



**O FUTURO É HOJE**

Gestão e sucessão de empresas familiares

# CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES DA PÓVOA DE VARZIM



**O FUTURO É HOJE**

Gestão e sucessão de empresas familiares

# ÍNDICE

4	<b>Índice de Figuras</b>
4	<b>Índice de Gráficos</b>
5	<b>Índice de Tabelas</b>
6	<b>Índice de Perguntas do Questionário</b>
9	<b>Introdução</b>
11	<b>Capítulo I:</b>
	<b>Caraterização da região</b>
11	1. Região Norte
12	2. Área Metropolitana do Porto
13	3. Município da Póvoa de Varzim
15	3.1. Número de empresas
19	3.2. Volume de negócios
22	3.3. Ganho médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem



<b>25</b>	<b>Capítulo II:</b>
	<b>Questionário “Empresas Familiares da Póvoa de Varzim”</b>
<b>25</b>	1. Metodologia Instrumento de investigação
<b>25</b>	2. Instrumento de investigação
<b>27</b>	3. Administração dos questionários
<b>28</b>	4. Análise dos resultados
<b>28</b>	Caraterização geral
<b>34</b>	Caraterização da empresa
<b>40</b>	Estrutura Empresarial
<b>50</b>	A sucessão na gestão das empresas familiares
<b>56</b>	Gestão e Estratégia em empresas familiares
<b>65</b>	Marketing e Comunicação
<b>73</b>	Mecanismos de financiamento
<b>81</b>	Gestão da mudança
<b>91</b>	Inovação e Indústria 4.0
<b>98</b>	<b>Conclusões Finais</b>
<b>104</b>	<b>Anexos</b>
<b>105</b>	Anexo 1: Questionário “Empresas Familiares da Póvoa de Varzim”
<b>126</b>	Anexo 2: Ranking das empresas da Área Metropolitana do Porto



## ÍNDICE DE FIGURAS

- 11 **Figura 1:** Portugal com destaque da Região Norte (NUTS II)
- 12 **Figura 2:** Composição da Região Norte (NUTS III)
- 13 **Figura 3:** Área Metropolitana do Porto com destaque do Município da Póvoa de Varzim
- 14 **Figura 4:** Município da Póvoa de Varzim

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

- 16 **Gráfico 1:** Síntese estatística: número de empresas do Município da Póvoa de Varzim
- 18 **Gráfico 2:** Número de empresas do Município da Póvoa de Varzim, por setores de atividade económica
- 19 **Gráfico 3:** Número de empresas do Município da Póvoa de Varzim, por setor de atividade económica, com representatividade superior a 5%
- 20 **Gráfico 4:** Síntese estatística: Volume de Negócios das empresas do Município da Póvoa de Varzim
- 21 **Gráfico 5:** Volume de negócio das empresas do Município da Póvoa de Varzim, por setores de atividade económica (milhares de euros)
- 22 **Gráfico 6:** Ganho médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem, em 2013
- 23 **Gráfico 7:** Ganho médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem: por sector de atividade económica (2013)



# ÍNDICE DE TABELAS

- 15 **Tabela 1:**  
Número de empresas em Portugal em 2016
- 17 **Tabela 2:**  
Número de empresas do Município da Póvoa de Varzim, por setores de atividade económica e respetivo peso
- 20 **Tabela 3:**  
Volume de negócios, em milhares de euros, das empresas em Portugal em 2016
- 22 **Tabela 4:**  
Ganho médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem (2013)
- 24 **Tabela 5:**  
Ganho médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem: por sexo (2013)
- 24 **Tabela 6:**  
Ganho médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem: por nível de escolaridade (2013)



