

**Johanna Correia Langel**

**Prioridades e tomada de decisão nas Empresas Familiares**



**2019**

**Johanna Correia Langel**

**Prioridades e tomada de decisão nas Empresas Familiares**

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Dissertação de Mestrado sobre a orientação:

Professora Doutora Gabriela Gonçalves



**2019**

## **Prioridades e tomada de decisão nas Empresas Familiares**

### Declaração de Autoria do Trabalho

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Johanna Correia Langel

.....

## Direitos de cópia ou Copyright

© Copyright: (Johanna Correia Langel).

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

*(...) a tomada de decisão eficaz é a principal responsabilidade e a razão de ser da gestão”.*

- Drucker (2000)

## **Agradecimentos**

Uma dissertação de mestrado é uma longa aventura, que inclui todo um percurso recheado de inúmeros desafios, incertezas, tristezas, alegrias, noites em branco, preocupações e enriquecimento.

Para que esta aventura tivesse sucesso contei com o apoio de várias pessoas para encontrar o melhor rumo em cada momento da mesma, a quem dedico este projeto de vida.

Quero agradecer especialmente à minha orientadora, Professora Doutora Gabriela Gonçalves, que graças à sua orientação exemplar dotada do seu elevado e rigoroso nível científico, interesse permanente, visão crítica e oportuna e saudavelmente exigente, os quais contribuíram para enriquecer cada etapa desta aventura.

Quero agradecer também a toda à minha família, especialmente aos meus pais e companheiro, pela paciência, força e carinho que sempre me prestaram ao longo de toda a minha vida académica. Agradeço também aos meus amigos e colegas que de uma forma direta ou indireta, contribuíram para que esta aventura fosse possível.

Obrigada a todos, do fundo do meu coração.

## Resumo

As empresas familiares são, de um modo geral, todas as empresas em que uma família detém o controlo e gestão do negócio e em que alguns membros (dois ou mais) da família são colaboradores (Pimentel, 2019). Pelo facto de os membros familiares considerarem um direito à participação nas decisões de forma igual, comporta dificuldades nos processos de decisão.

Este estudo, de carácter qualitativo, com base em entrevistas a 12 gestores de microempresas familiares de diferentes áreas de negócio, teve como objetivo analisar as prioridades dos gestores e os processos de tomada de decisão, nomeadamente as dificuldades e participantes nas decisões.

O guião de entrevistas com questões abertas, de escolha múltipla e em formato de escala tipo *Likert*, permitiu-nos observar de que forma os gerentes das empresas familiares tomam as suas decisões e qual o processo da tomada de decisão dos mesmos.

Deste modo, o presente o estudo teve como finalidade consolidar o conhecimento, entender metodologias, verificar possíveis falhas e dificuldades, propor futuros estudos, procurar desafios e assim, entender melhor o funcionamento e gestão das empresas familiares, com base na sua realidade operacional.

Palavras-chave: Empresas Familiares, Microempresas, Tomada de Decisão, Gestão, Recursos Humanos.

## **Abstract**

Family businesses are, in general, all companies in which a family has control and management of the business and in which some members (two or more) of the family are employees (Pimentel, 2019). Because family members consider the right to participate in decision making equally, there are difficulties in decision-making processes.

This qualitative study, based on interviews with 12 managers of family micro-companies from different business areas, aimed to analyze the managers' priorities and the decision-making processes, namely the difficulties and participants in the decisions.

The interview guide with open-ended questions, of multiple choice and in a Likert scale format, allowed us to observe how family business managers make their decisions and what their decision-making process is.

In this way, the present study aimed to consolidate knowledge, understand methodologies, check for possible flaws and difficulties, propose future studies, look for challenges and thus, better understand the functioning and management of family businesses, based on their operational reality.

**Keywords:** Family Business, Microenterprise, Decision Making, Management, Human Resources.

## Índice Geral

<b>Agradecimentos</b> .....	vi
<b>Resumo</b> .....	vii
<b>Abstract</b> .....	viii
<b>Introdução</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I</b> .....	2
<b>1. Estado da Arte</b> .....	2
1.1. Empresas Familiares .....	2
1.2. Poder de Decisão .....	7
<b>CAPÍTULO II</b> .....	11
<b>1. Metodologia</b> .....	11
<b>1.1. Amostra</b> .....	11
<b>1.2. Instrumento</b> .....	13
1.2.1. Grupo 1: Prioridades na Tomada de Decisão.....	13
1.2.2. Grupo 2: Suporte à Decisão .....	13
1.2.3. Grupo 3: Vantagens de Suporte à Decisão.....	14
1.2.4. Grupo 4: Processo de Decisão.....	14
1.2.5. Grupo 5: Implementação da decisão – reclamações familiares .....	14
<b>1.3. Procedimento</b> .....	<b>15</b>
1.3.1. Recolha de dados .....	15
1.3.2. Análise de dados .....	15
<b>2. Apresentação e Análise de Resultados</b> .....	16
2.1. Grupo 1: Prioridade na Tomada de Decisão .....	16
2.2. Grupo 2: Suporte Social na Tomada da Decisão .....	18
2.3. Grupo 3: Vantagens do Suporte Social na Tomada de Decisão .....	19
2.4. Grupo 4: Processo de Tomada de Decisão .....	20
2.5. Grupo 5: Tomada de decisão e Família .....	25
<b>3. Discussão de Resultados</b> .....	27
<b>CAPÍTULO III</b> .....	30
<b>1. Conclusões e Considerações Finais</b> .....	30
<b>Referências</b> .....	31

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Amostra do Estudo: Micro Empresas Familiares Nacionais.....	12
Tabela 2 - Resultados da Questão N°1 .....	16
Tabela 3 - Resultados da Questão N°2 .....	17
Tabela 4 - Resultados da Questão N°5 c) .....	20
Tabela 5 - Resultados da Questão N°5 e) .....	21
Tabela 6 - Resultados da Questão N°7 .....	24

## Índice de Figuras

Figura 1 - Resultados das Questões N°4 c), d), e) .....	18
Figura 2 - Resultados da Questão N°12.....	25
Figura 3 - Resultados da Questão N°9, 10 e 11 .....	26

## Introdução

De acordo com a Associação das Empresas Familiares Portuguesas mais de 70% das empresas Portuguesas são familiares (2019). Dentro das empresas familiares existem colaboradores que são família e os colaboradores que são não família, sendo que a forma de gerir este tipo de Recursos Humanos (RH) poderá ser um desafio, pois comporta diversos fenómenos dificultadores da gestão, tais como a frequência e intensidade dos conflitos (Daspit, Madison, Barnett & Long, 2018). São raros os casos de empresas familiares em que a estrutura departamental e as funções estão bem definidas, ou seja, uma divisão justa e clara de todo o negócio (Cheng, 2014).

Nas empresas familiares os membros da família, independentemente de serem proprietários, gestores ou colaboradores, são envolvidos na tomada de decisão de maneira frequente, tendo que decidir sobre todos os tipos de problemas (Kreitner & Kinicki, 2004). O objetivo deste estudo é analisar a forma e o processo de decisão nas empresas familiares, em termos do poder de decisão e da participação dos membros da família nas decisões. Pretendeu-se igualmente, no contexto dos processos de decisão, conhecer as dificuldades e as prioridades de investimento. Para o nosso objetivo assumimos como sinónimos empresa familiar e negócio de família.

O Capítulo I contextualiza a temática a desenvolver, os objetivos a atingir e quais as questões a testar com base na reflexão do estado da arte. Sendo as empresas familiares maioritariamente microempresas e pequenas empresas, começamos por caracterizar este tipo de empresa e as empresas familiares. Na última parte é abordada a tomada de decisão associada a esta tipologia de empresa.

O Capítulo II é dedicado ao estudo empírico, foram entrevistados 12 gestores de acordo com uma entrevista semiestruturada, cujas respostas permitiram confrontar com o estado da arte e suportar as nossas conclusões.

Por último, no Capítulo III serão apresentadas as conclusões e considerações finais, onde serão descritas as limitações, estudos futuros e a aplicabilidade deste estudo no sucesso das decisões e no contributo para *outcomes* organizacionais positivos, tais como, o bem-estar, o *engagement* e a satisfação profissional dos trabalhadores.

## CAPÍTULO I

### 1. Estado da Arte

#### 1.1 Empresas Familiares

Em 2000, entendia-se como pequena empresa aquela que empregava entre 10 a 99 colaboradores e microempresa a empresa que empregava menos de 10 colaboradores, sendo que a família tinha o poder de decisão sobre o capital da firma e um dos membros da família era o gestor da empresa (Associação Empresas Familiares Portuguesa; Guerreiro, Pegado, Rodrigues, & Saleiro, 2000). Hoje em dia, o critério de definição de pequena empresa são as empresas que não empregam mais de 50 colaboradores e de microempresa são as empresas que possuem até 10 colaboradores (Economias.pt, 2016).

