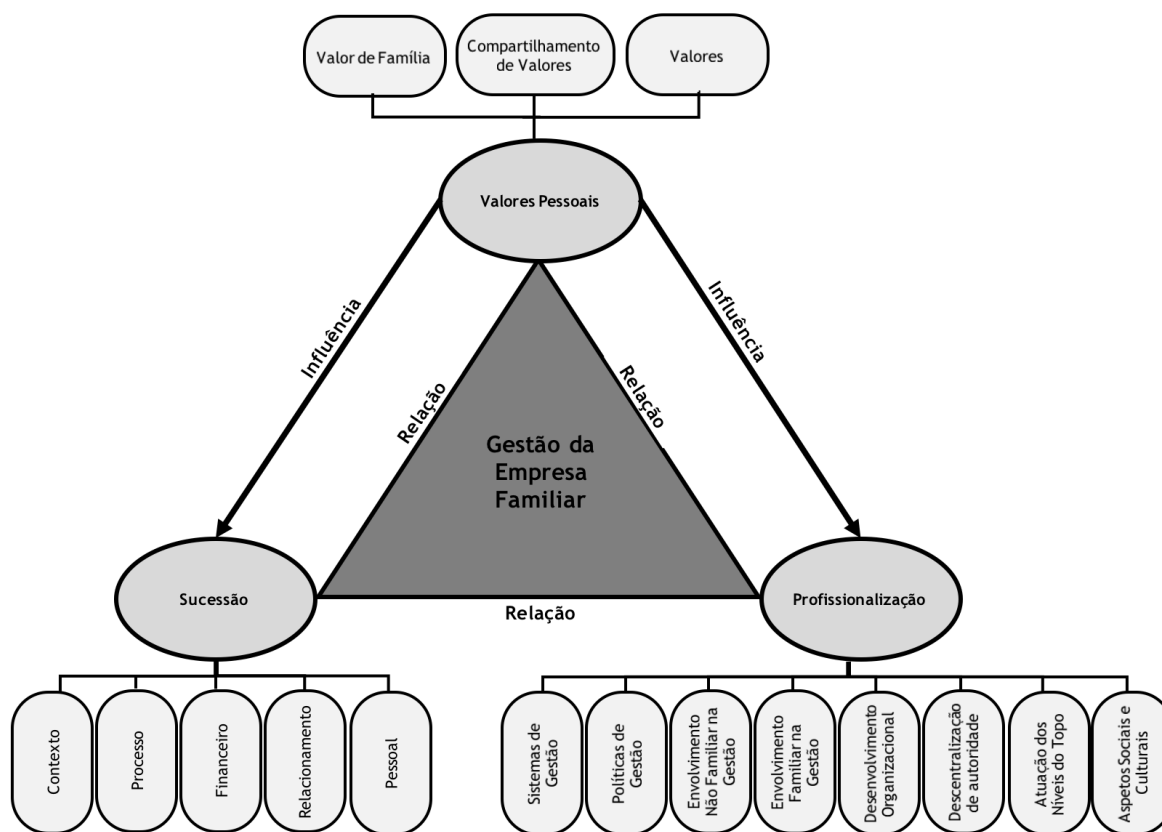
Dando continuidade aos contributos do terceiro estudo (capítulo 4), acrescenta-se que os resultados gerados permitiram também contribuir para os estudos de valores pessoais, quer para a teoria de valores de Schwartz (1992), quer demonstrando que esta teoria pode ser também utilizada em outros contextos, que não somente aqueles encontrados normalmente em alguns estudos do campo da psicologia social. Por exemplo, estudos que procuram as relações de valores com uma variedade de atitudes, crenças e comportamentos, tais como as compram dos consumidores (Puohiniemi, 1995), o

comportamento ambiental (Bianchi & Rosova, 1992; Grunert & Juhl, 1995), o comportamento de votação (Barnea & Schwartz, 1998), o comportamento sexual (Goodwin et al., 2002), entre outros. Também acrescenta-se valor para estudos sobre valores pessoais no contexto das empresas familiares (e.g., Parada et al., 2010; Cruz, Hamilton, & Jack, 2012; Simon et al., 2012; Fletcher, Melin & Gimeno, 2012; Filser, et al., 2013; Blombäck, & Brunninge, 2013; Le Breton-Miller & Miller, 2016), pois adicionalmente apresentou-se que a dimensão de valores pessoais é composta pelos fatores valores (valores individuais), compartilhamento de valores e família como valor.

Outra mais valia que os resultados dos estudos apresentados nesta investigação trazem, está em mostrar factos empíricos que vão ao encontro da literatura sobre a riqueza socioemocional (SEW). Principalmente no último estudo, foi possível perceber que os aspetos financeiros não estão no topo da hierarquia de valores para os membros familiares. Para estes, outros valores, tais como a família, os relacionamentos, a confiança são mais valorizados, o que se vai de encontro a vários estudos sobre a SEW (e.g., Berrone et al., 2012; Morgan & Gómez-Mejía, 2014; Barros, Hernangómez, & Martín-Cruz, 2017). Estes investigadores inferem que a riqueza socioemocional é um valor importante para as empresas familiares e está relacionada a sua sobrevivência.

Finalmente, é de ressaltar que os métodos utilizados nos três estudos deste trabalho são importantes, pois contribuem e vão ao encontro de autores que usam e indicam a disseminação destes métodos em estudos que adentram no contexto das empresas familiares. Como por exemplo o método SEM-PLS para estudos quantitativos (Hair et al., 2014; Astrachan, Patel & Wanzenried, 2014), já que avaliam modelos robustos e complexos, como no caso dos dois primeiros estudos aqui desenvolvidos, assim como o método de estudos de casos (último estudo), com o uso do software Nvivo (De Massis, Sharma, Chua, Chrisman, & Kotlar, 2012, De Massis & Kotlar, 2014). Este terceiro estudo qualitativo permitiu o uso das informações de forma mais rigorosa, criativa e abrangente, de forma a trazer avanços significativos nas pesquisas que envolve este tipo de empresa familiar.

Levando em consideração os resultados apresentados, propõe-se um novo modelo teórico para os estudos sobre gestão das empresas familiares (Figura 1). Acreditamos que este modelo possa ajudar nas futuras pesquisas que leve em consideração estas temáticas. Trata-se de um modelo testado empiricamente, para um contexto específico e que precisa ser ampliado em outros contextos, utilizando-se de outras metodologias para sua validação. Cabe ressaltar sobre este modelo conceptual, que trata-se de um modelo dinâmico inerente ao contexto das empresas familiares, onde envolve uma grande variedade de fatores que acabam por se relacionar entre si.



**Figura 1 - Modelo teórico de relação e Influência dos valores pessoais nos fatores de profissionalização e de sucessão da gestão das empresas familiares**

Fonte: Elaboração própria.

Por mais que todos os fatores e dimensões tenham sido apresentados e justificados nos estudos que compreendem esta investigação, ainda relativamente a este modelo proposto cabe fazer algumas considerações mais pormenorizadas:

- Inicialmente é de destacar que o modelo conceptual aqui apresentado trata-se de um modelo dinâmico que envolve três constructos ou dimensões (valores pessoais, profissionalização e sucessão), sustentados na literatura anterior e que foram testados empiricamente nos três estudos realizados. Posto isto, tem-se a dimensão de valores pessoais, composta pelos fatores: valores, compartilhamento de valores e família como valor. Da mesma forma, a dimensão profissionalização é composta pelos fatores: sistemas de gestão, políticas de gestão, envolvimento não familiar na gestão, envolvimento familiar na gestão, desenvolvimento organizacional, descentralização de autoridade, atuação dos níveis do topo e aspetos sociais e culturais. E por fim, a dimensão sucessão da empresa familiar contempla os fatores: contexto, processo, financeiro, relacionamento e pessoal.

- É possível observar que, por se tratar de um modelo global, existem fatores que se revelaram somente no último estudo (de abordagem qualitativa) como por exemplo os fatores da dimensão de profissionalização, nomeadamente sistemas de gestão e políticas de gestão. Uma explicação para isto,

está no facto de se ter colocado rótulos mais abrangentes do que os encontrados em estudos anteriores (e.g., Dekker et al., 2013; 2015), que separaram os fatores relacionados com os sistemas financeiros e de recursos humanos, o que iria limitar os nossos resultados.

Neste sentido, demonstrou-se, por meio de evidências empíricas, que as empresas de maior dimensão possuem sistemas mais completos e complexos de governança, contemplando sistemas financeiros, de logística, qualidade, recursos humanos, entre outros, enquanto as empresas com estruturas menores utilizam sistemas de estoques e financeiros. Estes resultados condizem com os descritos na literatura pertinente ao tema, onde consta que o conceito de profissionalização também pode estar relacionando com determinadas características encontradas internamente no contexto das empresas familiares, através da utilização de sistemas formais de gestão (Songini, 2006; Flamholtz & Randle, 2007; Stewart & Hitt 2012), como por exemplo, sistemas de avaliação de desempenho, de incentivos e compensações (Chua, Chrisman, & Bergiel, 2009), de recrutamento e seleção de pessoas (Dyer, & Whetten, 2006), sistemas de controlo financeiro (Songini, 2006; Pérez de Lema & Duréndez, 2007), ou pela adoção de sistemas de governança (Songini 2006; Yildirim-Öktem & Üsdiken 2010; Stewart & Hitt, 2012).

Da mesma forma constatou-se que as empresas de maior dimensão têm as suas políticas de gestão bem formalizadas, talvez pelo facto destas empresas familiares vincularem os seus sistemas de políticas internas num sistema maior de governança corporativa, colaborando com estudos que adotam esta abordagem (Astrachan, 2010; Goel, Mazzola, Phan, Pieper, & Zachary, 2012; Aguilera, & Crespi-Cladera, 2012; Suess, 2014; Le Breton-Miller, Miller, & Bares, 2015; Steier, Chrisman, & Chua, 2015; Le Breton-Miller & Miller, 2016; Vardaman, Nordstrom, & Jennings, 2018; Chrisman, Chua, Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2018). Neste sentido, Steier et al. (2015) inferem que, de forma sucinta a governança pode ser entendida como um conjunto de decisões ou políticas internas formais feitas pelos proprietários de uma empresa, gerentes ou conselho de administração, que visam dirigir e controlar o comportamento de membros organizacionais.

No mesmo estudo, também foram evidenciadas a formulação de políticas internas nas empresas de menor dimensão, no entanto, essas políticas são formuladas e estabelecidas de maneira informal, identificadas na literatura como mecanismos informais de governança, que embora não codificadas, são representados por pressões de conformidade, acomodação ou adaptação às normas e valores, da sociedade familiar, assim como das partes interessadas (Chrisman et al., 2018) e que em muitos casos, podem agir como um substituto para mecanismos formais e as vezes serem até mais eficazes (Nordstrom & Jennings; 2017; Vardaman et al., 2018).