# ÍNDICE DE PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO

- 29 1 Idade do inquirido
- 30 2 Género
- 30 3 Qual a posição que ocupa na empresa?
- 31 4 Qual o tempo de permanência na empresa?
- 31 5 Quais as suas habilitações?
- 32 6 Quando é que a empresa começou a despertar em si algum interesse?
- 32 7 A opção de entrar para a empresa foi sua ou foi influenciada por alguém?
- 34 8 Qual o ano de constituição da empresa?
- 36 9 Qual a forma jurídica da empresa?
- 37 10 Qual o setor de atividade onde a empresa se encontra inserida?
- 38 11 Volume de negócios (referente a 31/12/2017)
- 38 12 Qual o número de colaboradores da empresa (referente a 31/12/2017)?
- 39 13 Qual o número de colaboradores femininos da empresa (referente a 31/12/2017)?
- 40 14 Por quantos sócios / acionistas é constituída a empresa?
- 41 15 Qual o parentesco com esses sócios / acionistas?
- 42 16 Existem diferenças de quotas / ações de cada membro da família?
- 42 17 Qual a estrutura que existe na empresa?
- 43 18 Percentagem da empresa que pertence à família
- 43 19 Quantos sócios / acionistas trabalham na empresa?
- 44 20 Quem são os sócios / acionistas que trabalham na empresa?
- 45 21 Os filhos trabalham na empresa?
- 46 22 Número de membros da família a trabalhar na empresa
- 47 23 Acha fundamental a transmissão de conhecimento do negócio entre membros da família?
- 47 24 Quem foi o fundador de empresa?
- 48 25 Em que geração se encontra a empresa?



- 49 26 Prevê-se que nos próximos 10 anos o atual Presidente se vá reformar?
- 50 27 Existe alguma política em caso de sucessão?
- 50 28 O processo de sucessão poderá comprometer a viabilidade do negócio?
- 51 29 A empresa possui um plano de contingência para os momentos de sucessão?
- 51 30 Quais os critérios utilizados pela empresa para a definição do seu sucessor?
- 52 31 Na sua opinião, onde deverá ser encontrado o sucessor da empresa?
- 52 32 Quais os aspetos que considera serem mais importantes num processo de sucessão?
- 53 33 Quais as dificuldades encontradas no processo de sucessão?
- 54 34 Os problemas familiares interferem com o bom funcionamento da empresa?
- 55 35 Conseguiu sempre separar os assuntos da empresa e os problemas familiares?
- 56 36 Número de pessoas que fazem parte da direção
- 57 37 Número de pessoas com cargos de gestão
- 57 38 Indique quais pensa serem os principais desafios da gestão na sua empresa
- 58 39 Efetuam-se reuniões formais de gestão e planeamento?
- 59 40 Indique quais são as principais vantagens da gestão das empresas familiares
- 60 41 Indique quais são as principais desvantagens da gestão das empresas familiares
- 61 42 Considera importante a empresa ter uma estratégia formal?
- 61 43 A empresa possui um plano estratégico?
- 62 44 Identifique as ferramentas de planeamento estratégico que utilizam na empresa
- 63 45 Quais são os objetivos de médio prazo para a empresa?
- 65 46 A empresa possui um departamento de Marketing e/ou Comunicação?
- 66 47 A empresa possui um plano de Marketing e/ou Comunicação?
- 66 48 A empresa efetua um orçamento anual para a área do Marketing e Comunicação?
- 67 49 Qual a verba disponibilizada para o Marketing e Comunicação da empresa?
- 67 50 A empresa possui um Website?
- 66 51 Em que redes sociais a empresa está presente
- 69 52 Quais os meios que privilegia para comunicar com o mercado?
- 70 53 Efetua campanhas promocionais?
- 70 54 Possui marca própria?
- 71 55 Possui produtos patenteados?
- 73 56 Trabalha com mais do que uma entidade bancária?