Outro critério que permite definir o conceito de pequena empresa é o volume de negócios que nunca deve ser superior a 7 milhões (Guerreiro, Pegado, Rodrigues & Saleiro, 2000) e para definição de microempresas o volume de negócios não deve ser superior a 2 milhões (Economias.pt, 2016). Para uma eficaz gestão do volume de negócios, as empresas poderão realizar três tipologias de gestão, que se podem chamar de curto, médio e longo prazo (Heller, 1989).

Segundo Heller (1989), a gestão a curto prazo realiza-se no dia-a-dia, com o objetivo de fazer as coisas acontecerem da melhor forma e os indivíduos comportarem-se como devem comportar-se, ou seja, ao existir um cumprimento vigoroso das normas, obtém-se uma produção superior, levando a um aumento das vendas, a um atendimento mais rápido e assim sucessivamente. A gestão a longo prazo, ao contrário da anterior, é de modo geral prerrogativa de pessoas que estão mesmo no topo da linha, ou seja, os membros executivos da administração. É esta linha que lidera e toma as decisões sobre a vida da empresa, como por exemplo, investimentos, planeamento, implementação de objetivos, entre outros (Heller, 1989). E por último, a gestão de médio prazo é a ponte entre a gestão de curto prazo e a de longo prazo. É responsável pela conversão dos propósitos estipulados pelo topo da linha em formas operacionais que a gestão de curto-prazo coloca em prática. (Heller, 1989)

Relativamente às empresas familiares, estas não são apenas uma tipologia de pequena empresa ou microempresa, existem empresas familiares de várias dimensões. Em função da dimensão estão organizadas similarmente às empresas não familiares e têm tipologia de gestão a curto, médio e longo prazo. Caracterizam-se por uma estrutura organizacional, regalias, remunerações, liderança, formação, recrutamento, progressão de carreiras e poder de decisão (Guerreiro, Pegado, Rodrigues & Saleiro, 2000) tais como as empresas não familiares.

Segundo a Associação das Empresas Familiares Portuguesa, as empresas familiares “*são aquelas que a família detém o controlo, pode nomear a gestão e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa*” (Associação das Empresas Familiares Portuguesas, 2019). A empresa familiar ao possuir esta organização e visão consegue fugir a grandes problemas como o “parasitismo”, que consiste no facto de indivíduos externos ao seio familiar penetrarem na empresa com interesses diferentes da família detentora do negócio. Este tipo de situação é bastante predominante noutras tipologias de empresas e que acaba por roubar a identidade da empresa, tendo assim um melhor desempenho e mais objetivo (Cheng, 2014). Alguns gerentes das empresas familiares procuram o equilíbrio entre a família e a entidade da empresa, incorporando os valores existentes na família no negócio (Rousseau, Kellermanns, Zellweger, & Beck, 2018). Segundo Josip, Mazzola, Minola e Sciascia (2016), este aspeto surge refletido no título do negócio. A empresa ao colocar o apelido da família como título do negócio, significa que a empresa é o espelho da família, que a família se identifica com o negócio originando uma luta por parte dos proprietários pelo sucesso e reconhecimento do nome da família, cultivando e mantendo uma imagem positiva da empresa. Em consequência, é um símbolo da sua reputação e uma extensão da família (Deepphouse & Jaskiewicz, 2013; Josip, Mazzola, Minola, & Sciascia (2016) que se deseja preservar com o passar do tempo (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005; Litz, 1995; Zellweger, Eddleston, & Kellermanns, 2010).

As empresas familiares tendem a assumir uma visão a longo prazo para defender a sucessão do negócio vendo-a como um troféu a transmitir aos seus descendentes, futuros herdeiros (Cheng, 2014). Para além da característica de possuir uma visão a longo prazo, esta tipologia de empresas é influenciada por vários aspetos, nomeadamente uma gestão que não inclui risco, uma orientação para a correta utilização das receitas geradas e o nível de endividamento, de modo a existir uma permanência do

negócio para gerações futuras (Vallejo, 2007). No entanto, apesar deste aspeto (e outros) comum a outro tipo de empresas, tem características específicas que dificultam a manutenção e desenvolvimento organizacional, em particular as causas e efeitos dos conflitos nas tomadas de decisão. A gestão das empresas familiares fortemente ligada a sentimentos e emoções (Morgan & Gómez-Mejía, 2014) contribui para a riqueza socio emocional muito característica deste tipo de empresas e para a concretização de objetivos que não os objetivos meramente económicos (e.g., Barrosa, Hernangómez, & Martin-Cruz, 2017; Berrone, Cruz, & Gómez-Mejía, 2012). A riqueza socio emocional atende às necessidades afetivas da família tais como, identidade e poder na família (e.g., Gómez-Mejía et al., 2007). De acordo com a literatura, os elementos-chave que afetam a riqueza socio emocional são a propriedade e o controlo da família e as intenções de controle geracional (Chua et al., 1999; Chrisman et al., 2005). Pelo que é fácil surgirem conflitos.

A discórdia familiar nas empresas familiares é causada por um vasto número de fatores, nomeadamente um divórcio na família, a existência de várias gerações na mesma empresa originando resistência à mudança, assuntos do foro pessoal que deveriam ser resolvidos na família e não na empresa. A discórdia familiar é bastante comum nesta tipologia de empresas podendo surgir inúmeras desvantagens, tais como, conflito, bloqueio da tomada de decisão, inexistência de comunicação interna, descontrolo de equipas, de produção e de custos, entre outras; levando assim ao insucesso (Cheng, 2014). Segundo Lansberg (1983) no artigo “*Managing Human Resources in Family Firms: the problem of institutional overlap*”, à medida que o negócio amadurece começam a surgir sobreposições institucionais entre a família e a empresa começa a gerar conflitos na organização. De modo geral, o conflito é manifestado através de contradições de normas normativas, ou seja, muitas vezes o que é esperado dos indivíduos em termos de princípios familiares, viola o que é esperado pelos princípios do negócio. Na maioria das empresas familiares a pessoa que está mais sujeito a este tipo de contradições é o gerente, que está à frente da família e do sistema de tarefas. O gerente encontra-se sob condições de elevada ambiguidade normativa em que valores incongruentes, normas e princípios dificultam o processo de gestão. Lansberg (1983), refere também que o *stress* quannas empresas familiares diminui substancialmente quando os gerentes dão como terminado o seu percurso na empresa.

A sucessão numa empresa familiar é um processo de elevada complexidade e constitui um dos períodos mais difíceis para o desenvolvimento destas empresas (Botelho, 2008). A sucessão é uma das desvantagens existentes nas empresas familiares no processo de escolha do CEO, pois este é o herdeiro/sucessor, não importando se possui qualificações, visão ou perfil para a função (Cheng, 2014), baseando-se apenas nos laços familiares existentes (Chrisman, Memili, & Misra, 2014).

A este propósito, Lauder (2007) assume um enorme compromisso com a empresa familiar que sucede, sendo esta a sua maior riqueza pessoal e da sua família. Espera assim estar envolvido ativamente com a empresa por um longo e indeterminado período de tempo.

Este fator pode levar à interferência do sucessor com os colaboradores prejudicando a produtividade dos mesmos, levando a um desperdício de colaboradores talentosos e competentes (Bravo, 2014). Surgindo assim um desencadear de problemas provocados por uma gestão incoerente, más decisões, deficiência na análise, entre outras (Cheng, 2014). O que muitas vezes acontece com a escolha do CEO, acontece exatamente igual com o recrutamento de colaboradores. Ou seja, os gerentes muitas vezes contratam os seus familiares, pela ideia sempre concedida da ajuda incondicional aos parentes necessitados, levando assim à contratação de muitos colaboradores em grande maioria incompetentes. Os gerentes ao realizarem uma contratação nestas condições, de futuro estão constantemente em alto conflito com eles próprios, pois não existe tanta facilidade de demitir o colaborador, podendo originar conflitos e graves desentendimentos na família. (Lansberg, 1983).

Nesta tipologia de empresas a probabilidade de a empresa favorecer colaboradores família é superior, pois a principal função dos Recursos Humanos é o processamento salarial, não existindo práticas tais como, por exemplo, a formação aos colaboradores, avaliação de desempenho, recrutamento (Daspit, Madison, Barnett & Long, 2018). Entende-se por recursos humanos (RH), todos os colaboradores que realizam determinadas funções numa organização, sendo considerados como o cérebro da mesma e a forma como são geridos origina diversas consequências positivas ou negativas (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001).

Em relação à compensação nesta tipologia de empresas podemos verificar que existem grandes dificuldades de os gerentes discutirem termos de compensação com os

seus colaboradores família, pois o valor da remuneração tem como base fatores familiares que geram todo um tipo de processos disfuncionais (Lansberg, 1983). Os gerentes consideram que os familiares têm a obrigação de contribuir para o negócio (Chrisman, Memili & Misra, 2014) e que fornecer-lhes ordenados superiores, não seria justo para os restantes colaboradores, dando uma imagem de favoritismo pelos seus familiares (Lansberg, 1983).