Relativamente a dimensão de sucessão, de referir que neste modelo final, optou-se por manter o fator financeiro. Mesmo não se tendo encontrado no último estudo (qualitativo) evidências empíricas sobre o fator financeiro na dimensão de sucessão, a opção de o manter no modelo final deve-se ao facto deste fator ser citado na literatura anterior como importante nos aspetos de sucessão (por exemplo, De Massis, Chua & Chrisman, 2008; Chaimahawong & Sakulsriprasert, 2012; Vozikis et al.,

2012). Além disto, talvez não tenhamos tido evidências empíricas no último estudo citado, pelo facto da metodologia utilizada ser diferente dos demais estudos, ou seja, no estudo de caso foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, onde trata-se de um método de recolha de dados aberto e não fechado, como no caso do método por questionário. Neste sentido, as entrevistas, por se tratar de métodos de recolha de dados aberto e flexível, não foi possível controlar as informações obtidas. Uma outra explicação para isto pode estar relacionado com os próprios valores pessoais dos entrevistados, onde talvez o aspeto económico e financeiro não seja o aspeto mais importante, mas talvez, seja uma consequência de outros fatores e, portanto, não apareceram nos seus testemunhos.

Relativamente à dimensão de valores pessoais, conseguiu-se obter evidências para três novos fatores, sendo o primeiro, os próprios valores individuais, revelados empiricamente nos três estudos, entretanto de forma diferente, visto as metodologias utilizadas também ter sido diferentes. Estas evidências refletem a teoria de valores humanos de Schwartz, em que os valores são crenças, profundamente enraizadas, as quais explicam comportamentos, escolhas, atitudes, opiniões e ações, e também orientam os indivíduos no julgamento que eles fazem de situações (Schwartz, 2012) e, portanto, são vistos como motivadores e como princípios orientadores na vida diária das pessoas, influenciando percepções, atitudes e comportamentos, seja no contexto pessoal quanto no contexto empresarial (Roccas & Sagiv, 2010; Fischer & Boer, 2016).

Foi evidenciado ainda o fator compartilhamento de valores, onde foi possível perceber a preocupação que os membros familiares têm em perpetuar os valores, crenças e ensinamentos aprendidos pelos seus antecessores nas gerações futuras. Este aspeto está em concordância com estudos que revelaram a importância da cultura e dos valores pessoais ao serem também transmitidos ao longo das gerações (Parada et al., 2010; Cruz, Hamilton, & Jack, 2012). Esta situação ajuda os membros familiares na sua própria identidade perante a família e no negócio familiar, orientando as decisões e facilitando o compromisso com a organização (Duh, Belak, & Milferner, 2010).

Finalmente, o último fator relativo a dimensão de valores pessoais evidenciado foi a família como valor. Este resultado é mais uma inovação para os estudos sobre valores pessoais nas empresas familiares, pois não há como dissociar este fator do mundo da gestão e da propriedade, como colocado por Gesrick et. al (2006). Neste sentido, este fator é de fundamental importância para o modelo proposto, pois revela que o valor de família faz parte das representações, percepções e construções quotidianas e discursivas, como forma de representar o universo familiar em contextos diversos (Gubrium & Holstein, 1990; Gubrium & Holstein, 1994; Casey, 1999; Kondo, 2009), tal como no contexto das empresas familiares.

### **3 Principais contributos para a prática**

Como implicações na prática e gestão das empresas familiares, os resultados obtidos neste estudo trazem informações que ajudam os gestores deste tipo de empresa, como por exemplo, conhecerem melhor si, sobre seus valores, suas crenças, e a forma como estes podem ajudar nas suas relações diárias, seja no âmbito familiar ou empresarial. Estas evidências empíricas obtidas auxiliam os responsáveis das empresas familiares na tomada de decisões sobre os aspetos de sucessão e de profissionalização.

Esta argumentação vai de encontro a Tàpies e Fernádes (2012), quando inferem que os valores são vistos como fontes de sucesso, de compromisso e como o principal fator para a longevidade do negócio familiar. A identificação de valores pessoais ou culturais nas empresas familiares é um recurso importante para se tentar ter um maior entendimento das crises que ocorrem no contexto deste setor de empresas, portanto, esta identificação pode ajudar a identificar e resolver estas crises, melhorando o processo de tomada de decisões (Fletcher, Melin e Gimeno, 2012).

Por fim, este estudo pode despertar insights na promoção de formações nas associações ou outras instituições vinculadas as as empresas portuguesas, como por exemplo a AEP - Associação Empresarial de Portugal, Câmara de Comércio e Indústria, por ser de âmbito nacional, assim como as regionais ou até mesmo mais direcionado as empresas familiares, como a APEF - Associação portuguesa de empresas familiares. Estas formações buscariam qualificar com mais efetividade os gestores das empresas familiares, relativamente a sua gestão, envolvendo os aspetos aqui estudados, ou seja, os valores pessoais, a profissionalização e a sucessão nestas empresas. Isto ajudaria aos gestores a conhecerem melhor a si, assim como as outras pessoas vinculadas ao âmbito familiar e empresarial, podendo trazer melhores resultados no âmbito comportamental, de relacionamento entre outros, o que pode melhorar as decisões no dia-a-dia da empresa, nos aspetos de gestão.

### **4 Limitações e futuras linhas de investigação**

Este trabalho pode ser caracterizado como um estudo exploratório, devido à inovação de demonstrar as relações e, portanto, a influência dos valores pessoais na sucessão e na profissionalização da gestão das empresas familiares. Assim, ao adotar-se um modelo multidimensional único, é plausível que se tenham encontrado algumas limitações.

Uma das limitações deste estudo está no facto de ter sido desenvolvido no âmbito de um único país, no caso Portugal. Apesar da abrangência nacional, um estudo envolvendo outros países poderá trazer um contributo maior sobre a relação e a influência dos valores pessoais na profissionalização e na sucessão da gestão das empresas familiares. Neste sentido, sugere-se ampliar este estudo envolvendo outros países e diferentes culturas e níveis de economia, a fim de verificar e comparar as evidências aqui apuradas.

Outra limitação refere-se às amostras utilizadas nos três estudos realizados. Primeiramente nos estudos quantitativos, a amostra não foi suficiente para se utilizar outros métodos estatísticos de modelagem por meio de equações estruturais, como por exemplo o software Amos, devido à complexidade do modelo e à quantidade de variáveis. Por conseguinte, utilizou-se o Smart-PLS, por ser um software menos sensível à normalidade dos dados e ao tamanho da amostra. Segundo, também o número de casos selecionado no último estudo foi o mínimo recomendada por especialistas da área, para que se mantenha uma certa robustez nas informações obtidas. Levando em consideração estas limitações, como linhas de investigações futuras sugere-se estudos que adotem abordagens mistas, como as utilizadas nesta investigação, porém em amostras de maior dimensão, possibilitando o emprego de outras análises estatísticas, bem como técnicas mais robustas, a fim de testar os fatores aqui encontrados e revelado no modelo conceptual, aumentando assim a validade externa destas dimensões.

## Referências bibliográficas

- Aguilera, R. V., & Crespi-Cladera, R. (2012). Firm family firms: Current debates of corporate governance in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 3(2), 66-69.
- Astrachan, J. H. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1): 6-14.
- Astrachan, C. B., Patel, V. K., & Wanzenried, G. (2014). A comparative study of CB-SEM and PLS-SEM for theory development in family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 116-128.
- Barnea, M. F., & Schwartz, S. H. (1998). Values and voting. *Political Psychology*, 19(1), 17-40.
- Barros, I., Hernangómez, J., & Martin-Cruz, N. (2017). Familiness and socioemotional wealth in Spanish family firms: An empirical examination. *European Journal of Family Business*, 7(1-2), 14-24.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms' theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25, 258-279.
- Bianchi, G., & Rosova, V. (1992). *Environment as a value: Intra-individual, interindividual and intercultural differences*. In H. Svodoba (Ed.), *Culture, nature, landscape* (pp. 37-45). Zdravkov/Sazavou: International Association of Landscape Ecology.
- Blombäck, A., & Brunninge, O. (2013). The dual opening to brand heritage in family businesses. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(3), 327-346.
- Bocatto, E., Gispert, C., & Rialp, J. (2010). Family-Owned Business Succession: The Influence of Pre-performance in the Nomination of Family and Nonfamily Members: Evidence from Spanish Firms. *Journal of Small Business Management*, 48(4), 497-523.
- Casey, C. (1999). "Come, join our family": Discipline and integration in corporate organizational culture. *Human relations*, 52(2), 155-178.
- Chaimahawong, V., & Sakulsriprasert, A. (2012). Family Business Succession and Post Succession Performance: Evidence from Thai SMEs. *International Journal of Business and Management*, 8(2). <http://doi.org/10.5539/ijbm.v8n2p19>
- Chen, Y. M., Liu, H. H., Yang, Y. K., & Chen, W. H. (2016). CEO succession in family firms: Stewardship perspective in the pre-succession context. *Journal of Business Research*, 69(11), 5111-5116.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Minola, T., & Vismara, S. (2016). Management processes and strategy execution in family firms: From "what" to "how". *Small Business Economics*, 47(3), 719-734.