- 74 57 No momento de pedir um financiamento consulta mais do que uma entidade?
- 74 58 Que fontes de financiamento utiliza?
- 75 59 Que fontes de financiamento considera mais vantajosas?
- 76 60 Quais as principais dificuldades que tem sentido na obtenção desses financiamentos?
- 77 61 A excessiva dependência de crédito de curto prazo limita a minha estratégia de crescimento
- 77 62 O meu nível de capitais próprios limita a minha estratégia de crescimento
- 78 63 Não tenho tido problemas de obtenção de financiamento
- 78 64 Quais os principais projetos / áreas para as quais tem sentido maior necessidade de financiamento?
- 79 65 Quais as principais preocupações que sente por parte dos financiadores?
- 81 66 Considera que a sua empresa mudou, nos últimos 5 anos?
- 82 67 Em que área da empresa se realizou a mudança?
- 83 68 Como se realizou o processo da mudança?
- 83 69 Para realizar o processo de mudança, considera importante recorrer a um profissional externo especializado?
- 84 70 Consideraria recorrer a um profissional externo especializado, para liderar um processo de mudança?
- 85 71 Quais são os principais desafios que a empresa prevê enfrentar no próximo ano?
- 86 72 Quais são os principais desafios que a empresa prevê enfrentar nos próximos 3 anos?
- 87 73 Que mudanças considera serem importantes implementar nos próximos 3 anos?
- 88 74 Qual a relevância da participação dos colaboradores na mudança?
- 88 75 Quais considera ser os principais entraves à mudança?
- 91 76 Considera que a sua empresa inovou, nos últimos 3 anos?
- 92 77 Qual a importância da inovação para a sua empresa?
- 92 78 Em qual área considera que inovou?
- 93 79 Para a sua empresa, qual a área onde considera relevante inovar?
- 93 80 Conhece o conceito "Indústria 4.0"?
- 94 81 Considera que a Indústria 4.0 vai influenciar o seu modelo de negócio?
- 94 82 Considera que a sua empresa está preparada para as mudanças que serão introduzidas pela Indústria 4.0?
- 95 83 Considera que possui RH capacitados para enfrentar os desafios da Indústria 4.0?
- 95 84 Estaria disposto a investir em tecnologia para efetuar a mudança para a Indústria 4.0?
- 96 85 Para a sua empresa, quais são os principais entraves na adoção da Indústria 4.0?



# INTRODUÇÃO

Pelo elevado número e transversalidade setorial, as Empresas Familiares constituem um pilar essencial do tecido económico português, devendo todos os esforços ser encetados no sentido do seu sucesso, preservação e continuidade.

As empresas familiares assumem crescente importância, tanto a nível económico como social, dominando muitos setores da economia e delas dependendo, em larga medida, a competitividade de uma região e até de um país.

Apesar de não ser conhecido o número exato, a percentagem estimada é de 65% a 80% de Empresas Familiares do tecido económico mundial. Ao nível da União Europeia, alguns dados estatísticos conhecidos, indicam que:

- as Empresas Familiares representam 65% do PIB e do emprego criado na União Europeia;
- a rentabilidade média das Empresas Familiares europeias é superior à média da rentabilidade média total de todas as empresas existentes na União Europeia.

Em Portugal, a realidade das Empresas Familiares assume particular importância, na medida em que se estima em 80% a proporção destas empresas no tecido empresarial.

Contudo, muitas empresas familiares enfrentam dificuldades muito próprias e o problema da transmissão geracional, que envolve, desde aspetos legais, até profundas alterações, quer na empresa, quer no seio da família, coloca em causa a sua continuidade, com claras perdas para a sociedade no global.

As Empresas Familiares possuem características e especificidades que podem representar grandes vantagens do ponto de vista do negócio, como é o caso da dedicação e empenho, espírito de sacrifício e união entre colaboradores, flexibilidade,

estabilidade, agilidade de processos e tomada de decisão, comunicação aberta e informal, autoridade definida e reconhecida e passagem do espírito empresarial de geração em geração.

Apresentam, de igual forma, um conjunto de desvantagens e riscos associados e que podem comprometer, não só o seu futuro, como o sucesso presente. Estamos a falar de questões como a confusão entre a propriedade e a gestão da empresa, entre os laços familiares e as relações profissionais, o conservadorismo, a desorganização e informalidade da gestão e, mais importante, a complexidade dos seus processos de sucessão. Desde logo, a “coincidência entre propriedade e capacidade de gestão” que, à partida, se encontra assegurada pelo fundador, pode não ser um dado adquirido pelas gerações seguintes, pelo que tem de ser procurada, conseguida e avaliada. As exigências crescentes do mundo dos negócios obrigam a uma procura de novas capacidades e competências, seja a nível organizativo e estratégico, seja do ponto de vista técnico. Assim, a coincidência no tempo da altura da sucessão com a necessidade de configurar um novo modelo e novas competências à escala empresarial, torna necessário aportar referências, modelos, experiências e instrumentos que ajudem os empresários familiares a assegurar a continuidade das suas empresas, superando com êxito o duplo desafio da sucessão e da reorientação estratégica das empresas.