Os relacionamentos familiares geram maior motivação, lealdade e confiança (Huang, Li, Meschke, Guthrie, 2015). Os colaboradores família são vistos na maioria das vezes como compreenderem melhor/saberem mais da empresa relativamente aos colaboradores não família, possuindo a capacidade de compreensão ao nível dos níveis hierárquicos superiores (Davis, Allen & Hayes, 2010) conseguindo assim contribuir para o poder de decisão e liderança de uma maneira diferente que os colaboradores não família. É de acrescentar também, que os colaboradores família têm acesso a informações de topo que os colaboradores não família não possuem acesso e não têm tantas restrições como os colaboradores não família, tendo assim uma maior liberdade (Josip, Mazzola, Minola & Sciascia, 2016).

É bastante visível que as empresas familiares contêm problemas bastante diversificados e complexos das restantes tipologias de empresas existentes, que surgem da relação existente entre a empresa e a família (Ussman, 2014). Esta diversificação pode ser transformada e utilizada como uma vantagem competitiva (Douglas, Douglas & Davies, 2010).

Segundo Marques e Cunha (2000), a investigação em comportamento organizacional contribui para o conhecimento e as práticas de gestão de sucesso. Para estes autores conhecer o Homem em contexto de trabalho é identificar as variáveis e os processos que garantem a motivação e a qualidade de vida laboral e, em consequência, contribuem para um bom desempenho e bem-estar no trabalho e vida privada dos trabalhadores. Na relação das práticas com o comportamento organizacional, os processos de tomada de decisão ocupam um lugar de destaque. Quando isto acontece assiste-se a um clima organizacional satisfatório e à eficácia das equipas (Marques & Cunha, 2000). Para além destes aspetos, segundo os autores citados, assiste-se também a uma relação entre modelos que estabelecem objetivos e tomada de decisão, abertura para utilização de novas tecnologias, motivação e bem-estar dos colaboradores,

orientação ao nível do processo de seleção e formação, preocupação com processos de mudança na empresa, formas de liderar ou dirigir e satisfação dos clientes tanto internos como externos.

A gestão é assim composta pela combinação da decisão e execução a curto, médio e longo prazo, com o objetivo de maximizar o produto de todos os recursos da empresa durante um determinado período (Heller, 1989). Ainda assim, a maioria das empresas desta tipologia têm uma forte preocupação com investimentos a curto-prazo, sem possuírem visões e estratégias de médio e longo prazo (Santos, 2005).

## **1.2. Poder de Decisão**

Segundo Conceito.DE (2012), entende-se por poder de decisão o processo em que um indivíduo ou grupo terá de optar por uma entre várias opções, utilizando como recurso diversas metodologias quantitativas, como por exemplo, estudos de mercado, estatísticas, entre outras. Entende-se também, que para o processo de tomada de decisão o sujeito deverá conhecer e compreender o problema para conseguir solucioná-lo.

Segundo Dearlove (2000, cit in Peter Drucker, 1999, p. 15), grande maioria das empresas está a perceber que ao restringir a tomada de decisão apenas aos superiores, estão a limitar o bom desempenho e desenvolvimento da empresa, não tendo capacidade de responder a novas oportunidades e ameaças. Refere também, que cada indivíduo é responsável por tomar as suas próprias decisões, tanto a nível profissional como a nível pessoal, sendo o papel do gerente fundamental em criar ambiente para que os colaboradores possam demonstrar e explorar os seus talentos.

O poder de decisão nas empresas familiares está concentrado nos donos das mesmas assumindo decisões de diversas dimensões, ou seja, desde questões de rotina a questões estratégicas da empresa que determina o sucesso da empresa mas também o próprio sucesso (Pimentel, Sholten, & Couto, 2018). Estes assumem o papel principal no processo de decisão, sendo que se a decisão se tratar de mudanças bruscas, o poder de decisão terá que ser rápido e direto (Adiandari, 2014) conseguindo assim atuar de imediato sobre o problema.

A gerência possui um modelo de gestão conservador sem alterações durante longos períodos (Cheng, 2014), sendo que as decisões encarecem de um tratamento com qualidade, pois os resultados deste processo poderão trazer consequências positivas ou negativas para a empresa e conseqüentemente para a família que está presente no negócio, bem como também para os colaboradores não família (Minichilli et al, 2010).

As empresas familiares são consideradas únicas na forma como recebem, avaliam e interagem com a informação a utilizar para decidir a estratégia do negócio, tendo um modelo particular de gestão e de processo de tomada de decisão (Sirmon & Hitt, 2003).

Neste processo de decisão o líder poderá consultar a sua família sendo eles colaboradores ou não, assim como também consultar os colaboradores não família, mas a participação dos membros da família no poder de decisão traz desvantagens porque o ambiente torna-se propício a conflitos (Eddleston et al., 2008) por os colaboradores família assumirem um papel duplo. Segundo Fabricio Bravo em Think Outside the Box 2014, nas empresas familiares é bastante peculiar os gerentes cometerem o erro de assumirem um papel de gestão da empresa como uma extensão do seu seio familiar, pois a empresa é a representação de um bem público, onde um número elevado de indivíduos tira o seu próprio sustento, assumindo um papel de responsabilidade social.

O processo de tomada de decisão nestas empresas caracteriza-se por ser racional e a participação da família no processo de tomada de decisão desempenha um papel fundamental e torna o processo mais participativo (Pimentel, Sholten, & Couto, 2018), uma vez que as empresas familiares deparam-se diariamente com decisões a tomar como toda a área empresarial. Por exemplo, a nível das decisões de teor financeiro, as empresas familiares têm um comportamento único, devido à especificidade de propriedades que possuem (Koropp, Kellermanns, Grichnik, & Stanley, 2014). Os proprietários de empresas familiares dão preferência ao investimento interno que ao investimento externo (Romano et al., 2001; Sirmon & Hitt, 2003), preferindo renunciar certas oportunidades para não colocar a própria família em risco (Vallejo, 2016). Como já referido anteriormente, o poder de decisão nestas empresas está centralizado no gerente da empresa, sendo que a decisão do mesmo é influenciada por motivos pessoais do próprio, levando a uma influência sobre a empresa (Pimentel, Sholten, & Couto, 2018). Outro fator que influencia o poder de decisão são as normas familiares, ou seja, são regras mantidas na família (Koropp, Kellermanns, Grichnik & Stanley, 2014) que

proporcionam uma simplificação da comunicação e do poder de decisão (Dawson, 2009).

Num estudo anterior, efetuado no âmbito de entender as influências das normas e valores na empresa, utilizaram a teoria de Azjen (1991), que consiste numa teoria de comportamento para estudar a tomada de decisão em empresas familiares (Koropp, Kellermanns, Grichnik & Stanley, 2014). Esta teoria explica que o comportamento humano não é completamente livre, sendo que as decisões comportamentais são influenciadas pelas decisões do tomador da decisão (Azjen, 1991). De acordo com a teoria de Azjen (1991), as decisões comportamentais são determinadas pelas intenções comportamentais que contêm três fatores tais como, atitudes, perceções das normas e o controlo comportamental (Koropp, Kellermanns, Grichnik, & Stanley, 2014), concluindo assim, que as normas familiares são fatores importantes nos processos de tomada de decisão.

Além disto, como sugerido pela teoria da riqueza socio emocional, as empresas familiares têm objetivos não económicos nas suas prioridades na tomada de decisão (Gómez-Mejia et al., 2001), nomeadamente a sucessão, bem-estar dos membros da família e continuação do negócio, tendo como critério de decisão a intuição (Chrisman et al., 2005; Jivraj & Spence, 2009).

Uma das prioridades dos gerentes/líderes das empresas familiares é a profissionalização dos membros da família, para que estes consigam gerir o negócio da forma mais profissional e competente, garantindo assim uma sucessão suave e bem-sucedida para as gerações futuras (InfoRH, 2019).

Outro dos fatores relacionado com o bom desempenho das empresas familiares é o facto de estas não efetuarem aquisições frequentes e as aquisições que realizam são de elevada qualidade (Cheng, 2014). Em suma, os padrões de regra destas empresas são criar valor e expectativas, forte orientação a longo prazo e preocupação genuína com as questões emocionais (InfoRH, 2019).

Os seguintes autores Pimentel, Sholten e Couto em 2018, desenvolveram um estudo que tinha como objetivo distinguir o poder de decisão nas empresas familiares das empresas não familiares. Neste estudo, concluíram que as empresas familiares durante todo o processo de tomada de decisão utilizam um estilo de decisão com base

na razão, excluindo a tendência de tomarem decisões de forma emocional e intuitiva. Possivelmente utilizam este estilo de decisão porque têm a preocupação de manter as relações estáveis entre os membros da família, levando assim a decisões racionais suportadas por dados e argumentos fortes (Epstein, et al., 1996). Todas estas preocupações refletem o que já foi referido anteriormente, pois os impactos existentes no negócio vão ter reflexo na família, daí os colaboradores família terem a preocupação de contribuir desta forma para o processo de tomada de decisão. Outro facto concluído neste estudo, é que uma tomada de decisão baseada na razão pode aumentar a probabilidade de atingir a igualdade entre o sistema de negócio da família e o ambiente vivido na empresa (Venkatraman & Prescott, 1990), garantindo assim um nível mais elevado de desempenho que leva ao aumento da durabilidade da empresa.