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Breton-Miller, I. Le, Miller, D., & Steier, L. P. (2018). Governance Mechanisms and Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(2), 171-186. <http://doi.org/10.1177/1042258717748650>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Bergiel, E. B. (2009). An Agency Theoretic Analysis of the Professionalized Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (403), 355-372. <http://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00294.x>
- Cruz, A. D., Hamilton, E., & Jack, S. L. (2012). Understanding entrepreneurial cultures in family businesses: A study of family entrepreneurial teams in Honduras. *Journal of Family Business Strategy*, 3(3), 147-161.
- Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., & Mercken, R. (2013). Family Firm Types Based on the Professionalization Construct: Exploratory Research. *Family Business Review*, 26(1), 81-99. <http://doi.org/10.1177/0894486512445614>
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516-538. <http://doi.org/10.1111/jsbm.12082>
- De Massis, A., Chua, JH e Chrisman, JJ (2008), Fatores que Prevenem a Sucessão Intra-Familiar. *Family Business Review*, 21, 183-199. doi: 10.1111 / j.1741-6248.2008.00118.x
- De Massis, A., Sharma, P., Chua, JH, Chrisman, JJ, & Kotlar, J. (2012). *State-of-the-art of family business research*. In A. De Massis, P. Sharma, JH Chua & JJ Chrisman (Eds.), *Family business studies: An annotated bibliography* (pp. 10-46). Northhampton, MA: Edward Elgar.
- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15-29.
- De Massis, A., Sieger, P., Chua, J. H., & Vismara, S. (2016). Incumbents' attitude toward intrafamily succession. *Family Business Review*, 29(3), 278-300. doi: 10.1177/0894486516656276
- De Massis, A., Wang, H., & Chua, J. H. (2018). Counterpoint: How heterogeneity among family firms influences organizational change. *Journal of Change Management*, 1-8.
- de Oliveira, D. D. P. R. (2000). *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. Editora Atlas SA.
- Duh, M., Belak, J., & Milfelner, B. (2010). Core Values, Culture and Ethical Climate as Constitutional Elements of Ethical Behaviour: Exploring Differences Between Family and Non-Family Enterprises. *Journal of Business Ethics*, 97(3), 473-489. <http://doi.org/10.1007/s10551-010-0519-9>
- Dyer, W. G., & Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785-802.
- Fischer R, Boer D (2016) Values: the dynamic nexus between biology, ecology and culture. *Curr Opin Psychol* 8:155-160
- Filser, M., Kraus, S., & Märk, S. (2013). Psychological aspects of succession in family business management. *Management Research Review*, 36(3), 256-277. <http://doi.org/10.1108/01409171311306409>
- Flamholtz, E., & Randle, Y. (2007). *Growing pains: Transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Fletcher, D., Melin, L., & Gimeno, A. (2012). Culture and values in family business – A review and suggestions for future research. *Journal of Family Business Strategy*, 3(3), 127-131. <http://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.06.001>
- Frey, U., Halter, F., & Zellweger, T. (2005). *Nachfolger gesucht! Empirische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Schweiz*. PricewaterhouseCoopers, AG, Zürich.
- Gersick, K. E.; Davis, J. A.; Hampton, M. M.; Lansberg (2006). *De geração para geração*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Goodwin, R., Realo, A., Kwiatkowska, A., Kozlova, A., Luu, L. A. N., & Nizharadze, G. (2002). Values and sexual behaviour in Central and Eastern Europe. *Journal of Health Psychology*, 7(1), 45-56

- Goel, S., Mazzola, P., Phan, P. H., Pieper, T. M., & Zachary, R. K. (2012). Strategy, ownership, governance, and socio-psychological perspectives on family businesses from around the world. *Journal of Family Business Strategy*, 3(2), 54-65.
- Gubrium, J. F., & Holstein, J. A. (1990). *What is family?* Mayfield.
- Gubrium, J. F., & Holstein, J. A. (1994). "Constructing Family Descriptive Practice and Domestic Order" in Sarbin, Theodore R. & Kitsuse, John I.
- Grunert, C.S.; Juhl, J.H. (1995). Values, environmental attitudes and buying of organic foods. *Journal of Economic Psychology*, v.16, p.39-62.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage.
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51-69. <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00109.x>
- Koiranen, M. (2002). Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: Exploring the values and family characteristics of old Finnish family firms. *Family Business Review*, 15(3), 175-187.
- Kondo, D. K. (2009). *Crafting selves: Power, gender, and discourses of identity in a Japanese workplace*. University of Chicago Press.
- Kotlar, J., & Chrisman, J. J. (2018). How family involvement influences organizational change. *Journal of Change Management*. doi:10.1080/14697017.2017.1419804.
- Kotlar, J., & Chrisman, J. J. (2018). How family involvement influences organizational change. *Journal of Change Management*. doi:10.1080/14697017.2017.1419804.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Bares, F. (2015). Governance and entrepreneurship in family firms: Agency, behavioral agency and resource-based comparisons. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 58-62.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2016). Family firms and practices of sustainability: A contingency view. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 26-33.
- Mazereeuw-van der Duijn Schouten, C., Graafland, J., & Kaptein, M. (2014). Religiosity, CSR attitudes, and CSR behavior: An empirical study of executives' religiosity and CSR. *Journal of business ethics*, 123(3), 437-459.
- Morgan, T. J., & Gomez-Mejia, L. R. (2014). Hooked on a feeling: The affective component of socioemotional wealth in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 280-288.
- Nordqvist, M., Sharma, P., & Chirico, F. (2014). Family firm heterogeneity and governance: A configuration approach. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 192-209.
- Nordstrom, O., & Jennings, J. E. (2017). Looking in the Other Direction: An Ethnographic Analysis of How Family Businesses Can Be Operated to Enhance Familial Well-Being. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1042258717749236
- Parada, M. J., Nordqvist, M., & Gimeno, A. (2010). Institutionalizing the family business: The role of professional associations in fostering a change of values. *Family Business Review*, 23(4), 355-372.
- Pérez de Lema, D. García, & Duréndez, A. (2007). Managerial behaviour of small and medium-sized family businesses: An empirical study. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 13(3), 151-172.
- Puohiniemi, M. (1995). *Values, consumer attitudes and behaviour: An application of Schwartz's value theory to the analysis of consumer behaviour and attitudes in two national samples*. Unpublished doctoral dissertation, The University of Helsinki.
- Pyromalis, V. D., Vozikis, G. S., Kalkanteras, T. A., Rogdaki, M. E., & Sigalas, G. P. (2006). *An integrated framework for testing the success of the family business succession process according to gender specificity*. In P. Poutziouris (Ed.), *Family business research handbook* (pp. 422-442). Northampton: Edward Elgar.

- Pyromalis, V. D., & Vozikis, G. S. (2009). Mapping the successful succession process in family firms: evidence from Greece. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(4), 439-460. <http://doi.org/10.1007/s11365-009-0118-3>
- Raes, A. M. L., M. G. Heijltjes, U. Glunk, & R. A. Roe (2011). The Interface of the Top Management Team and Middle Managers: A Process Model. *Academy of Management Review*, 36(1), 102-126.
- Roccas, S., & Sagiv, L. (2010). Personal values and behavior: Taking the cultural context into account. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(1), 30-41.
- Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, v.25, p.1-65.
- Schwartz, S. H. (2012). *An overview of the Schwartz theory of basic values*. Online readings in Psychology and Culture, 2(1), 11.
- Simon, A., Marquès, P., Bikfalvi, A., & Muñoz, M. D. (2012). Exploring value differences across family firms: The influence of choosing and managing complexity. *Journal of Family Business Strategy*, 3(3), 132-146.
- Solomon, A., Breunlin, D., Panattoni, K., Gustafson, M., Ransberg, D., Ryan, C., Hammerman, T. & Terrien, J. (2011). 'Don't Lock Me Out': life-story interviews of family business owners facing succession. *Family Process*, v. 50 n. 2, p. 149-66.
- Songini, L. (2006). *The Professionalization of Family Firms: Theory and Practice*. In Handbook of Research on Family Business. Eds. P. Z. Poutziouris, K. X. Smyrniotis and S. B. Klein. Cheltenham: Edward Elgar, 269-297.
- Steier, L. P., Chrisman, J. J., Chua, J. H. (2015). Governance challenges in family businesses and business families. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(6), 1265-1280.
- Stewart, a., & Hitt, M. a. (2012). Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business?: Modes of Professionalization in Family Firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86. <http://doi.org/10.1177/0894486511421665>
- Suess, J. (2014). Family governance-Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of family business strategy*, 5(2), 138-155.
- Tàpies, J., & Fernández Moya, M. (2012). Values and longevity in family business: Evidence from a cross-cultural analysis. *Journal of Family Business Management*, 2(2), 130-146.
- Vardaman, J. M., Allen, D. G., & Rogers, B. L. (2018). We Are Friends but Are We Family? Organizational Identification and Nonfamily Employee Turnover. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(2), 290-309. <http://doi.org/10.1177/1042258717749235>
- Vozikis, G. S., Liguori, E. W., Gibson, B., Weaver, K. M., Backer, N., & Pb, M. S. (2012). *Reducing the Hindering Forces in Intra-Family Business Succession Department of Management, Institute for Family Business*. Craig School of Business. Department of Management. California State University, Fresno Research and Curriculum Development, D, 4(1), 94-104.
- Yildirim-Oktem, O., & Üsdiken, B. (2010). Contingencies versus external pressure: professionalization in boards of firms affiliated to family business groups in late-industrializing countries. *British Journal of Management*, 21(1), 115-130. doi: 10.1111/j.1467- 8551.2009.00663.x



# Apêndices

## APÊNDICE A - Questões relativas ao modelo de Valores Pessoais

Variáveis de Valores Pessoais de 1ª e 2ª ordem		Questões
Autotrascendência (AT)	Benevolência	Val.12. É muito importante para ela ajudar as pessoas ao seu redor. Ela quer cuidar do bem-estar destas pessoas.
		Val.18. É importante para ela ser leal aos seus amigos. Ela quer dedicar-se às pessoas que lhe são próximas.
	Universalismo	Val.3. Ela acha que é importante todas as pessoas do mundo serem tratadas igualmente. Ela acredita que todos devem ter oportunidades iguais na vida.
		Val.8. É importante para ela ouvir as pessoas que são diferentes de si. Mesmo quando discorda de alguém, ela ainda quer compreender essa pessoa.
		Val.19. Ela acredita firmemente que as pessoas deveriam cuidar da natureza. Cuidar do meio ambiente é importante para ela.
Abertura a mudança (AM)	Autodireção	Val.1. Pensar em novas ideias e ser criativa é importante para ela. Ela gosta de fazer as coisas de maneira própria e original.
		Val.11. É importante para ela tomar as suas próprias decisões sobre o que faz. Ela gosta de ser livre e de não estar dependente dos outros.
	Estimulação	Val.6. Ela gosta de surpresas e está sempre a procura de coisas novas para fazer. Ela acha ser importante fazer muitas coisas diferentes na vida.
		Val.15. Ela procura aventuras e gosta de correr riscos. Ela quer ter uma vida emocionante.
	Hedonismo	Val.10. Aproveitar os bons momentos da vida é importante para ela. Ela gosta de tratar bem de si.
Autopromoção (AP)	Realização	Val.21. Ela procura aproveitar todas as oportunidades para se divertir. É importante para ela fazer coisas que lhe tragam prazer.
		Val.4. É muito importante para ela demonstrar as suas habilidades. Ela quer que as pessoas admirem o que ela faz.
	Poder	Val.13. Ser muito bem-sucedida é importante para ela. Ela espera reconhecimento dos outros pelas suas realizações.
		Val.2. Ser rico é importante para ela. Ela quer ter muito dinheiro e possuir coisas caras.
		Val.17. É importante para ela ter o respeito dos outros. Ela deseja que as pessoas façam o que ela diz.
Conservadorismo (CO)	Segurança	Val.5. É importante para ela viver num sítio onde se sinta segura. Ela evita tudo o que possa colocar a sua segurança em risco.
		Val.14. É importante para ela que o Governo garanta a sua segurança contra todas as ameaças. Ela deseja que o Estado seja forte para poder defender os seus cidadãos.
	Conformidade	Val.16. É importante para ela sempre portar-se de modo adequado. Ela evita fazer qualquer coisa que os outros possam dizer que é errado.
		Val.7. Ela acredita que as pessoas devem fazer o que lhes mandam. Ela acredita que as pessoas devem sempre cumprir as regras, mesmo quando ninguém as está a ver.
	Tradição	Val.9. É importante para ela ser humilde e modesta. Ela tenta não chamar atenção para si.
Val.20. A Tradição é importante para ela. Ela procura seguir os costumes transmitidos pela sua religião ou família.		