Acresce que as particularidades e problemas com que se deparam as Empresas Familiares no seu dia-a-dia impedem, muitas vezes, a necessária atenção para as vantagens competitivas associadas ao negócio e para a inovação.

Além do mais, quando comparadas com as suas congéneres não familiares, as empresas familiares são detentoras de um elemento muito próprio, a Família Empresária. Esta, presente em todos os domínios de atuação da empresa, influenciará a sua atividade, possibilitando que em áreas como a propriedade, a gestão e a sucessão, a empresa familiar se distinga das empresas não familiares.

# CAPÍTULO 01. CARACTERIZAÇÃO DA REGIÃO

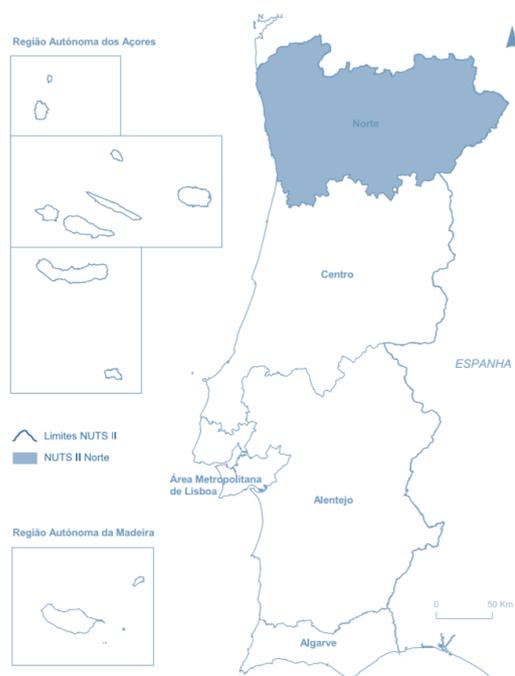
## 1. Região Norte

A Região do Norte é uma região ou unidade territorial para fins estatísticos de nível II (NUTS II), de Portugal, que compreende os distritos de Viana do Castelo, Braga, Porto, Vila Real e Bragança, e o norte dos distritos de Aveiro, Viseu e Guarda. É limitada a Norte e a Este com Espanha (comunidade da Galiza e de Castela e Leão, nomeadamente), a sul com a Região do Centro (Região das Beiras) e a Oeste com o Oceano Atlântico.

Com cerca de 3,6 milhões de habitantes, a Região do Norte concentra quase 35% da população residente em Portugal, assegura perto de 39% das exportações nacionais e representa cerca de 29% do PIB da economia nacional, pelo que é a região mais populosa e a 3ª maior em área do país, depois das regiões Alentejo e Centro. (Figura 1)

### Região Norte

21.286 km <sup>2</sup>	46,1% de Portugal
23,1% de Portugal	3.584.575 Habitantes
86 Municípios	35% de Portugal
1426 Freguesias	



**Figura 1: Portugal com destaque da Região Norte (NUTS II)**

Fonte: INE, PORDATA, 2016



A Região Norte compreende 8 sub-regiões ou unidades de nível III (NUTS III): Área Metropolitana do Porto (AMP); Alto Minho; Alto Tâmega; Ave; Cávado; Douro; Tâmega e Sousa; Terras de Trás-os-Montes.