Os gestores de empresas familiares devido à proximidade existente com alguns dos colaboradores (membros da família) e à relação entre a empresa e a família enfrentam diversas dificuldades em particular nos processos de decisão. As relações familiares e as decisões inerentes a uma vida familiar equilibrada e com decisões partilhadas, transitam muitas vezes para a gestão da empresa confundindo-se com a empresa e vice-versa. Para que exista uma atenuação ou diminuição destes problemas é importante que exista um poder de decisão estruturado e eficaz, que permita trazer o sucesso e o bem-estar para estas empresas e famílias. A literatura é rica nesta problemática e na contribuição para a gestão das empresas familiares, mas do nosso conhecimento, os estudos em empresas Portuguesas são escassos. Assim, é importante conhecer o processo de decisão nestas empresas Portuguesas.

## **CAPÍTULO II**

### **1. Metodologia**

#### **1.1. Amostra**

A nossa amostra é composta por 12 gestores que atuam em diversas áreas de negócio. Esta amostra foi selecionada por conveniência entre gestores de empresas familiares (pequenas e microempresas), tendo como critérios de seleção serem gestores membros de família e cuja empresa tem pelo menos mais um colaborador membro de família.

Na tabela 1 podemos observar que nossa amostra possui empresas de diversas áreas de atuação, nomeadamente, uma empresa de jardinagem, três de restauração, uma de informática, imobiliário, formação e publicação de livros, uma pastelaria e cafetaria, uma contabilidade e fiscalidade, dois alojamentos locais para turistas, um comércio grossista de fruta, uma cafetaria e por último, uma empresa de informática. A vida útil destas empresas está compreendida entre 1 e 29 anos, sendo que a empresa que possui vida útil de um ano ainda não possuía dados contabilísticos em relação ao volume de negócios. No entanto, o volume de negócios das restantes está compreendido entre 4.800€ e 80.000€. Em relação ao número de colaboradores família varia entre 1 e 3, assim como o número de colaboradores não família, varia entre 0 e 8. A empresa que possui mais colaboradores (família e não família), bem como o volume de negócios superior (270 000€) é a empresa 7, que atua no mercado da contabilidade e fiscalidade apenas à 5 anos.

*Tabela 1 - Amostra do Estudo: Micro Empresas Familiares Nacionais*

	Área de negócio	Vida útil	Volume de negócios	Nº de colaboradores família	Nº de colaboradores não família	Função
<b>Empresa 1</b>	Jardinagem	7 anos	20 000 euros	3	2	Gerente
<b>Empresa 2</b>	Restauração	29 anos	10 000 euros	2	0	Gerente
<b>Empresa 3</b>	Informática, Imobiliário, Formação e Publicação de Livros	> 10 anos	80 000 euros	1	3	Gerente
<b>Empresa 4</b>	Restauração	25 anos	20 000 euros	2	1	Gerente
<b>Empresa 5</b>	Restauração	16 anos	30 000 euros	3	1	Gerente
<b>Empresa 6</b>	Pastelaria e Cafetaria	15 anos	20 000 euros	1	3	Gerente
<b>Empresa 7</b>	Contabilidade e Fiscalidade	5 anos	270 mil euros	3	8	Gerente
<b>Empresa 8</b>	Alojamento Local para Turistas	3 anos	10 000 euros	2	2	Gerente
<b>Empresa 9</b>	Comércio Grossista de Fruta	20 anos	10 000 euros	2	1	Gerente
<b>Empresa 10</b>	Cafetaria	6 anos	4 800 euros	2	1	Gerente
<b>Empresa 11</b>	Informática	10 anos	10 000 euros	2	1	Gerente
<b>Empresa 12</b>	Alojamento Local	1 ano	Desconhecido	2	3	Gerente

## 1.2. Instrumento

Para a realização das entrevistas elaboramos um guião que consistia em 4 grupos de questões, nomeadamente:

### 1.2.1. Grupo 1: Prioridades na Tomada de Decisão

Para análise das prioridades na tomada de decisão destas empresas colocamos 3 questões:

- a) Uma de escolha múltipla em que os inquiridos escolhem entre 4 opções ou uma quinta indicada pelos inquiridos para analisar os investimentos prioritários (vide apêndice 1, questão 1);
- b) Uma questão aberta sobre quais as áreas da empresa a que dá prioridade nos investimentos (ex.: “Imagine que ganha 1 milhão de euros, onde investiria na sua empresa?”) (vide apêndice 1, questão 2);
- c) Uma questão aberta para analisar as dificuldades na Gestão de Recursos Humanos (vide em apêndice 1, questão 3);

### 1.2.2. Grupo 2: Suporte à Decisão

De modo a analisarmos qual é o suporte que os gerentes têm para tomar a decisão, foram colocadas 6 questões:

- a) Para analisar se as chefias costumam consultar os colaboradores (família e não família) como suporte à decisão realizamos quatro questões de escala de 1 a 7 em que, 1 é nunca e 7 é sempre (vide apêndice 1, questões 4 c) à 4 e));
- b) Uma questão de escolha múltipla para analisar a percepção do gerente em relação à sua atitude perante o suporte à decisão, podendo dar como resposta sete opções (vide em apêndice 1, questão 4 f));
- c) Duas questões abertas sobre a participação dos colaboradores (família e não família) na decisão (ex: “*Considera que os seus colaboradores não família participam mais ou menos nas decisões do que os seus familiares?*”) (vide em apêndice 1, questões 5 e 5 a));

### 1.2.3. Grupo 3: Vantagens de Suporte à Decisão

Para identificarmos quais as vantagens e desvantagens de optar por uma consulta aos colaboradores relativamente ao poder de decisão, foram colocadas quatro questões abertas (ex: “*Quais as vantagens da participação dos membros da família para a qualidade da decisão? E quais as desvantagens?*”, “*Os seus colaboradores (família e não família) veem-no como decidindo sozinho ou gostando de decidir em conjunto?*”) (vide em apêndice 1, questão 5 b) à 6).

### 1.2.4. Grupo 4: Processo de Decisão

Para análise e identificação dos processos de decisão de cada empresa foram colocadas:

- a) Duas questões abertas (ex: “*Recorde a última decisão não usual na empresa e indique: as causas, as etapas, quais os elementos que o levaram a tomar a decisão, qual o percurso de tomada de decisão, em que etapa da decisão os colaboradores da empresa colaboram na tomada de decisão?*”) (vide em apêndice 1, questão 4 a) à 7);
- b) Uma questão de escolha múltipla em que os gerentes definiam se as suas decisões eram de curto, médio ou longo prazo (vide em apêndice 1, questão 12).

### 1.2.5. Grupo 5: Implementação da decisão – reclamações familiares

Foram também colocadas 4 questões para analisarmos as relações familiares fora do meio de trabalho:

- a) Sendo três questões operacionalizadas sob a forma de escala de Likert, crescente de 1(nada) a 7 (muito), como por exemplo, “*Em que medida é que a família depende financeiramente da empresa?*” (vide em apêndice 1, questão 9 à 11). No tratamento de dados destas questões, fizemos um cruzamento das mesmas para analisarmos os diferentes negócios. Dividimos a nossa amostra em dois critérios: empresas com volume de negócios inferior a 20 000€ e empresas com volume de negócios superior ou igual a 20 000€.;

- b) Uma questão aberta para analisar se os gerentes debatem os assuntos relacionados com o negócio com a família fora do local do trabalho, considerando como reuniões ou não (vide em apêndice 1, questão 8).

### **1.3. Procedimento**

#### 1.3.1. Recolha de dados

Os dados foram recolhidos através de entrevistas realizadas aos gerentes das empresas, membros da família, que voluntariamente responderam às questões e relataram um pouco da história da empresa, sabendo antecipadamente que as informações adquiridas seriam de natureza anónima e confidencial. As entrevistas realizadas tiveram uma duração aproximadamente de 20 a 40 minutos e decorreram num ambiente individual e informal.

#### 1.3.2. Análise de dados

Após a recolha de dados, as questões abertas foram submetidas a análise de conteúdo e sintetizadas em dados descritivos com recurso ao programa Excel. As questões em forma de escala tipo *Likert* foram tratadas com base no Excel

## 2. Apresentação e Análise de Resultados

### 2.1. Grupo 1: Prioridade na Tomada de Decisão

Os inquiridos responderam maioritariamente (n = 7) entre as opções possíveis que fariam o investimento em Marketing e Publicidade.