## APÊNDICE B - Questões relativas ao modelo de Profissionalização

Variáveis de Profissionalização	Questões Afirmativas
Envolvimento de Pessoas da Família (EPF)	Prof1.1. Diretor Geral da família.
	Prof1.2. Membros da família no Conselho de Administração
	Prof1.3. Quadro de gestores composto por membros familiares.
Envolvimento Pessoas Não Familiares (EPNF)	Prof1.4. Diretor Geral não pertencer à família.
	Prof1.5. Membros não familiares no Conselho de Administração.
	Prof1.6. Quadro de gestores composto por membros não familiares.
Sistemas Financeiros (SF)	Prof2.1. Uso de orçamentos.
	Prof2.2. Sistemas de avaliação de orçamentos (mapas financeiros).
	Prof2.3. Metas e objetivos financeiros formais.
	Prof2.4. Sistemas de avaliação de desempenho da empresa.
Sistemas de Recursos Humanos (SRH)	Prof3.1. Sistema formal de recrutamento.
	Prof3.2. Métodos formais de treinamento
	Prof3.3. Sistema de pagamento por objetivos.
	Prof3.4. Métodos de avaliação do desempenho individual.
Descentralização (DESC)	Prof4.1. Reuniões regulares e formais com as equipas de trabalho.
	Prof4.2. Delegação de controlo de determinadas atividades.
	Prof.4.3. Descentralização de determinadas decisões individuais.
	Prof.4.4. Descentralização de autoridade
Atuação efetiva dos níveis do topo (ANT)	Prof5.1. Conselho de Administração ativo e eficiente.
	Prof5.2. Direção (equipa de gestão) ativa e eficiente.
Aspetos sociais e culturais (ASC)	Prof6.1. Valores, objetivos, normas e expectativas da família com significado para os membros familiares.
	Prof6.2. Valores, objetivos, normas e expectativas da família com significado para os membros não familiares.
	Prof6.3. Espaços formais e informais para interação entre membros familiares e o diretor geral.
	Prof6.4. Diretor geral com formação e experiência na gestão.
	Prof6.5. Diretor geral com entendimento das expectativas, metas, objetivos, normas e valores familiares.
Desenvolvimento Organizacional (DO)	Prof7.1. Investimentos nas pessoas conforme o crescimento e desenvolvimento da empresa.
	Prof7.2. Melhoria nos processos internos da empresa, conforme o seu crescimento e desenvolvimento.
	Prof7.3. Diretor Geral da família.

## APÊNDICE C - Questões relativas ao modelo de Sucessão

Dimensão ou Variável Latente	Questões
<b>FPSUC</b> Fatores pessoais relacionados ao sucessor	Suce1.1. A satisfação e a motivação do (s) potencial (is) sucessor (es).
	Suce1.2. O nível de preparação do sucessor para gestão.
	Suce1.3. O comprometimento do sucessor.
	Suce1.4. A perda inesperada do potencial (is) sucessor (es).
<b>FPGEST</b> Fatores pessoais relacionados o proprietário/gestor	Suce1.5. Novo casamento, divórcio, nascimento de novos filhos do proprietário/gestor.
	Suce1.6. O apego ao negócio do proprietário/gestor.
	Suce1.7. A educação formal do proprietário/gestor.
	Suce1.8. O medo da aposentadoria do proprietário/gestor.
	Suce1.9. A idade do proprietário/gestor.
<b>FREL</b> Fatores de Relacionamento	Suce2.1. Os conflitos entre membros familiares.
	Suce2.2. O consenso entre os membros familiares.
	Suce2.3. A qualidade das relações entre os membros familiares e sucessor (es).
	Suce2.4. A lealdade, respeito, confiança, coesão e comunicação entre os membros familiares.
	Suce2.5. A divisão do poder do proprietário/gestor com membros familiares.
	Suce2.6. Os conflitos entre potencial (is) sucessor (es) e membros não familiares.
	Suce2.7. Aceitação, confiança e compromisso com o potencial (is) sucessor (es) pelos membros não familiares.
<b>FFIN</b> Fatores Financeiros	Suce3.1. A carga fiscal.
	Suce3.2. Os recursos financeiros para liquidar a saída de herdeiro (s).
	Suce3.3. Os recursos financeiros para absorver os custos de contratação de gestores profissionais.
	Suce3.4. A segurança financeira para o (s) possível (is) sucessor (es).
	Suce3.5. Os riscos financeiros e investimentos.
	Suce3.6. O financiamento externo.
	Suce3.7. O interesse financeiro do proprietário/gestor.
<b>FCONT</b> Fatores de Contexto	Suce4.1. A mudança no desempenho dos negócios.
	Suce4.2. Alterações das condições da procura de mercado.
	Suce4.3. Alterações do tamanho da empresa.
	Suce4.4. A situação da economia do país.
	Suce4.5. O relacionamento do potencial (is) sucessor (es) com clientes, fornecedores, credores, investidores.
<b>FPROC</b>	Suce5.1. O planeamento da sucessão.

Fatores de Processo	<b>Suce5.2.</b> A constituição e/ou estruturação dos Conselhos de Governança.
	<b>Suce5.3.</b> A definição dos papéis das partes envolvidas no processo de sucessão.
	<b>Suce5.4.</b> Critérios formais para a seleção do (s) possível (is) sucessor (es).
	<b>Suce5.5.</b> O treinamento do (s) potencial (is) sucessor (es).
	<b>Suce5.6.</b> Expor o quanto antes o (s) potencial (is) sucessor (es) à empresa.
	<b>Suce5.7.</b> Avaliação formal do (s) potencial (is) sucessor (es).

## APÊNDICE D - Guião de entrevista semiestruturada

PARTE I - DADOS RELATIVOS AO DIRETOR GERAL	
1. Qual a sua idade?	
2. Qual a sua Qualificação?	
3. Qual o seu cargo atual e quais os cargos que já ocupou na empresa?	
4. Quanto tempo está no cargo atual?	
5. Já ocupou outros cargos de gestão em outras empresas?	
6. Tempo total de trabalho na empresa?	
7. Na altura em que começou a trabalhar na empresa, de quem foi a iniciativa?	
PARTE II - DADOS RELATIVOS À EMPRESA	
1. Em que ano a empresa foi fundada? Em qual cidade?	
2. A empresa possui filiais? Quantas e aonde estão localizadas?	
3. Qual o sector de atividade da empresa?	
4. Qual a dimensão da empresa?	
5. Qual a forma jurídica da empresa?	
6. Qual a percentagem da empresa que pertence à família?	
7. Existem membros da família que trabalham na empresa? Em que posições?	
8. Qual o número de colaboradores da empresa? Quantos são familiares?	
9. Quem foi o fundador da empresa?	
10. Qual a história da empresa?	
PARTE III - DIMENSÕES	
Componentes	Questões
PROFISSIONALIZAÇÃO	1. Para si, o que é uma empresa profissionalizada?
	2. Quais aspetos você julga importante para se profissionalizar uma empresa?
	3. Qual a sua opinião sobre o envolvimento de membros da família e de fora da família na gestão dos negócios? (por exemplo, cargos de diretoria, de gestão ou nos conselhos de governança)
SUCCESSÃO	4. Relativamente a sucessão na empresa, esta já ocorreu? Quantas vezes e como se deu?

	<p>5. Na sua opinião quais os aspetos são considerados importantes relativos a sucessão e que, podem facilitar ou dificultar o processo sucessório?</p>
	<p>6. Quanto ao sucessor (s), que aspetos pessoais podem facilitar ou dificultar para que a sucessão na empresa ocorra</p>
<p><b>VALORES</b></p>	<p>7. Como você vê a questão dos valores pessoais na gestão da empresa?</p>
	<p>8. Na sua opinião os valores pessoais interferem de alguma forma na profissionalização da gestão? Como?</p>
	<p>9. Na sua opinião os valores pessoais interferem de alguma forma na sucessão da gestão? Como?</p>
	<p>10. Quais os valores pessoais você julga importante e carrega consigo?</p>
	<p>11. Você busca transmitir estes valores para as partes interessadas na empresa? De que forma?</p>
	<p>12. Para si, qual o significado de família?</p>

## APÊNDICE E - outputs complementares da modelagem de equações estruturais relativos ao estudo do Capítulo 2.

### R Square

	R Square	R Square Adjusted
CO	0,102	0,099
DEC	0,104	0,096
FMI	0,050	0,047
FS	0,160	0,153
HRS	0,081	0,073
NFMI	0,010	0,006
OD	0,075	0,067
SCA	0,113	0,106
SE	0,273	0,264
ST	0,332	0,327
TLA	0,062	0,054

### Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
CO -> DEC	-0,076	-0,081	0,066	1,152	0,250
CO -> FMI	0,224	0,233	0,067	3,334	0,001
CO -> FS	-0,018	-0,019	0,058	0,318	0,750
CO -> HRS	-0,065	-0,064	0,066	0,981	0,327
CO -> OD	0,040	0,039	0,070	0,570	0,569
CO -> SE	0,418	0,419	0,069	6,064	0,000
CO -> ST	0,315	0,318	0,056	5,602	0,000
OC -> CO	0,320	0,327	0,065	4,935	0,000
OC -> DEC	0,338	0,349	0,056	6,046	0,000
OC -> FS	0,405	0,410	0,057	7,087	0,000
OC -> HRS	0,298	0,303	0,061	4,917	0,000
OC -> NFMI	0,100	0,110	0,067	1,491	0,136
OC -> OD	0,258	0,263	0,064	4,036	0,000
OC -> SE	0,265	0,267	0,069	3,846	0,000
OC -> ST	0,393	0,394	0,056	7,044	0,000
SE -> SCA	-0,052	-0,052	0,068	0,775	0,438
SE -> TLA	0,076	0,080	0,070	1,088	0,277
ST -> SCA	0,344	0,352	0,065	5,296	0,000
ST -> SE	-0,078	-0,083	0,079	0,990	0,323
ST -> TLA	0,220	0,222	0,063	3,497	0,000

## Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
CO	0,676	0,689	0,804	0,508
DEC	0,829	0,885	0,881	0,650
FMI	0,837	0,876	0,902	0,755
FS	0,889	0,898	0,923	0,750
HRS	0,851	0,852	0,900	0,692
NFMI	0,881	0,974	0,922	0,798
OC	0,629	0,627	0,802	0,576
OD	0,894	0,905	0,934	0,826
SCA	0,815	0,827	0,871	0,576
SE	0,664	0,669	0,817	0,598
ST	0,745	0,759	0,839	0,566
TLA	0,836	0,846	0,924	0,859

## Discriminant Validity - Fornell-Larcker Criterion

	CO	DEC	FMI	FS	HRS	NFMI	OC	OD	SCA	SE	ST	TLA
CO	0,713											
DEC	0,032	0,806										
FMI	0,224	-0,075	0,869									
FS	0,111	0,552	0,017	0,866								
HRS	0,031	0,587	-0,017	0,576	0,832							
NFMI	-0,025	0,222	0,099	0,216	0,131	0,893						
OC	0,320	0,314	-0,070	0,399	0,277	0,100	0,759					
OD	0,122	0,478	0,085	0,488	0,391	0,136	0,271	0,909				
SCA	0,201	0,370	0,299	0,448	0,341	0,176	0,201	0,534	0,759			
SE	0,468	0,020	0,127	0,097	-0,032	-0,085	0,360	0,086	0,029	0,773		
ST	0,440	0,263	0,017	0,393	0,231	0,065	0,493	0,364	0,332	0,237	0,752	
TLA	0,144	0,420	0,117	0,495	0,372	0,075	0,206	0,476	0,407	0,128	0,238	0,927

## Cross Loadings

	CO	DEC	FMI	FS	HRS	NFMI	OC	OD	SCA	SE	ST	TLA
Prof.4.3	0,013	0,806	-0,064	0,358	0,410	0,210	0,167	0,331	0,316	-0,022	0,224	0,298
Prof.4.4	0,007	0,695	-0,138	0,286	0,352	0,196	0,166	0,256	0,208	-0,020	0,190	0,238
Prof1.1	0,160	-0,033	0,794	-0,008	-0,025	-0,017	-0,053	0,077	0,261	0,086	0,016	0,086
Prof1.2	0,181	-0,022	0,877	0,067	0,045	0,150	-0,049	0,110	0,287	0,134	-0,001	0,136
Prof1.3	0,233	-0,123	0,930	-0,011	-0,054	0,109	-0,075	0,045	0,243	0,111	0,025	0,087
Prof1.4	0,016	0,209	0,114	0,175	0,073	0,917	0,112	0,118	0,154	-0,082	0,063	0,036
Prof1.5	-0,061	0,192	0,050	0,234	0,191	0,911	0,083	0,132	0,169	-0,081	0,044	0,087
Prof1.6	-0,046	0,193	0,098	0,173	0,097	0,851	0,053	0,118	0,153	-0,060	0,071	0,107
Prof2.1	0,056	0,366	0,034	0,825	0,391	0,126	0,323	0,470	0,347	0,063	0,334	0,404
Prof2.2	0,151	0,460	0,039	0,896	0,451	0,225	0,363	0,450	0,432	0,109	0,350	0,475
Prof2.3	0,111	0,521	-0,041	0,907	0,548	0,202	0,386	0,411	0,379	0,118	0,338	0,422
Prof2.4	0,055	0,570	0,034	0,833	0,615	0,189	0,304	0,362	0,397	0,036	0,341	0,414
Prof3.1	0,050	0,478	0,035	0,470	0,816	0,120	0,236	0,343	0,342	0,008	0,141	0,328
Prof3.2	0,052	0,496	0,008	0,498	0,865	0,125	0,224	0,327	0,266	-0,002	0,162	0,303
Prof3.3	-0,018	0,471	-0,085	0,446	0,796	0,096	0,220	0,280	0,226	-0,110	0,190	0,265
Prof3.4	0,019	0,508	-0,013	0,501	0,849	0,094	0,240	0,348	0,298	-0,001	0,270	0,341
Prof4.1	0,028	0,841	-0,031	0,577	0,571	0,197	0,329	0,481	0,345	0,026	0,244	0,407
Prof4.2	0,043	0,872	-0,050	0,459	0,492	0,135	0,279	0,402	0,302	0,051	0,190	0,360
Prof5.1	0,158	0,361	0,135	0,417	0,321	0,061	0,179	0,441	0,331	0,114	0,204	0,917
Prof5.2	0,113	0,415	0,085	0,496	0,367	0,078	0,201	0,442	0,418	0,122	0,235	0,936
Prof6.1	0,133	0,209	0,364	0,280	0,157	0,095	0,124	0,340	0,748	0,072	0,269	0,227
Prof6.2	0,148	0,307	0,290	0,426	0,316	0,170	0,152	0,402	0,810	0,053	0,284	0,298
Prof6.3	0,166	0,270	0,259	0,275	0,195	0,129	0,103	0,356	0,764	0,063	0,212	0,283
Prof6.4	0,109	0,335	0,024	0,346	0,333	0,194	0,200	0,434	0,653	-0,059	0,200	0,334
Prof6.5	0,199	0,296	0,173	0,361	0,292	0,096	0,181	0,489	0,810	-0,023	0,279	0,400
Prof7.1	0,066	0,479	0,060	0,450	0,341	0,166	0,229	0,861	0,528	0,064	0,304	0,403
Prof7.2	0,105	0,436	0,083	0,474	0,376	0,111	0,274	0,950	0,482	0,073	0,344	0,440
Prof7.3	0,161	0,394	0,089	0,406	0,348	0,100	0,232	0,913	0,452	0,096	0,342	0,454
Val04	0,305	-0,044	0,124	0,058	-0,004	-0,149	0,211	-0,007	0,012	0,731	0,029	0,098
Val05	0,805	0,000	0,200	0,033	-0,027	-0,019	0,242	0,074	0,133	0,416	0,355	0,084
Val06	0,203	0,305	-0,104	0,321	0,303	0,015	0,698	0,202	0,123	0,317	0,318	0,253
Val07	0,631	0,055	0,082	0,121	0,091	-0,019	0,105	0,076	0,119	0,315	0,259	0,105
Val08	0,172	0,369	-0,037	0,417	0,305	0,141	0,397	0,344	0,283	0,108	0,713	0,219
Val10	0,283	0,221	-0,043	0,294	0,097	0,051	0,775	0,170	0,129	0,272	0,420	0,076
Val12	0,365	0,142	-0,015	0,237	0,138	-0,036	0,367	0,217	0,186	0,197	0,742	0,136
Val13	0,315	0,083	0,049	0,147	0,052	0,023	0,373	0,061	0,027	0,827	0,219	0,106
Val14	0,696	-0,002	0,210	0,129	0,089	-0,073	0,288	0,081	0,150	0,326	0,304	0,140
Val16	0,708	0,051	0,126	0,046	-0,054	0,046	0,253	0,123	0,172	0,267	0,330	0,085
Val17	0,452	-0,001	0,124	0,022	-0,112	-0,083	0,245	0,129	0,026	0,758	0,272	0,092
Val18	0,436	0,134	0,089	0,291	0,140	0,095	0,417	0,270	0,270	0,257	0,818	0,217
Val19	0,324	0,172	-0,010	0,245	0,128	-0,018	0,293	0,272	0,263	0,125	0,732	0,135
Val21	0,242	0,182	-0,007	0,290	0,224	0,164	0,800	0,242	0,205	0,227	0,385	0,133

## Outer Loadings

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P values
Prof.4.3 <- DEC	0,806	0,799	0,062	13,073	0,000
Prof.4.4 <- DEC	0,695	0,690	0,079	8,812	0,000
Prof1.1 <- FMI	0,794	0,785	0,083	9,623	0,000
Prof1.2 <- FMI	0,877	0,872	0,060	14,715	0,000
Prof1.3 <- FMI	0,930	0,927	0,063	14,781	0,000
Prof1.4 <- NFMI	0,917	0,859	0,200	4,591	0,000
Prof1.5 <- NFMI	0,911	0,850	0,213	4,280	0,000
Prof1.6 <- NFMI	0,851	0,792	0,230	3,693	0,000
Prof2.1 <- FS	0,825	0,827	0,022	37,061	0,000
Prof2.2 <- FS	0,896	0,896	0,017	52,834	0,000
Prof2.3 <- FS	0,907	0,906	0,016	56,559	0,000
Prof2.4 <- FS	0,833	0,832	0,033	25,070	0,000
Prof3.1 <- HRS	0,816	0,815	0,039	20,692	0,000
Prof3.2 <- HRS	0,865	0,861	0,032	26,711	0,000
Prof3.3 <- HRS	0,796	0,791	0,044	17,978	0,000
Prof3.4 <- HRS	0,849	0,847	0,030	28,452	0,000
Prof4.1 <- DEC	0,841	0,839	0,038	22,414	0,000
Prof4.2 <- DEC	0,872	0,867	0,029	30,301	0,000
Prof5.1 <- TLA	0,917	0,915	0,027	34,025	0,000
Prof5.2 <- TLA	0,936	0,936	0,019	50,467	0,000
Prof6.1 <- SCA	0,748	0,743	0,060	12,567	0,000
Prof6.2 <- SCA	0,810	0,805	0,041	19,850	0,000
Prof6.3 <- SCA	0,764	0,757	0,042	18,041	0,000
Prof6.4 <- SCA	0,653	0,653	0,068	9,634	0,000
Prof6.5 <- SCA	0,810	0,807	0,043	18,636	0,000
Prof7.1 <- OD	0,861	0,860	0,031	27,816	0,000
Prof7.2 <- OD	0,950	0,949	0,011	85,645	0,000
Prof7.3 <- OD	0,913	0,912	0,020	44,630	0,000
Val04 <- SE	0,731	0,731	0,053	13,863	0,000
Val05 <- CO	0,805	0,805	0,034	23,658	0,000
Val06 <- OC	0,698	0,691	0,050	13,919	0,000
Val07 <- CO	0,631	0,631	0,063	10,089	0,000
Val08 <- ST	0,713	0,711	0,050	14,148	0,000
Val10 <- OC	0,775	0,777	0,037	20,800	0,000
Val12 <- ST	0,742	0,743	0,041	18,136	0,000
Val13 <- SE	0,827	0,825	0,034	24,338	0,000
Val14 <- CO	0,696	0,695	0,053	13,047	0,000
Val16 <- CO	0,708	0,707	0,045	15,688	0,000
Val17 <- SE	0,758	0,755	0,047	16,239	0,000
Val18 <- ST	0,818	0,818	0,026	30,879	0,000
Val19 <- ST	0,732	0,731	0,041	17,811	0,000
Val21 <- OC	0,800	0,800	0,031	25,702	0,000