Podemos verificar a composição da Região Norte, onde constam os seus distritos e as 8 sub-regiões ou unidades de nível III. (Figura 2)



**Figura 2: Composição da Região Norte (NUTS III)**

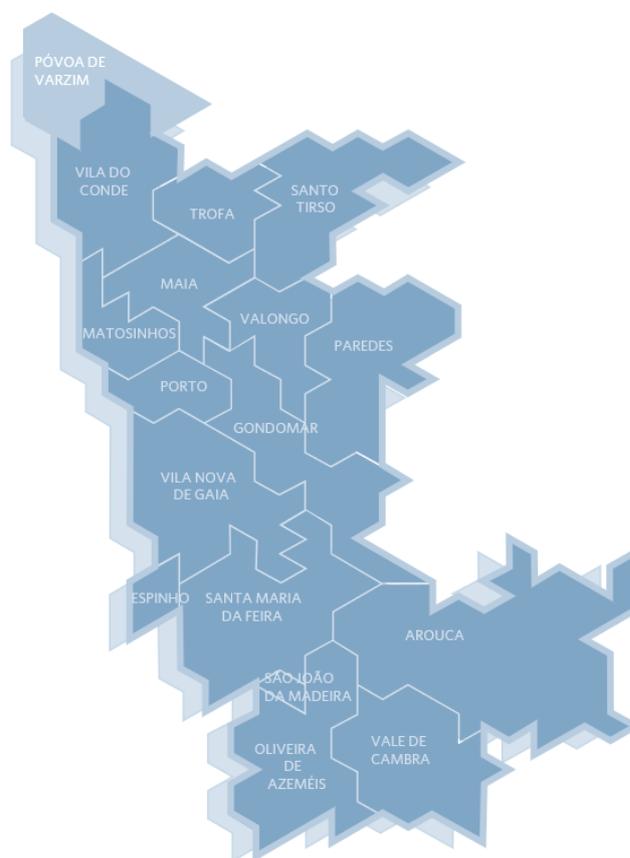
Fonte: INE, Censos 2011

## 2. Área Metropolitana do Porto

A Área Metropolitana do Porto (AMP) é a parte mais industrializada da Região Norte, na zona litoral, onde se localizam a maioria dos mais importantes grupos económicos do país, o que faz com que a Região Norte seja a única região portuguesa que exporta mais do que importa.

A AMP é um território identitário muito coeso e todos os municípios têm uma forte ligação socioeconómica e identitária ao Porto e ao Grande Porto.

A AMP é constituída pelos seguintes concelhos: Arouca; Espinho; Gondomar; Maia; Matosinhos; Oliveira de Azeméis; Paredes; Porto; Póvoa de Varzim; Santa Maria da Feira; Santo Tirso; São João da Madeira; Trofa; Vale de Cambra; Valongo; Vila do Conde; Vila Nova de Gaia. (Figura 3)



### Área Metropolitana do Porto

2.041,3 km<sup>2</sup>

17 Municípios

173 Freguesias

1.721.320 Habitantes

193.084 Empresas

### Figura 3: Área Metropolitana do Porto com destaque do Município da Póvoa de Varzim

Fonte: INE, PORDATA, 2016

## 3. Município da Póvoa de Varzim

O Município da Póvoa de Varzim situa-se no litoral norte da Área Metropolitana do Porto. É também o concelho que faz fronteira entre a Área Metropolitana do Porto e a Comunidade Intermunicipal do Ave.

O Município da Póvoa de Varzim é constituído, atualmente, por 7 freguesias: União das Freguesias de Aguçadoura e Navais; União das Freguesias de Aver-o-Mar, Amorim e Terroso; Freguesia de Balasar; Freguesia de Estela; Freguesia de Laúndos; União das Freguesias de Póvoa de Varzim, Beiriz e Argivai; Freguesia de S. Pedro de Rates. (Figura 4)