*Tabela 2 - Resultados da Questão N°1*

<b>Empresa / Investimento</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
<b>Marketing e Publicidade</b>	X	X				X	X	X			X	X
<b>Novas Tecnologias</b>		X		X			X	X			X	
<b>Recursos Humanos</b>			X				X		X	X		
<b>Instalações e Infraestruturas</b>				X		X		X	X			X
<b>Consoante as necessidades</b>					X							

Se os inquiridos recebessem 1 milhão de euros, a maioria (n=8) responderam que o primeiro investimento seria em novos equipamentos, novo imobiliário, modernização do equipamento, remodelação do espaço e infraestruturas.

*Tabela 3 - Resultados da Questão N°2*

<b>Empresa / Investimento</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
<b>Instalações e Infraestruturas</b>	X	X			X	X		X	X	X		X
<b>Liquidação de dívidas</b>	X		X									
<b>Recursos Humanos</b>	X		X			X				X		
<b>Inovação</b>						X					X	
<b>Viagem de férias com os colaboradores</b>							X					
<b>Publicidade</b>								X				
<b>Expansão do negócio</b>			X	X				X		X		

Após a análise das tabelas 2 e 3 podemos verificar que a nossa amostra no seu dia-a-dia toma decisões de menor investimento, tal como o Marketing e Publicidade. A nossa amostra, investiria apenas em áreas de exigência económica superior se recebesse financiamento externo.

Relativamente às maiores dificuldades na Gestão de Recursos Humanos a maioria respondeu (n=8) que seria a adequação do perfil, como por exemplo, encontrar pessoal qualificado, eficiente, com vontade de trabalhar e adaptação da personalidade dos colaboradores ao ambiente da empresa.

## 2.2. Grupo 2: Suporte Social na Tomada da Decisão

No que concerne à consulta por parte dos gerentes aos seus colaboradores (colaboradores família e colaboradores não família) para auxílio na tomada de decisão, a maioria (n=4) respondeu que consulta sempre e algumas vezes os seus colaboradores. A maioria dos inquiridos (n=8) respondeu que costuma consultar os membros da sua família que são colaboradores para suporte na tomada de decisão e em relação à consulta dos colaboradores que são não família a maioria (n=5) respondeu que nunca. Ou seja, na maioria das empresas os colaboradores são consultados para participarem na tomada de decisão, sendo que na maioria os colaboradores consultados são apenas os colaboradores família.

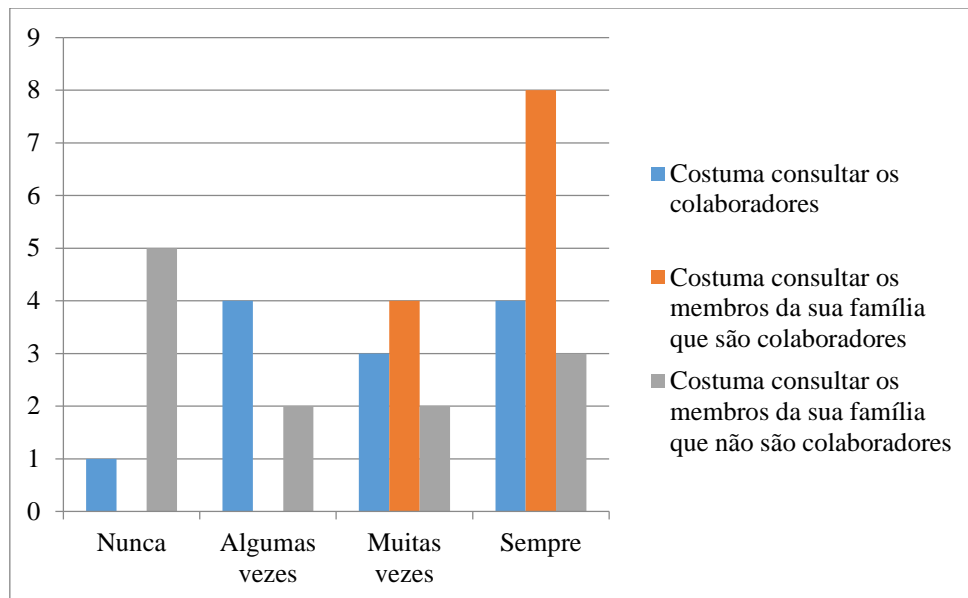


Figura 1 - Resultados das Questões N°4 c), d), e)

A maioria dos gerentes inquiridos (n=4) decide em conjunto com a família e na maioria das empresas (n=6) os colaboradores família participam mais que os colaboradores não família. Ainda assim, os gerentes das empresas na maioria (n=9) costumam seguir as sugestões dos colaboradores não família e também dos colaboradores família.

### 2.3. Grupo 3: Vantagens do Suporte Social na Tomada de Decisão

Neste grupo de questões, dos 12 entrevistados, a maioria (n=7) referiu como vantagem os colaboradores família participarem no processo de decisão a qualidade superior na decisão, a resolução a bem, objetiva, económica e unânime. Foram referidas como vantagens ainda a Aptidão Pessoal (n=5), por exemplo, trabalhar com o mesmo objetivo, trabalho em equipa, partilha de informação, vários pontos de vista; decisão mais ponderada (n=1), facilidade em realizar uma avaliação de prós e contras (n=1), existência de mais apoio (n=1), de mais confiança (n=1) e ponto de vista mais realista (n=1).

Como desvantagens a maioria (n=6) referiu o conflito, existindo uma maior facilidade em complicar assuntos simples de resolver. Referiram também como desvantagens a mistura de histórias emocionais da família com a área de negócio (n=1) e referiram também (n=1) que “*Se corre mal para um, corre mal para todos*”.

Dos 12 inquiridos, a maioria (n=8) respondeu que são vistos como decidindo em conjunto com os seus colaboradores, sendo eles família ou não família.

Relativamente à perceção do desagrado da participação na decisão (questão nº 5 d)) 10 disseram que os seus colaboradores não família não ficam incomodados por participarem menos que os colaboradores família.

Em relação às vantagens de consultar os colaboradores não família no processo de decisão, a maioria (n=5) referiu o facto de assim existirem diferentes visões e pontos de vista, outros referiram também (n=1) a motivação, (n=1) novas ideias e (n=1) opinião mais realista por estarem a realizar a tarefa. No que concerne às desvantagens a maioria (n=5) referiu a invasão da propriedade. Referiram também (n=1) a perda de tempo, (n=1) conflito, (n=1) falta de noção da realidade, (n=1) pouco apoio à mudança e (n=1) o facto dos colaboradores desde o momento que participam na tomada de decisão, quererem ser sempre consultados.

## 2.4. Grupo 4: Processo de Tomada de Decisão

Em relação à forma como o gerente se define a ele próprio no processo de decisão, a maioria (n=4) consideram-se rápidos e ponderados, como podemos consultar a tabela abaixo.

*Tabela 4 - Resultados da Questão N°5 c)*

<b>Empresa / Personalidade da decisão</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
<b>Rápido a decidir e ponderado</b>							X			X		X
<b>Rápida decisão, intuitivo e depois ponderado</b>			X									
<b>Rápido a decidir</b>				X				X	X			
<b>No caso de um investimento mais elevado é mais ponderado, senão mais intuitivo</b>					X							
<b>Ponderado</b>	X	X				X					X	

As estratégias que os gerentes utilizam para tomar uma decisão são na maioria (n=3) a análise de prós e contras, pesquisa de preços, experiência de vida, observação de negócios similares, pensamento próprio e utilização da lógica.

Outras das estratégias referidas pelos respondentes:

- Falar com a equipa para definir um plano e, se envolver dinheiro, comunica aos sócios (n=1),

-Utilização da comunicação com a família após retirar novas ideias de investimento em viagens e quotidiano (n=1);

-Ouvir a opinião da família e colaboradores e depois decide sozinho com base nas opiniões dadas (n=1);

-Ouvir a opinião da família e colaboradores e depois decide em conjunto (n=1);

-Sondar os colaboradores e depois realizar pesquisa de mercado (n=1).

Na tabela abaixo está descrita a última decisão que os gerentes tiveram de tomar e quais foram as causas dessa decisão, as etapas, os elementos que levaram a tomar a decisão, qual o percurso da tomada de decisão e em que etapas os colaboradores participaram na tomada de decisão.