### Collinearity Statistics (VIF)

	CO	DEC	FMI	FS	HRS	NFMI	OC	OD	SCA	SE	ST	TLA
CO		1,114	1,000	1,114	1,114			1,114		1,262	1,114	
DEC												
FMI												
FS												
HRS												
NFMI												
OC	1,000	1,114		1,114	1,114	1,000		1,114		1,345	1,114	
OD												
SCA												
SE									1,059			1,059
ST									1,059	1,498		1,059
TLA												



## APÊNDICE F - outputs complementares da modelagem de equações estruturais relativos ao estudo do Capítulo 3.

### R Square

	R Square	R Square Adjusted
CO	0,044	0,036
FCONT	0,136	0,121
FFIN	0,158	0,143
FPGEST	0,092	0,076
FPROC	0,158	0,142
FPSUC	0,134	0,118
FREL	0,139	0,124
OC	0,077	0,069
SE	0,007	-0,002
ST	0,036	0,027

### Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
AGE -> CO	0,105	0,106	0,071	1,468	0,142
AGE -> FCONT	0,058	0,057	0,063	0,922	0,357
AGE -> FFIN	0,103	0,103	0,059	1,758	0,079
AGE -> FPGEST	0,081	0,080	0,074	1,101	0,271
AGE -> FPROC	0,059	0,059	0,064	0,923	0,356
AGE -> FPSUC	-0,018	-0,021	0,070	0,257	0,797
AGE -> FREL	0,120	0,117	0,060	2,009	0,045
AGE -> OC	-0,150	-0,149	0,066	2,282	0,023
AGE -> SE	-0,003	0,001	0,075	0,041	0,967
AGE -> ST	0,010	0,014	0,067	0,142	0,887
CO -> FCONT	0,231	0,243	0,069	3,340	0,001
CO -> FPGEST	0,222	0,238	0,067	3,318	0,001
Gender -> CO	0,213	0,213	0,073	2,931	0,003
Gender -> FCONT	0,044	0,041	0,069	0,634	0,526
Gender -> FFIN	0,192	0,193	0,068	2,809	0,005
Gender -> FPGEST	0,035	0,031	0,083	0,417	0,677
Gender -> FPROC	0,054	0,053	0,070	0,768	0,443
Gender -> FPSUC	-0,054	-0,057	0,071	0,767	0,443
Gender -> FREL	0,057	0,053	0,072	0,789	0,430
Gender -> OC	0,197	0,200	0,068	2,900	0,004
Gender -> SE	0,084	0,084	0,078	1,077	0,282
Gender -> ST	0,192	0,195	0,073	2,644	0,008

OC -> FCONT	0,200	0,206	0,066	3,015	0,003
OC -> FPGEST	0,119	0,127	0,078	1,535	0,125
SE -> FFIN	0,215	0,229	0,062	3,450	0,001
SE -> FPROC	0,137	0,151	0,063	2,181	0,029
SE -> FPSUC	0,115	0,130	0,063	1,833	0,067
SE -> FREL	0,132	0,149	0,062	2,130	0,033
ST -> FFIN	0,206	0,210	0,069	2,993	0,003
ST -> FPROC	0,337	0,344	0,057	5,952	0,000
ST -> FPSUC	0,336	0,343	0,072	4,671	0,000
ST -> FREL	0,303	0,312	0,065	4,645	0,000

### Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
AGE	1,000	1,000	1,000	1,000
CO	0,690	0,713	0,800	0,501
FCONT	0,884	0,900	0,915	0,684
FFIN	0,914	0,920	0,931	0,658
FPGEST	0,799	0,837	0,851	0,536
FPROC	0,931	0,935	0,944	0,707
FPSUC	0,844	0,873	0,898	0,691
FREL	0,898	0,908	0,920	0,622
Gender	1,000	1,000	1,000	1,000
OC	0,604	0,629	0,791	0,561
SE	0,679	0,744	0,803	0,510
ST	0,727	0,741	0,829	0,548

### Discriminant Validity - Fornell-Larcker Criterion

	AGE	CO	FCONT	FFIN	FPGEST	FPROC	FPSUC	FREL	Gender	OC	SE	ST
AGE	1,000											
CO	0,047	0,708										
FCONT	0,017	0,317	0,827									
FFIN	0,037	0,281	0,625	0,811								
FPGEST	0,058	0,277	0,483	0,558	0,732							
FPROC	0,026	0,254	0,751	0,594	0,480	0,841						
FPSUC	-0,020	0,233	0,547	0,387	0,533	0,577	0,831					
FREL	0,089	0,230	0,593	0,534	0,587	0,575	0,556	0,789				
Gender	-0,270	0,185	0,118	0,221	0,082	0,114	0,024	0,093	1,000			
OC	-0,203	0,374	0,285	0,227	0,194	0,296	0,253	0,202	0,237	0,749		
SE	-0,026	0,358	0,174	0,260	0,150	0,193	0,164	0,180	0,085	0,351	0,714	
ST	-0,042	0,497	0,340	0,271	0,259	0,366	0,345	0,329	0,190	0,462	0,156	0,741

## Cross Loadings

	AGE	CO	FCONT	FFIN	FPGEST	FPROC	FPSUC	FREL	Gender	OC	SE	ST
AGE	1,000	0,047	0,017	0,037	0,058	0,026	-0,020	0,089	-0,270	-0,203	-0,026	-0,042
Género	-0,270	0,185	0,118	0,221	0,082	0,114	0,024	0,093	1,000	0,237	0,085	0,190
Suce1.1	-0,011	0,217	0,416	0,289	0,441	0,483	0,890	0,433	0,051	0,254	0,140	0,315
Suce1.2	-0,053	0,148	0,471	0,299	0,411	0,517	0,894	0,484	-0,023	0,210	0,176	0,278
Suce1.3	-0,080	0,207	0,475	0,291	0,444	0,502	0,890	0,447	0,019	0,247	0,111	0,328
Suce1.4	0,120	0,217	0,487	0,469	0,516	0,415	0,617	0,529	0,039	0,102	0,121	0,212
Suce1.5	-0,006	0,190	0,265	0,371	0,699	0,284	0,361	0,395	0,006	0,075	0,085	0,186
Suce1.6	0,045	0,255	0,451	0,515	0,811	0,380	0,412	0,448	0,122	0,113	0,129	0,220
Suce1.7	0,049	0,243	0,474	0,407	0,793	0,490	0,517	0,546	0,088	0,255	0,117	0,225
Suce1.8	0,064	0,174	0,242	0,407	0,767	0,279	0,301	0,380	0,037	0,128	0,154	0,169
Suce1.9	0,092	0,050	0,192	0,350	0,564	0,203	0,300	0,328	-0,079	0,028	-0,004	0,094
Suce2.1	0,058	0,137	0,457	0,428	0,375	0,345	0,337	0,728	0,128	0,119	0,050	0,245
Suce2.2	0,057	0,223	0,524	0,465	0,461	0,520	0,512	0,866	0,035	0,136	0,192	0,317
Suce2.3	0,066	0,203	0,466	0,410	0,483	0,464	0,467	0,873	0,053	0,156	0,197	0,280
Suce2.4	0,101	0,167	0,514	0,396	0,458	0,506	0,522	0,801	0,030	0,124	0,169	0,268
Suce2.5	0,010	0,187	0,435	0,431	0,494	0,418	0,436	0,730	0,078	0,169	0,127	0,193
Suce2.6	0,108	0,190	0,385	0,406	0,448	0,398	0,264	0,724	0,049	0,217	0,128	0,225
Suce2.7	0,080	0,159	0,485	0,430	0,536	0,497	0,503	0,785	0,160	0,211	0,107	0,264
Suce3.1	0,021	0,268	0,440	0,776	0,411	0,420	0,167	0,378	0,218	0,130	0,191	0,187
Suce3.2	-0,006	0,156	0,524	0,804	0,463	0,478	0,302	0,473	0,120	0,150	0,080	0,214
Suce3.3	0,062	0,209	0,522	0,817	0,441	0,496	0,312	0,463	0,140	0,179	0,163	0,216
Suce3.4	0,083	0,248	0,458	0,821	0,467	0,459	0,378	0,469	0,144	0,160	0,289	0,235
Suce3.5	0,062	0,248	0,591	0,853	0,476	0,508	0,369	0,448	0,185	0,202	0,253	0,239
Suce3.6	-0,030	0,192	0,453	0,780	0,398	0,497	0,226	0,371	0,236	0,236	0,187	0,242
Suce3.7	0,000	0,248	0,568	0,825	0,511	0,516	0,419	0,447	0,191	0,215	0,249	0,198
Suce4.1	-0,008	0,223	0,812	0,498	0,439	0,636	0,499	0,543	0,147	0,287	0,124	0,325
Suce4.2	-0,011	0,239	0,905	0,591	0,435	0,647	0,491	0,536	0,122	0,279	0,149	0,311
Suce4.3	-0,035	0,156	0,752	0,414	0,311	0,610	0,365	0,425	0,039	0,213	0,082	0,220
Suce4.4	0,074	0,309	0,802	0,586	0,403	0,576	0,374	0,458	0,089	0,142	0,178	0,211
Suce4.5	0,033	0,345	0,856	0,487	0,392	0,643	0,505	0,482	0,079	0,249	0,169	0,318
Suce5.1	-0,001	0,197	0,681	0,480	0,365	0,827	0,559	0,486	0,044	0,279	0,114	0,364
Suce5.2	-0,004	0,255	0,632	0,505	0,396	0,843	0,399	0,435	0,108	0,232	0,066	0,291
Suce5.3	0,034	0,207	0,625	0,464	0,395	0,851	0,464	0,486	0,113	0,212	0,127	0,245
Suce5.4	0,049	0,249	0,613	0,537	0,422	0,858	0,383	0,449	0,078	0,245	0,167	0,283
Suce5.5	0,014	0,199	0,649	0,552	0,440	0,852	0,564	0,510	0,126	0,256	0,224	0,333
Suce5.6	0,062	0,194	0,599	0,439	0,402	0,817	0,533	0,495	0,076	0,232	0,206	0,291
Suce5.7	0,004	0,204	0,610	0,507	0,400	0,836	0,454	0,505	0,125	0,272	0,199	0,323
Val02	-0,025	0,097	0,126	0,174	0,052	0,076	0,003	0,063	0,097	0,143	0,577	-0,102
Val04	-0,046	0,243	0,079	0,186	0,116	0,123	0,090	0,122	0,007	0,211	0,747	0,048
Val05	-0,001	0,656	0,169	0,139	0,089	0,124	0,172	0,028	0,078	0,265	0,372	0,353
Val06	-0,148	0,171	0,195	0,170	0,132	0,224	0,258	0,153	0,124	0,620	0,287	0,287