### Município da Póvoa de Varzim

82,2 km<sup>2</sup>

4,03% da AMP

0,38% da Região Norte

0,09% do território nacional

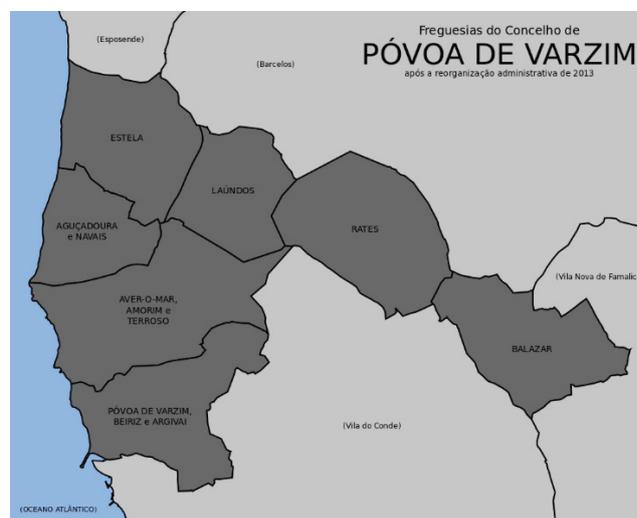
7 Freguesias

62.433 Habitantes

7.257 Empresas

### Figura 4: Município da Póvoa de Varzim

Fonte: INE, PORDATA, 2016



O Município da Póvoa de Varzim é povoado por 62.433 habitantes, de acordo com dados de 2016, destacando-se como centralidade dos concelhos vizinhos de Vila do Conde e Esposende, configurando-se assim como um dos principais polos da região Norte.

O mar sempre teve primazia na sua cultura e economia, primitivamente através do comércio marítimo, depois com a pesca, levando a que adquirisse um foral em 1308 e, conseqüentemente, se tornasse no principal porto de pesca do Norte de Portugal, no século XVIII. O teor elevado de iodo nas suas águas e extensos areais, levaram ainda, no mesmo século, a que se tornasse num eminente centro balnear.

De facto, o mar é um importante ativo do concelho, em torno do qual gravitam variadas atividades:

- Possui um dos mais importantes portos de pesca do país, pelo que os negócios relacionados com a atividade piscatória são uma constante, desde a própria pesca até à indústria conserveira, passando pelo comércio do pescado;
- Forte vocação balnear e de veraneio assinalável e que atrai numerosos turistas, nacionais e internacionais. A cidade é durante todo o ano um espaço de encontro e convívio para todas as idades.

Para além do mar, a economia deste concelho encontra-se alicerçada no turismo (nomeadamente o jogo, hotéis e restaurantes) e no setor alimentar (destacando-se a produção de leite, horticultura e pescas).

Ao nível turístico salienta-se que, de acordo com dados do INE reportados a 2014, a Póvoa de Varzim concentrava cerca de 7% da capacidade de alojamento em estabelecimentos hoteleiros <sup>1</sup> da Área Metropolitana do Porto, o que lhe confere a este nível a terceira posição, atrás do Porto e de Vila Nova de Gaia.

Na área alimentar refira-se que a Póvoa de Varzim é uma das zonas nacionais de maior exploração hortícola de grande qualidade, ao que se acrescenta o facto de pertencer à maior bacia leiteira do Entre Douro e Minho.

O concelho apresenta ainda alguns sinais de modernidade, dos quais a indústria das energias renováveis é o mais visível. De facto, o primeiro parque comercial de energia das ondas no mundo, o Parque de Ondas da Aguçadoura, encontra-se localizado na sua costa. A sustentabilidade energética está prevista com a expansão do parque de ondas, capaz de fornecer energia a um terço da população do município.

### 3.1. NÚMERO DE EMPRESAS

A Tabela 1 apresenta número de empresas existentes em Portugal em 2016, a sua desagregação por Área Metropolitana do Porto (AMP) e Município da Póvoa de Varzim e, os respetivos pesos das empresas do Município em cada uma das respetivas regiões, AMP e Portugal.