*Tabela 5 - Resultados da Questão N°5 e)*

<b>Empresa</b>	<b>As causas</b>	<b>As etapas</b>	<b>Quais os elementos que o levaram a tomar a decisão?</b>	<b>Qual o percurso da tomada de decisão?</b>	<b>Em que etapa os colaboradores da empresa colaboram na tomada de decisão?</b>
<b>1</b>	Necessidade para deslocações e carregamentos	Falaram entre todos os colaboradores família, decisão de compra, pesquisa de valores, avaliação se existe valor para realizar a compra, compra do carro	Pai	Ver, decidir, adquirir	Não participam
<b>2</b>	Melhoria da comunicação	Reunião, Ação	Família		Uma vez que o colaborador é familiar participa em todo o processo
<b>3</b>	Necessidade de formar um cliente	Surge a necessidade, debate da decisão com a	Colaborador Família	Debate com colaborador família	Colabora apenas o colaborador família

		colaboradora família, tomada de decisão entre o gerente e o colaborador família;			
4	Reestruturação do interior do estabelecimento	Surge a necessidade, realizar um plano com todas as etapas a realizar	Força de vontade em inovar e apoio da família	Planejar, pedir opiniões e ideias, agir	Normalmente os colaboradores não família não têm participação direta
5	Avaria de equipamento e aquisição de novo	Pesquisa em lojas de preços para comparar	A avaria	Pesquisa em loja, investimento de imediato	Em nenhuma etapa
6	Mudança de fornecedor	Procura de novos fornecedores, procurar informação sobre este fornecedor, pedir opinião aos colaboradores (col família e não família), pedir opinião a família, amigos e depois toma a decisão	Fornecedor, colaborador	Procura de novos fornecedores, procurar informação sobre este fornecedor, pedir opinião aos colaboradores (col família e não família), pedir opinião a família, amigos e depois toma a decisão	Na etapa da procura de soluções e depois recorre aos mesmos para saber o que fariam se fossem os patrões do estabelecimento
7	Resolução de falta de transporte para um dos colaboradores	"Falei com a sócia sobre a solução a tomar e depois com a colaboradora"	A necessidade da colaboradora	Sondagem à necessidade da colaboradora, Discussão com sócia (esposa), conversa com colaboradores, análise de mercado, escolha de viatura	Na fase da sondagem, muitas vezes nem sabem se vai existir uma tomada de decisão

8	Mudança de operador de comunicação	Reunião dos factos "valor elevado a pagar", mudança de operadora	Descontentamento do serviço	Sócio da empresa decidiu e pediu ao outro col família para proceder à alteração	Colaborador Família participou apenas para realizar a alteração do serviço, o col não família não participou
9	Necessidade de pessoal e legalização dos mesmos	Falar com contabilidade para analisar a possibilidade, tomada de decisão	Pessoal em falta para trabalhar	Falar com contabilidade para analisar a possibilidade, tomada de decisão	Não colaboram
10	Contratação de pessoal	Encontrar contactos, entrevista, seleção, contrato, formação	Competências do colaborador	entrevista, seleção, contrato, formação	Parte da busca de contactos
11	Contratação do último colaborador	Surge necessidade, reunião com sócio para discussão, consultar colaboradores para verificar necessidade, início processo recrutamento			Contactos para recrutamento, ajuda na entrevista e verificação da necessidade
12	Conflito com cliente	Reunião com cliente, reunião com colaboradores, tomada de decisão em conjunto, reunião com o cliente para comunicar o decidido			Todas

Na tabela anterior, podemos analisar que a maioria dos colaboradores participam numa das etapas durante o processo de decisão, participação essa direta ou indireta.

A maioria (n=9) dos gerentes durante o processo de tomada de decisão depararam-se com dilemas. Na tabela abaixo podemos verificar as soluções que estes encontraram para fazer face aos dilemas.

*Tabela 6 - Resultados da Questão N°7*

<b>Empresa</b>	<b>Solução encontrada</b>
<b>Empresa 1</b>	Realizar pequenas reuniões com a família de modo a trocar ideias
<b>Empresa 2</b>	Realizar pequenas reuniões com a família para encontrar a solução. Mesmo que a família não concorde com a decisão, o gerente avança com a sua decisão.
<b>Empresa 4</b>	Avaliação de prós e contras com os membros da família
<b>Empresa 6</b>	Decisão utilizando a sua própria opinião, na sua própria pesquisa, no seu “ <i>feeling</i> ”.
<b>Empresa 7</b>	Análise de custo-benefício, o que tiver mais benefício é a medida a adotar.
<b>Empresa 8</b>	Consulta o colaborador família e em último caso consulta o colaborador não família.
<b>Empresa 9</b>	Consulta profissionais competentes para responder às dúvidas.
<b>Empresa 11</b>	Consulta de diversas opiniões.
<b>Empresa 12</b>	Consulta diversas opiniões

Em relação à tipologia das decisões mais frequentemente tomadas, a maioria (n=6) são a curto prazo.

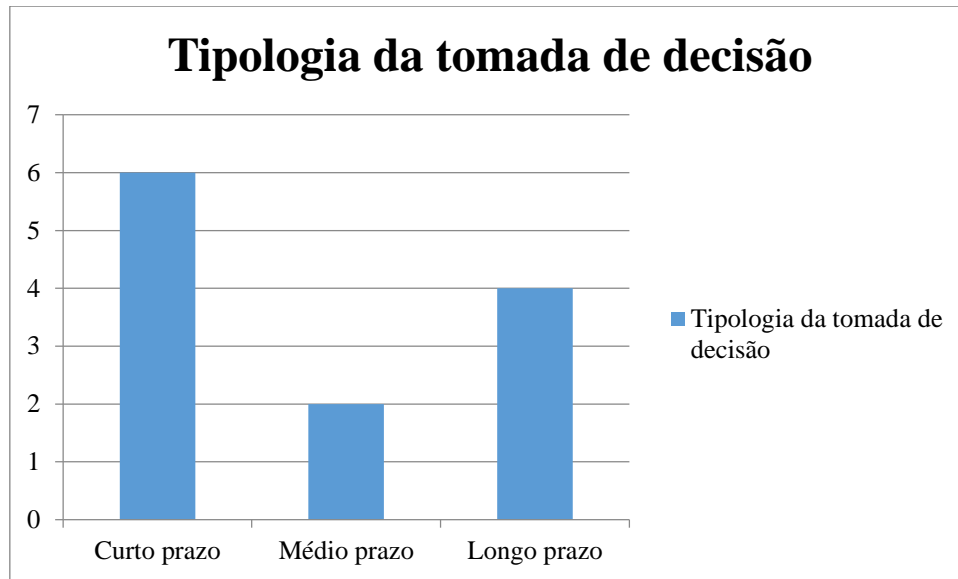


Figura 2 - Resultados da Questão N°12

## 2.5. Grupo 5: Tomada de decisão e Família

Uma vez que os gerentes acabam por conversar com a família sobre o negócio fora do local de trabalho, a maioria (n=10) considerou que era mais fácil ter conflito entre os familiares.

No gráfico abaixo podemos verificar três variáveis:

1<sup>a</sup>: Grau de dependência financeira da família em relação à empresa;

2<sup>a</sup>: Família identifica-se com a empresa;

3<sup>a</sup>: Empresa é um reflexo da família.

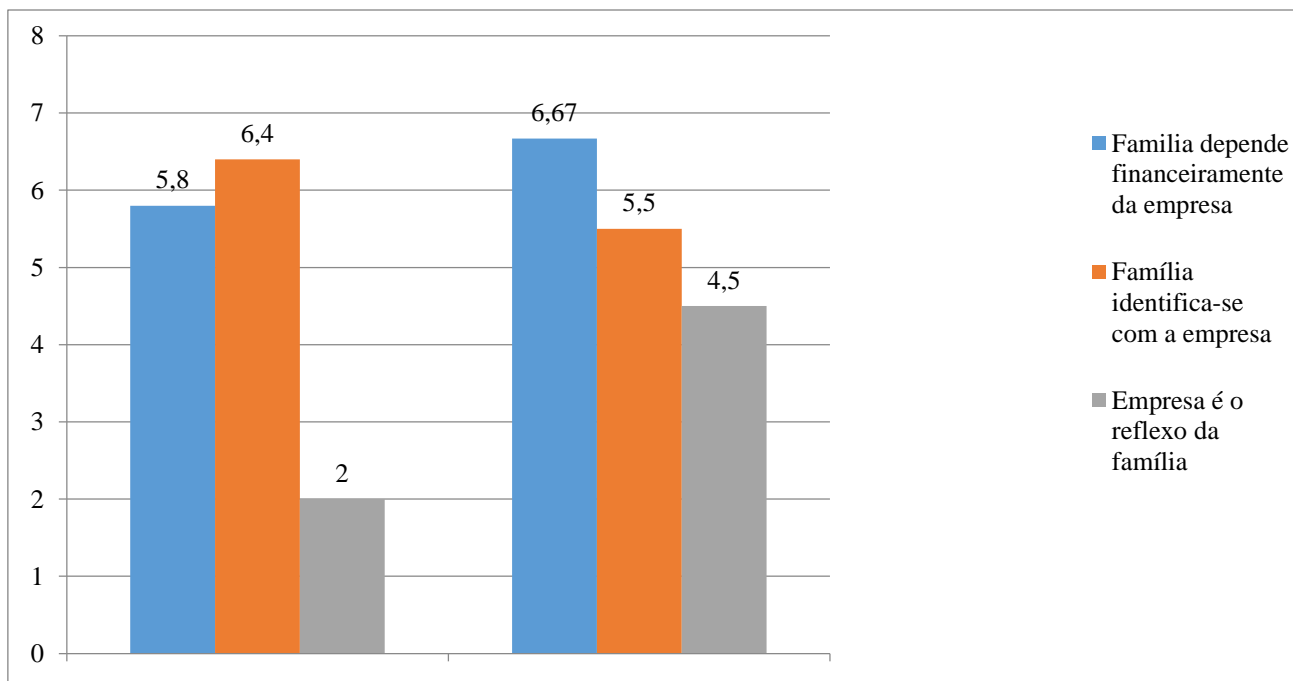


Figura 3 - Resultados da Questão Nº9, 10 e 11

Na análise deste gráfico verificamos que as empresas com volume de negócio inferior a 20 000€ (n=5) numa escala de 1 a 7 a família depende financeiramente da empresa em média 5,8 e as empresas com volume de negócios superior ou igual a 20 000€ (n=6) a família depende financeiramente da empresa em média 6,4.