Val08	-0,127	0,192	0,263	0,253	0,175	0,331	0,265	0,313	0,156	0,388	0,043	0,764
Val10	-0,129	0,326	0,271	0,167	0,143	0,236	0,171	0,181	0,262	0,826	0,288	0,376
Val12	-0,002	0,401	0,248	0,159	0,201	0,225	0,164	0,192	0,179	0,349	0,143	0,696
Val13	-0,047	0,263	0,204	0,216	0,126	0,209	0,201	0,167	0,102	0,340	0,857	0,184
Val14	0,019	0,779	0,261	0,292	0,282	0,233	0,182	0,201	0,185	0,310	0,312	0,347
Val16	-0,001	0,659	0,188	0,139	0,074	0,122	0,090	0,118	0,089	0,269	0,196	0,336
Val17	0,056	0,402	0,061	0,170	0,124	0,104	0,111	0,140	0,031	0,261	0,645	0,231
Val18	0,024	0,544	0,288	0,215	0,189	0,276	0,299	0,250	0,130	0,360	0,198	0,792
Val19	0,003	0,370	0,203	0,156	0,214	0,234	0,280	0,195	0,100	0,261	0,091	0,705
Val20	0,090	0,731	0,247	0,174	0,236	0,193	0,196	0,226	0,130	0,231	0,176	0,389
Val21	-0,192	0,330	0,158	0,176	0,164	0,205	0,149	0,113	0,119	0,785	0,208	0,369

## Outer Loadings

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
AGE <- AGE	1,000	1,000	0,000		
Género <- Gender	1,000	1,000	0,000		
Suce1.1 <- FPSUC	0,890	0,885	0,029	30,398	0,000
Suce1.2 <- FPSUC	0,894	0,890	0,035	25,893	0,000
Suce1.3 <- FPSUC	0,890	0,885	0,034	26,137	0,000
Suce1.4 <- FPSUC	0,617	0,613	0,082	7,523	0,000
Suce1.5 <- FPGEST	0,699	0,689	0,088	7,909	0,000
Suce1.6 <- FPGEST	0,811	0,799	0,048	16,794	0,000
Suce1.7 <- FPGEST	0,793	0,780	0,057	13,837	0,000
Suce1.8 <- FPGEST	0,767	0,754	0,096	7,984	0,000
Suce1.9 <- FPGEST	0,564	0,552	0,142	3,967	0,000
Suce2.1 <- FREL	0,728	0,724	0,039	18,646	0,000
Suce2.2 <- FREL	0,866	0,864	0,025	34,312	0,000
Suce2.3 <- FREL	0,873	0,871	0,027	32,872	0,000
Suce2.4 <- FREL	0,801	0,799	0,041	19,448	0,000
Suce2.5 <- FREL	0,730	0,729	0,046	15,761	0,000
Suce2.6 <- FREL	0,724	0,720	0,051	14,105	0,000
Suce2.7 <- FREL	0,785	0,782	0,040	19,840	0,000
Suce3.1 <- FFIN	0,776	0,774	0,034	22,713	0,000
Suce3.2 <- FFIN	0,804	0,803	0,035	23,146	0,000
Suce3.3 <- FFIN	0,817	0,816	0,031	26,626	0,000
Suce3.4 <- FFIN	0,821	0,818	0,032	25,520	0,000
Suce3.5 <- FFIN	0,853	0,851	0,027	31,706	0,000
Suce3.6 <- FFIN	0,780	0,777	0,031	24,986	0,000
Suce3.7 <- FFIN	0,825	0,823	0,029	28,521	0,000
Suce4.1 <- FCONT	0,812	0,809	0,038	21,578	0,000
Suce4.2 <- FCONT	0,905	0,903	0,019	47,573	0,000
Suce4.3 <- FCONT	0,752	0,752	0,048	15,792	0,000

Suce4.4 <- FCONT	0,802	0,800	0,037	21,524	0,000
Suce4.5 <- FCONT	0,856	0,854	0,027	31,856	0,000
Suce5.1 <- FPROC	0,827	0,824	0,029	28,873	0,000
Suce5.2 <- FPROC	0,843	0,841	0,030	27,745	0,000
Suce5.3 <- FPROC	0,851	0,849	0,029	29,626	0,000
Suce5.4 <- FPROC	0,858	0,856	0,024	35,571	0,000
Suce5.5 <- FPROC	0,852	0,850	0,023	36,327	0,000
Suce5.6 <- FPROC	0,817	0,816	0,032	25,331	0,000
Suce5.7 <- FPROC	0,836	0,836	0,025	32,960	0,000
Val02 <- SE	0,577	0,559	0,120	4,793	0,000
Val04 <- SE	0,747	0,733	0,080	9,375	0,000
Val05 <- CO	0,656	0,647	0,086	7,592	0,000
Val06 <- OC	0,620	0,611	0,085	7,287	0,000
Val08 <- ST	0,764	0,761	0,045	17,141	0,000
Val10 <- OC	0,826	0,823	0,046	17,808	0,000
Val12 <- ST	0,696	0,697	0,056	12,332	0,000
Val13 <- SE	0,857	0,840	0,047	18,338	0,000
Val14 <- CO	0,779	0,771	0,061	12,857	0,000
Val16 <- CO	0,659	0,653	0,074	8,950	0,000
Val17 <- SE	0,645	0,638	0,112	5,746	0,000
Val18 <- ST	0,792	0,788	0,039	20,346	0,000
Val19 <- ST	0,705	0,702	0,054	13,178	0,000
Val20 <- CO	0,731	0,726	0,067	10,919	0,000
Val21 <- OC	0,785	0,784	0,047	16,611	0,000

### Inner VIF Values

	CO	FCONT	FFIN	FPGEST	FPROC	FPSUC	FREL	Gender	OC	SE	ST
AGE	1,078	1,134	1,078	1,134	1,078	1,078	1,078		1,078	1,078	1,078
CO		1,210		1,210							
Gender	1,078	1,144	1,120	1,144	1,120	1,120	1,120		1,078	1,078	1,078
OC		1,253		1,253							
SE			1,028		1,028	1,028	1,028				
ST			1,059		1,059	1,059	1,059				

Folha em branco

## APÊNDICE G - outputs complementares do NVivo, relativos ao estudo do Capítulo 4.

### Exemplo de relatório NVivo (parte) - Resumo do Projeto

07/12/2017 17:20

Valores Pessoais nas EF					
07/12/2017 17:20					
Nome hierárquico	Tipo de item	Criado por nome de usuário	Criado em	Modificado por nome de usuário	Modificado em
C:\Users\Camfield\Documents					
Criado por:	Camfield				
Criado em:	23/11/2017 17:00				
Modificado pela última vez por:	Camfield				
	07/12/2017 17:15				
<b>Nós</b>					
Nós\Codificação por questões EF - Autocodificação	Nó	Camfield	25/11/2017 11:03	Camfield	25/11/2017 11:03
Nós\Codificação por questões EF - Autocodificação\A empresa possui filiais- Quantas e onde estão localizadas-	Nó	Camfield	25/11/2017 11:03	Camfield	25/11/2017 11:03
Nós\Codificação por questões EF - Autocodificação\Existem membros da família que trabalham na empresa- Em que posições-	Nó	Camfield	25/11/2017 11:03	Camfield	25/11/2017 11:03
Nós\Codificação por questões EF - Autocodificação\Já ocupou outros cargos de gestão em outras	Nó	Camfield	25/11/2017 11:03	Camfield	25/11/2017 11:03
Nós\Codificação por questões EF - Autocodificação\Na altura em que começou a trabalhar na empresa, de quem foi a iniciativa-	Nó	Camfield	25/11/2017 11:03	Camfield	25/11/2017 11:03
Nós\Codificação por questões EF - Autocodificação\Na sua opinião quais os aspetos são considerados importantes e que podem dificultar para que uma sucessão	Nó	Camfield	25/11/2017 11:03	Camfield	29/11/2017 18:09

Nós\Codificação por questões EF - Autocodificação\Na sua opinião quais os aspetos são considerados importantes e que podem facilitar para que uma sucessão ocorra-	Nó	Camfield	25/11/2017 11:03	Camfield	28/11/2017 20:45
Nós\Codificação por questões EF - Autocodificação\Na sua opinião, qual o significado de família-	Nó	Camfield	25/11/2017 11:03	Camfield	29/11/2017 18:09
Nós\Codificação por questões EF - Autocodificação\Para si, o que é uma empresa profissionalizada- Quais aspetos você julga importante para se profissionalizar	Nó	Camfield	25/11/2017 11:03	Camfield	25/11/2017 11:03

### Exemplo de relatório NVvivo (parte) - Resumo da codificação por fonte.

07/12/2017 17:30

## Valores Pessoais nas EF

07/12/2017 17:30

Classificação	Agregar	Cobertura	Número de referências de codificação	Número de referência	Codificado por iniciais	Modificado em
<b>Documento</b>						
Internas\Entrevistas EF\Emp. AF - RF						
<b>Nó</b>						
Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Aspetos Sociais e Culturais						
	Não	0,0210	1	1	CC	06/12/2017 17:36
... o mais importante para mim e é isso que eu defendo aqui é e eu digo toda a gente que contratamos, o dia em que a gente perceber que o senhor não é sério e honesto ... não é o dia é o minuto ... não acaba este minuto cá dentro da empresa ... isso é o mais importante para nós.						
Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Atuação dos Níveis do Topo						
	Não	0,0614	3	1	CC	06/12/2017 17:37
Em nossas reuniões não há sempre o consenso, muito pelo contrário ... chegamos sempre a alguma decisão por unanimidade, mas não há sempre o consenso, pelo contrário, temos muita discussão pelo meio, temos muita análise pelo meio e muitas vezes não terminamos em consenso.						

2	CC	06/12/2017 18:03
Nós escrevemos as atas por unanimidade ... mas como qualquer estrutura, como qualquer mesa de reuniões há três quatro opiniões divergentes. Muitas vezes temos quatro opiniões divergentes ... depois convergimos com a discussão com a análise, com a gritaria muitas vezes, no bom sentido, mas é gritaria e com essa discussão convergimos a uma decisão.		
3	CC	06/12/2017 18:03
Muitas vezes não convergimos num primeiro dia de reunião do conselho ... se estende para outro dia e, quase sempre fica alguém contrariado ... ninguém gosta de perder ...		
<b>Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Desenvolvimento Organizacional</b>		
Não	0,0505	2
1	CC	06/12/2017 18:08
Os sistemas que temos implementado e que vamos melhorando ao longo do tempo tem nos ajudado até agora com resultados dentro do que é expectável.		