**Tabela 1: Número de empresas em Portugal em 2016**

Fonte: Elaboração própria (dados obtidos no site do INE; PORDATA)

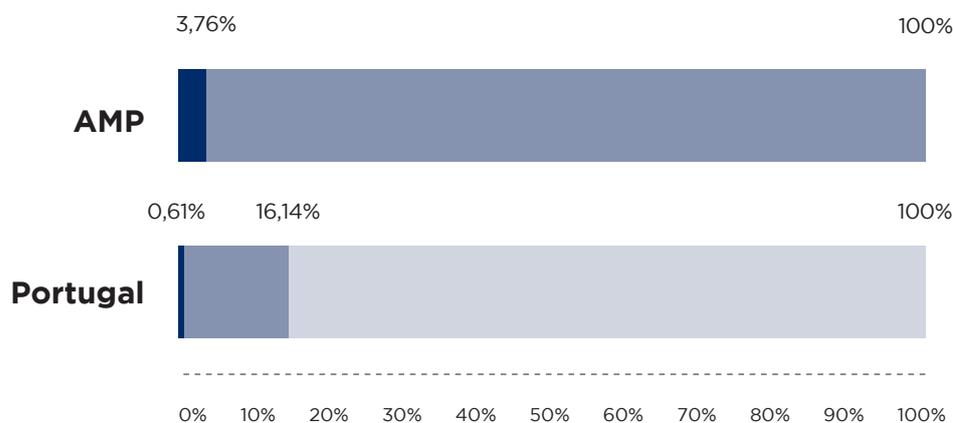
	<b>Empresas Portugal</b>	<b>Portugal</b>	<b>AMP</b>
Município da Póvoa de Varzim	7 257	0,61%	3,76%
Área Metropolitana do Porto	193 084	16,14%	100,00%
Portugal	1 196 102	100,00%	

<sup>1</sup> Inclui estabelecimentos hoteleiros, turismo no espaço rural e novas unidades de alojamento local.

Verificamos que o peso das empresas do Município da Póvoa de Varzim na AMP é de 3,76% e em Portugal 0,61%. (Gráfico 1)

**Gráfico 1: Síntese estatística: número de empresas do Município da Póvoa de Varzim**

Fonte: Elaboração própria (dados obtidos no site do INE; PORDATA)



	Portugal	AMP
■ Município da Póvoa de Varzim	0,61%	3,76%
■ Área Metropolitana do Porto	16,14%	100,00%
■ Portugal	100,00%	

De acordo com dados do INE de 2016, a distribuição das empresas do concelho é a que se apresenta na Tabela 2.

<sup>2</sup> Última atualização: 2018-02-15

**Tabela 2: Número de empresas do Município da Póvoa de Varzim, por setores de atividade económica e respetivo peso**

Fonte: Elaboração própria (dados obtidos no site do INE - Sistema de Contas 2)

SETORES DE ATIVIDADE ECONÓMICA	NÚMERO	PERCENTAGEM
Comércio por grosso e a retalho (...)	1 699	23,41%
Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	905	12,47%
Atividades administrativas e dos serviços de apoio	633	8,72%
Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	624	8,60%
Atividades de saúde humana e apoio social	565	7,79%
Alojamento, restauração e similares	564	7,77%
Construção	528	7,28%
Indústrias transformadoras	459	6,32%
Outras atividades de serviços	412	5,68%
Educação	368	5,07%
Atividades imobiliárias	227	3,13%
Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e rec.	137	1,89%
Transporte e armazenagem	61	0,84%
Atividade de Informação e comunicação	55	0,76%
Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	11	0,15%
Captação, tratamento e distribuição de água (...)	7	0,10%
Industria extrativa	2	0,03%
Total	7 257	100,00%

No que respeita ao número de empresas do Município da Póvoa de Varzim, por setores de atividade económica, verifica-se que o setor do comércio por grosso e a retalho, é o mais representativo, com cerca de 1.699 empresas, o que representa um peso de 23,41%, seguido pelo setor da agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca, com um total de 905 empresas representando um peso de 12,47%. Por sua vez, a indústria extrativa é a que possui menos representatividade, contando com apenas 2 empresas, o que representa apenas um peso de 0,03%, no total das empresas existentes no município.

Podemos verificar estas conclusões no Gráfico 2.