Em relação à segunda variável, nas empresas em que o volume de negócios é inferior a 20 000€ (n=5) esta variável assume um valor de 6,4 e nas empresas que o volume de negócios é superior a 20 000€ (n=6) assume um valor de 5,5.

A terceira variável assume um valor de 2 em empresas que o volume de negócios é inferior a 20 000€ (n=5) e assume um valor de 4,5 em empresas que o volume de negócios é superior ou igual a 20 000€.

### 3. Discussão de Resultados

O presente capítulo dá espaço à discussão de resultados obtidos proveniente do nosso estudo com base na revisão de literatura.

O objetivo deste estudo é analisar o processo de decisão nas empresas familiares. Mais concretamente, procura saber qual o membro da empresa que possui o poder de decisão, se o processo de decisão inclui a participação de todos os colaboradores, apenas os colaboradores da família ou nenhum dos colaboradores.

Considerando os autores Minichilli, Corbetta e MacMillan (2010), tivemos como primeiro propósito perceber que prioridades existem no investimento dos nossos inquiridos. Concluímos que, as prioridades de investimento da nossa amostra são muito centralizadas no Marketing e Publicidade, nas instalações e infraestruturas (remodelação do espaço e modernização do equipamento). Este tipo de prioridade poderá estar relacionado com o facto da elevada preocupação dos elementos da família e da empresa com a reputação e a preservação da imagem, como espelho da família, tal como referido por Deephouse e Jaskiewicz (2013).

Em conformidade com os autores Daspit, Madison, Barnett e Long (2018), após a realização deste estudo podemos concluir que a melhoria de condições de trabalho na área dos Recursos Humanos ainda não são uma prioridade de investimento nas microempresas, estando ainda muito centralizadas apenas no recrutamento e não em fornecer boas condições salariais aos seus colaboradores, formação, motivação, entre outros.

Em contradição do que foi afirmado por Cheng (2014) e Vallejo (2007), concluímos que a maioria das decisões tomadas são de curto-prazo, resultante das necessidades que surgem ao longo do dia-a-dia. Sugerimos que esta tipologia de decisão seja resultado da crise vivida em Portugal, vivendo neste momento, uma fase de reconstrução e crescimento nas empresas. Uma vez que não existe ainda estabilidade e um volume de negócios significativo na maioria das empresas da nossa amostra, os gerentes ainda não conseguem deixar de ter como preocupação prioritária as decisões a curto-prazo.

O negócio nas empresas familiares é visto como um troféu a passar aos seus herdeiros, assumindo um papel de defesa à sucessão do negócio a longo prazo (Cheng, 2014). Em conformidade com este autor, os gerentes da nossa amostra demonstraram preocupação na sucessão de negócio a longo prazo, com o objectivo de preservar o mesmo para que um dia os seus descendentes possam sobreviver através da mesma.

Concluimos também, que na maioria dos casos os gerentes da nossa amostra consultam mais os colaboradores família que os colaboradores não família, como referido por Davis, Allen e Hayes (2010). Contudo, os colaboradores não família na maioria das empresas da nossa amostra, colaboram pelo menos, numa das etapas do processo de decisão, não sendo excluídos de todo. Ainda assim, na maioria das empresas os gerentes consideram que os colaboradores não família não ficam incomodados por participarem menos no processo da tomada de decisão.

Analisamos também, que os gerentes consideram que existem mais vantagens e menos desvantagens, na participação no processo de decisão dos colaboradores família, que os colaboradores não família. Uma das desvantagens referidas é o conflito entre a família e a envolvimento de histórias emocionais com a área do negócio, em conformidade com os autores Eddleston (2008), Cheng (2014), Pimentel, Sholten e Couto (2018) e Bravo (2014). Este fator é comum na maioria das empresas, a gerência e os colaboradores família muitas vezes não conseguem separar as situações e acabam por levar os assuntos relacionados com o negócio para o seio familiar, originando assim um maior conflito e nunca dar como concluído o dia de trabalho.

Concluimos que nenhuma das empresas estudadas na nossa amostra possui uma estratégia devidamente estruturada para a tomada de decisão e que quando existem alguns dilemas no processo de decisão a forma de resolução não é baseada numa estratégia, mas sim no senso comum, na aprendizagem adquirida com a vida e com a experiência. Por exemplo, o gerente da empresa 6, à questão “Já tem deparado com dilemas, ou seja, dificuldade na decisão? Como decide, como resolve, normalmente? Quando tem que tomar uma decisão relativamente a um investimento a realizar e tem um conflito de decisão, por exemplo, investir em marketing ou em recursos humanos, como toma a decisão?” respondeu que se baseava no seu “*feeling*”. Podemos assim caracterizar que o critério de tomada de decisão deste gerente é a intuição, em conformidade com os autores Pimentel, Sholten e Couto (2018).

Uma das preocupações existentes nas empresas familiares que reflete o quanto a família se identifica com o negócio é a sucessão do negócio passando muitas vezes de geração em geração e constitui um dos períodos mais difíceis para a empresa, como referido por Botelho (2008) e Cheng (2014).

No nosso estudo concluímos que as empresas que possuem um volume de negócios inferior a 20 000€, a família identifica-se mais com a empresa, que as famílias detentoras de uma empresa com volume de negócios superior ou igual a 20 000€. Em contradição, os gerentes das empresas que possuem um volume de negócios inferior a 20 000€ consideram que as suas empresas não são um reflexo da família. Ou seja, uma empresa em conflito poderia refletir uma família em conflito, mas na maioria da nossa amostra em empresas com volume de negócio inferior a 20 000€, não se aplica.

Em empresas que possuem um volume de negócio superior ou igual a 20 000€, este indicador é superior, ainda assim é um valor também baixo, significando assim que os gerentes destas empresas também não consideram que a empresa é o reflexo da família.

Com a realização deste estudo foi possível também, concluir que as empresas da nossa amostra, que possuem um volume de negócios inferior a 20 000€, não dependem tanto financeiramente do negócio, como as empresas com volume de negócio superior ou igual a 20 000€. Ou seja, em empresas que o volume de negócios é superior, menos a família se identifica com a empresa e maior é a dependência financeira por parte da família. As empresas que possuem mais anos de existência são as que se identificam mais com o negócio.

## CAPÍTULO III

### 1. Conclusões e considerações finais

Os gerentes das empresas familiares deveriam ter como preocupação prioritária os seus colaboradores e o ambiente vivido. Como sugere Lansberg (1983), de modo a tornar as empresas familiares um local de trabalho desejado pela maioria, os gerentes deveriam definir uma estratégia com duas perspetivas, de propriedade e de gestão. Na perspetiva da propriedade, todos os colaboradores (família ou não família) seriam afetados pelos princípios da empresa. A nível da perspetiva da gestão, todos os colaboradores seriam tratados exatamente da mesma forma, por exemplo, um familiar que quisesse entrar para o negócio teria que realizar exatamente os mesmos procedimentos que os restantes colaboradores.

Na realização deste estudo, encontramos como limitações a pouca disponibilidade dos gerentes para a realização das entrevistas, contribuindo assim para um processo moroso. Uma das limitações foi também a veracidade dos dados fornecidos pelos próprios gerentes. Por exemplo, quando questionámos acerca do volume de negócios da empresa, não tínhamos meios para verificar se o valor era verídico. Contudo, o objetivo do estudo era analisar as prioridades na tomada de decisão nas Empresas Familiares Portuguesas, assumindo que os valores dados pelos gerentes são verídicos. Apesar de todas as limitações consideramos que o estudo poderá ser importante para gestores e futuros gestores de recursos humanos, que se interessem e investiguem as situações vividas no que concerne ao poder de decisão nas empresas familiares. Ainda assim, seria interessante de futuro estudar este tema tendo em atenção, variáveis como os efeitos da obrigatoriedade de participação dos colaboradores não família no poder de decisão, se as prioridades na gestão estão relacionadas com as habilitações literárias dos gerentes e quais as diferenças na tomada de decisão entre indivíduos do género feminino e masculino.