Relatórios\Relatório de resumo da codificação por fonte

Page 1 of 93

07/12/2017 17:23

## Exemplo de relatório NVvivo (parte) - Resumo da codificação por nó.

### Valores Pessoais nas EF

07/12/2017 17:23

Agregar	Classificação	Cobertura	Número de referências de codificação	Número de referência	Codificado por iniciais	Modificado em
<b>Nó</b>						
<b>Nós\Família como valor</b>						
<b>Documento</b>						
<b>Internas\Entrevistas EF\Entrevista AF - AF</b>						
Não		0,0114	1			
1	CC			06/12/2017 16:58		
A família principal é os filhos, a seguir são as noras, os netos e depois fora né ..., mas em primeiro lugar a família principal são os do nosso sangue, são, portanto, são os valores de sangue.						
<b>Internas\Entrevistas EF\Entrevista AF - PF</b>						

Não	0,0149	1		
		1	CC	06/12/2017 16:58
a família representa sempre um elo fechado onde se comunicam ... onde se pode dizer tudo, onde se pode discutir tudo, onde se pode chorar, rir, fazer tudo e, portanto, acho que isso é dos valores mais importantes que nós temos que continuar a preservar ao longo das próximas gerações e isso também transmito as minhas filhas e, é realmente das coisas mais importante, é nós preservarmos esse equilíbrio, que às vezes não é fácil ...				
<b>Internas\\Entrevistas EF\\Entrevista AF - RF</b>				
Não	0,0087	2		
		1	CC	06/12/2017 16:58
Para mim família é isso ... a minha visão de família é quando eu sinto que nunca os deixo ficar pra trás ... é aí o sentido de família.				
		2	CC	06/12/2017 16:58
Portanto, para mim família não é só os de sangue, ok ... e muitas vezes os de sangue podem deixar de ser família ... claro que nós temos sempre o sentimento e pha ... qual é o sentimento? ... é que nunca fechamos a				
Relatórios\\Relatório de resumo da codificação por nó				Page 1 of 89

## Output NVivo - correlação de Pearson por palavras

Nó A	Nó B	Coefficiente de correlação de Pearson
Nós\\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores de Relacionamento	Nós\\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores de Contexto	0,913856
Nós\\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores de Contexto	Nós\\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\\Aspetos Sociais e Culturais	0,906808
Nós\\Valores	Nós\\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\\Aspetos Sociais e Culturais	0,8976
Nós\\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores de Relacionamento	Nós\\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\\Aspetos Sociais e Culturais	0,896578
Nós\\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores de Contexto	Nós\\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\\Envolvimento Familiar na Gestão	0,895402
Nós\\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\\Envolvimento Familiar na Gestão	Nós\\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\\Aspetos Sociais e Culturais	0,888216
Nós\\Valores Compartilhados	Nós\\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\\Aspetos Sociais e Culturais	0,884712
Nós\\Valores Compartilhados	Nós\\Valores	0,881836
Nós\\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores de Processo	Nós\\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores de Contexto	0,881778
Nós\\Valores	Nós\\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores de Contexto	0,870955
Nós\\Valores Compartilhados	Nós\\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores de Contexto	0,870462
Nós\\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\\Políticas de Gestão	Nós\\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\\Aspetos Sociais e Culturais	0,867856

Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores de Processo	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Envolvimento Familiar na Gestão	0,866404
Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores de Relacionamento	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Envolvimento Familiar na Gestão	0,863167
Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores de Relacionamento	Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores de Processo	0,861882
Nós\Valores	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Políticas de Gestão	0,859896
Nós\Valores	Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores de Relacionamento	0,855114
Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Desenvolvimento Organizacional	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Aspectos Sociais e Culturais	0,854932
Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores de Processo	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Aspectos Sociais e Culturais	0,853594
Nós\Valores Compartilhados	Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores de Relacionamento	0,849112
Nós\Valores Compartilhados	Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores de Processo	0,845305
Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores de Contexto	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Envolvimento Não Familiar na Gestão	0,842451
Nós\Valores Compartilhados	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Políticas de Gestão	0,84082
Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores Pessoais	Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores de Contexto	0,838204
Nós\Valores Compartilhados	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Envolvimento Familiar na Gestão	0,838014
Nós\Valores	Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores de Processo	0,837777
Nós\Valores	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Envolvimento Familiar na Gestão	0,836048
Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Políticas de Gestão	Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores de Processo	0,834499
Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Políticas de Gestão	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Envolvimento Familiar na Gestão	0,833699
Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Descentralização de Autoridade	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Aspectos Sociais e Culturais	0,833643
Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores Pessoais	Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores de Processo	0,832307
Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Sistemas de Gestão	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Políticas de Gestão	0,830854
Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Envolvimento Não Familiar na Gestão	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Aspectos Sociais e Culturais	0,827578
Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores de Contexto	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Desenvolvimento Organizacional	0,826992
Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Políticas de Gestão	Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores de Contexto	0,826252
Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Envolvimento Não Familiar na Gestão	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Envolvimento Familiar na Gestão	0,821859

Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores de Relacionamento	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Descentralização de Autoridade	0,821325
Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores Pessoais	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Envolvimento Familiar na Gestão	0,817876
Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores de Relacionamento	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Envolvimento Não Familiar na Gestão	0,811918
Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores de Contexto	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Descentralização de Autoridade	0,810856
Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores Pessoais	Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores de Relacionamento	0,809317
Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores Pessoais	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Aspetos Sociais e Culturais	0,807139
Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores de Relacionamento	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Desenvolvimento Organizacional	0,802564
Nós\Valores Compartilhados	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Envolvimento Não Familiar na Gestão	0,800136
Nós\Valor de Família	Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores de Contexto	0,79961
Nós\Valores Compartilhados	Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores Pessoais	0,797981
Nós\Valores	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Desenvolvimento Organizacional	0,797172
Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Políticas de Gestão	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Desenvolvimento Organizacional	0,796984
Nós\Valores	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Envolvimento Não Familiar na Gestão	0,796703
Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Envolvimento Familiar na Gestão	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Desenvolvimento Organizacional	0,796125
Nós\Valores Compartilhados	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Desenvolvimento Organizacional	0,793538
Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Políticas de Gestão	Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores de Relacionamento	0,793242
Nós\Valor de Família	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Aspetos Sociais e Culturais	0,792433
Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Políticas de Gestão	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Descentralização de Autoridade	0,792092
Nós\Valores	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Descentralização de Autoridade	0,791591
Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores de Processo	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Envolvimento Não Familiar na Gestão	0,790188
Nós\Valores	Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores Pessoais	0,788201
Nós\Valores	Nós\Valor de Família	0,787028
Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores de Processo	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Descentralização de Autoridade	0,785898
Nós\Valores Compartilhados	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Descentralização de Autoridade	0,782017

Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Sistemas de Gestão	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Aspetos Sociais e Culturais	0,779457
Nós\Valores	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Sistemas de Gestão	0,775287
Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores de Processo	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Desenvolvimento Organizacional	0,771326
Nós\Valor de Família	Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores de Relacionamento	0,767894
Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Envolvimento Familiar na Gestão	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Descentralização de Autoridade	0,763438
Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Envolvimento Não Familiar na Gestão	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Desenvolvimento Organizacional	0,762254
Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Políticas de Gestão	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Envolvimento Não Familiar na Gestão	0,761735
Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Políticas de Gestão	Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores Pessoais	0,757447
Nós\Valores Compartilhados	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Sistemas de Gestão	0,752328
Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores de Contexto	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Atuação dos Níveis do Topo	0,75076
Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores Pessoais	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Descentralização de Autoridade	0,749251
Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Sistemas de Gestão	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Desenvolvimento Organizacional	0,747866
Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Atuação dos Níveis do Topo	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Aspetos Sociais e Culturais	0,746141
Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Desenvolvimento Organizacional	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Descentralização de Autoridade	0,745021
Nós\Valores Compartilhados	Nós\Valor de Família	0,744966
Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores de Relacionamento	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Atuação dos Níveis do Topo	0,743878
Nós\Valor de Família	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Envolvimento Familiar na Gestão	0,741862
Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores Pessoais	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Envolvimento Não Familiar na Gestão	0,735491
Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Descentralização de Autoridade	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Atuação dos Níveis do Topo	0,733453
Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Sistemas de Gestão	Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores de Processo	0,732395
Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Políticas de Gestão	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Atuação dos Níveis do Topo	0,730607
Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Sistemas de Gestão	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Envolvimento Familiar na Gestão	0,730045
Nós\Valor de Família	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Envolvimento Não Familiar na Gestão	0,729451
Nós\Valores	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Atuação dos Níveis do Topo	0,729279

Nós\Valor de Família	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Desenvolvimento Organizacional	0,72369
Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Sistemas de Gestão	Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores de Contexto	0,722663
Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores de Processo	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Atuação dos Níveis do Topo	0,721913
Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Sistemas de Gestão	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Envolvimento Não Familiar na Gestão	0,721761
Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Envolvimento Familiar na Gestão	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Atuação dos Níveis do Topo	0,717381
Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores Pessoais	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Desenvolvimento Organizacional	0,717266
Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Envolvimento Não Familiar na Gestão	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Descentralização de Autoridade	0,711539
Nós\Valores Compartilhados	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Atuação dos Níveis do Topo	0,710065
Nós\Valor de Família	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Políticas de Gestão	0,707886
Nós\Valor de Família	Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores de Processo	0,695862
Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores Pessoais	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Atuação dos Níveis do Topo	0,695036
Nós\Valor de Família	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Descentralização de Autoridade	0,693913
Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Sistemas de Gestão	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Descentralização de Autoridade	0,691756
Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Sistemas de Gestão	Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores de Relacionamento	0,68551
Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Envolvimento Não Familiar na Gestão	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Atuação dos Níveis do Topo	0,679617
Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Desenvolvimento Organizacional	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Atuação dos Níveis do Topo	0,679439
Nós\Valor de Família	Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores Pessoais	0,669517
Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Sistemas de Gestão	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Atuação dos Níveis do Topo	0,666171
Nós\Valor de Família	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Sistemas de Gestão	0,662856
Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Sistemas de Gestão	Nós\Fatores de Sucessão - todas as fontes\Fatores Pessoais	0,652961
Nós\Valor de Família	Nós\Fatores de Profissionalização - todas as fontes\Atuação dos Níveis do Topo	0,645506