## Referências

- Adiandari, A., M., (2014), Intuitive decision making: the intuition concept in decision making process. *Internation Journal of Business and Behavior Sciences*, 4(7), 1-11.
- Associação das Empresas Familiares. (2019). Empresas Familiares em Portugal. Retrieved, May, 15, 2019, from Associação das Empresas Familiares: <https://empresasfamiliares.pt/>
- Botelho, P. (2008). A sucessão nas empresas familiares: uma questão comportamental. Retrieved, September, 5, 2019, from Gestão: [https://www.occ.pt/fotos/downloads/files/1221844511\\_46a52\\_gestao.pdf](https://www.occ.pt/fotos/downloads/files/1221844511_46a52_gestao.pdf)
- Bravo, F. (2014). Família S.A: O processo decisório em empresas familiares. Retrieved September, 1, 2019, from Think Outside The Box: <https://medium.com/@TOBlog188/familia-s-a-o-processo-decisorio-em-empresas-familiares-838b03e63e5a>
- 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, 14-24.
- Berrone, P., Cruz., & Gómez-Mejía, L., R., (2012). Socioemotional wealth in family firms: theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Cheng, Q. (2014). Family firm research: a review. *China Journal of Accounting Research*, 7(3), 149-163.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39.
- Chrisman, J. J., Memili, E. & Misra, K. (2014). Nonfamily managers, family firms, and the winner's curse: the influence of noneconomic goals and bounded rationality. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 1-25.
- Chrisman, J., J., Chua, J., H., & Sharma, P., (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-576.
- Chrisman, J., J., Chua, J., H., & Litz, R., A., (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 335-354.
- Cunha, M. P. & Marques, C. A. (2000). Comportamento organizacional e gestão de empresas. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda.
- Conceito.DE. (2012). Decisão. Retrieved September, 20, 2019, from Conceito.DE: <https://conceito.de/decisao>

- Davis, J. H., Allen, M. R. & Hayes, H. D. (2010). Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1093-1116.
- Daspit, J. J., Madison, K., Barnett, T. & Long, R. G. (2018). The emergence of bifurcation bias from unbalanced families: examining HR practices in the family firm using circumplex theory. *Human Resource Management Review*, 28(1), 18-32.
- Dearlove, D. (2000). Decisões-chave de gestão. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda.
- Dawson, A., (2009). Private equity investment decisions in family firms: the role of human resources and agency costs. *Journal of Business Venturing*, 26(2), 189-199.
- Douglas, A., Douglas, J. & Davies, J. (2010). Differentiation for competitive advantage in a small family business. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Deephouse, D. L., & Jaskiewicz, P. (2013). Do family firms have better reputations than non family firms? An integration of socioemotional wealth and social identity theories. *Journal of management Studies*, 50(3), 337-360.
- Eddleston, M., Buckley, N. A., Eyer, P. & Dawson, A. H. (2008). Management of acute organophosphorus pesticide poisoning. *The Lancet*, 371(9612), 597-607.
- Economias.pt. (2016). *Microempresa*. Retrieved September, 23, 2019, from Economias: <https://www.economias.pt/microempresa/>
- Gomez-Mejia, L., Nunez-Nickel, M. & Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1), 81-95.
- Gómez-Mejía, L., R., Haynes, K., T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K., J., & Moyano-Fuentes, J., (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Guerreiro, M. D., Pegado, E., Rodrigues, N. & Saleiro, S. (2000). Relações sócio-laborais em micro e pequenas empresas. Lisboa: OEFP
- Heller, R. (1989). A gestão de A a Z. Lisboa: Editorial Presença
- Huang, M., Li, P., Meschke, F. & Guthrie, J. P. (2015). Family firms, employee satisfaction, and corporate performance. *Journal of Corporate Finance*, 34, 108-127.
- IIRH. (2019). Artigo: Empresas Familiares. Retrieved August, 15, 2019, de INFORH: <https://inforh.pt/empresas-familiares/>

- Josip, A., Mazzola, K., Minola, T. & Sciascia, S., (2016). Conflicting selves: family owners multiple goals and self-control agency problems in private firms. *Sage Publications*, 42(3), 362-289.
- Koropp, C., Kellermanns, F. W., Grichnik, D. & Stanley, L. (2014). Financial decision making in family firms: An adaptation of the theory of planned behavior. *Family Business Review*, 27(4), 307-327.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2004), *Organizational Behavior* (6th ed.). Sydney: McGraw-Hill
- Lansberg, I. S. (1983). Managing human resources in family firms: the problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 41-46
- Litz, R., A., (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Minichilli, A., Corbetta, G. & MacMillan, I. C. (2010). Top management teams in family controlled companies: 'familiness', 'faultlines', and their impact on financial performance. *Journal of management studies*, 47(2), 205-222.
- Morgan, T., J., & Gómez-Méjia, 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.
- Pimentel, D., Scholten, M. & Couto, J. P. (2018). Fast or slow? Decision-making styles in small family and nonfamily firms. *Journal of Family Business Management*, 8(2), 113-125.
- Rosseau, M., Kellermanns, F., Zellweger, T. & Beck, T. (2018). Relationship conflict, family name congruence and socioemotional wealth in family firms. *Family Business Review*, 31(4), 397-416.
- Sirmon, D. & Hitt, M. (2003). Managing resources: linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(4), 339-358.
- Ussman, A. (2004). *Empresas Familiares* (1ed.). Lisboa: Edições Sílabo Lda.
- Venkatraman, N. & Prescott, J. E. (1990). Environment strategy coalignment: An empirical test of its performance implications. *Strategic Management Journal*, 11(1), 1-23.
- Vallejo, M., (2007). 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.
- Zellweger, T., M., Eddleston, K., A., & Kellermanns, F., W., (2010). Exploing the concept of familiness: Introducing family identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63.



## Apêndices

### 1. Guião das Entrevistas Realizadas às 12 Microempresas



## Entrevista às Chefias das Empresas Familiares

### “Prioridades e Tomada de decisão nas Empresas Familiares”

#### Características da empresa e do respondente

1. Qual a área de negócio da empresa?
2. Vida útil:
3. Volume de negócios:
3. Número de colaboradores: família ..... e não família .....
4. Quem é que iniciou o negócio?
5. N° de membros de família:
6. Participante: cargo, membro da família

#### Prioridades e Tomada de decisão

1. Quais as prioridades na gestão? Ou seja, que tipo de investimentos dá prioridade na melhoria do seu negócio, por exemplo, Recursos Humanos, Marketing, Instalações/infraestruturas, novas tecnologias, etc.

2. Imagine que ganha o 1 milhão onde investiria na sua empresa? Dê um caso prático
  
3. Quais as maiores dificuldades na gestão de RH?
  
4. Relativamente aos processos de decisão, considerando decisões tais como, estratégia de negócio, investimento, ou seja da vida empresa, etc.
  - a) Considera que demora muito tempo ou é rápido a decidir? Ou seja, considera-se uma pessoa mais para o ponderado ou diria que é mais intuitivo e rápido
  
  - b) Que estratégias usa para tomar a decisão?
  
  - c) Costuma consultar os colaboradores?  
Nunca / algumas vezes / muitas vezes / sempre
  
  - d) Costuma consultar os membros da sua família que são colaboradores?  
Nunca / algumas vezes / muitas vezes / sempre
  
  - e) Costuma consultar os membros da sua família que não são colaboradores?  
Nunca / algumas vezes / muitas vezes / sempre
  
  - f) Diria que maioritariamente as suas decisões, são, escolha uma:  
- decide sozinho sem consultar ninguém



- As etapas;
- Quais os elementos que o levaram a tomar a decisão;
- Qual o percurso de tomada de decisão;
- Em que etapa da decisão os colaboradores da empresa colaboram na tomada de decisão;

6. Voltando às decisões com consulta dos colaboradores não família, Quais as vantagens de os colaboradores participarem na tomada de decisão? E quais as desvantagens

7. Já tem deparado com dilemas, ou seja dificuldade na decisão? Como decide, como resolve, normalmente? Quando tem que tomar uma decisão relativamente a um investimento a realizar e tem um conflito de decisão, por exemplo, investir em marketing ou em recursos humanos, como toma a decisão?

8. Visto que acabam por conversar da empresa e do negócio fora do local de trabalho, considerando-as como reuniões extras, é mais fácil ter conflito com familiares?

**Considerando uma escala de 1 a 7 em que 1 é nada e 7 é muito, responda as seguintes questões:**

9. Em que medida é que a família depende financeiramente da empresa?

10. Em que medida é que a família se identifica com a empresa?

11. Em que medida é que a empresa é um reflexo da família?

12. Em suma e de um modo geral, as duas decisões mais frequentes são maioritariamente a curto, médio ou longo prazo?

Curto prazo: comprar alfinetes para amanhã

Longo prazo: “O meu filho tem 10 anos mas se eu abrir agora uma empresa, ele daqui a 20 anos será o dono dessa empresa”.