## Gráfico 2: Número de empresas do Município da Póvoa de Varzim, por setores de atividade económica

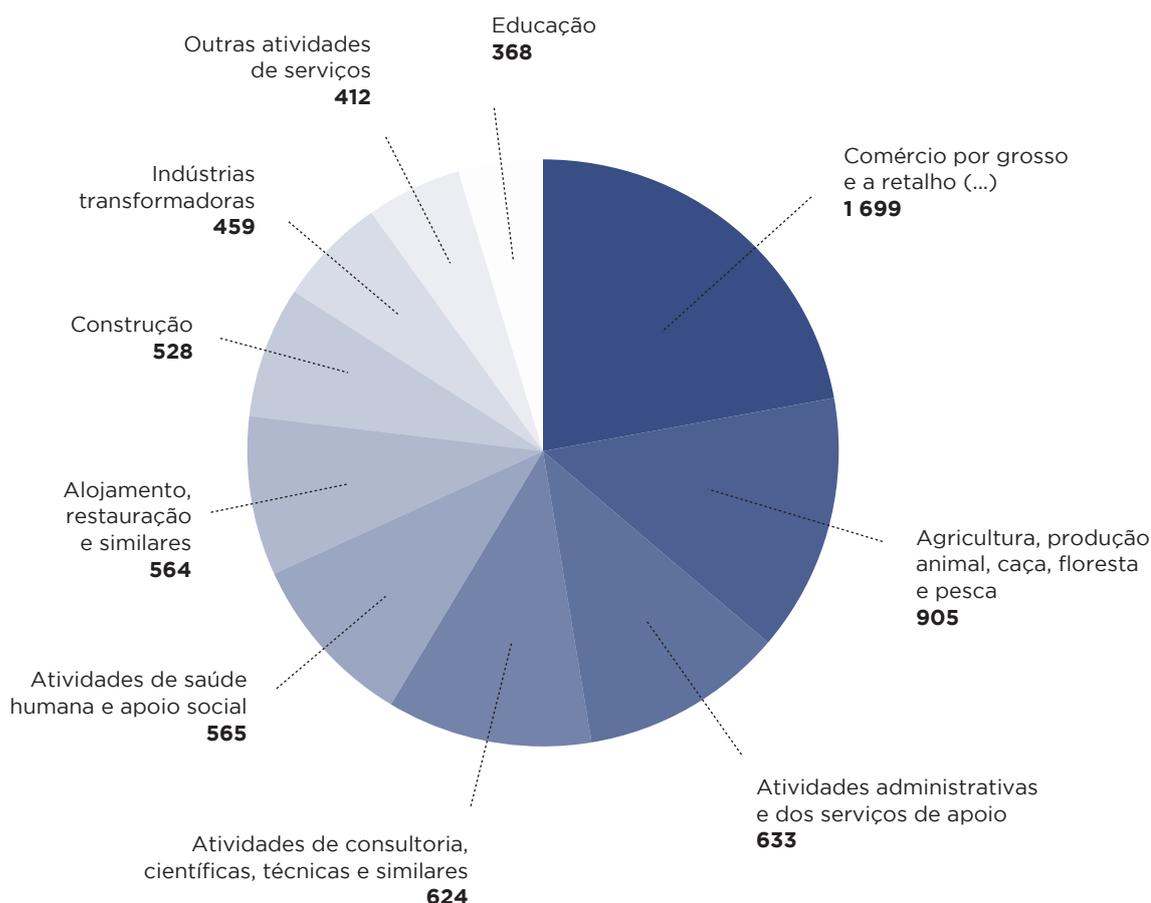
Fonte: Elaboração própria (dados obtidos no site do INE; PORDATA)



Para melhor identificação dos setores, com mais representatividade, excluíram-se as empresas com um peso inferior a 5%, no total do município e obtiveram-se os resultados apresentados no Gráfico 3.

### Gráfico 3: Número de empresas do Município da Póvoa de Varzim, por setor de atividade económica, com representatividade superior a 5%

Fonte: Elaboração própria (dados obtidos no site do INE; PORDATA)



Como se pode verificar pela análise do Gráfico 2 e Gráfico 3, apenas 10 setores de atividade possuem uma representatividade superior a 5%, ficando 7 setores abaixo deste valor.

Caso pretendam verificar o ranking das empresas da Área Metropolitana do Porto, por setor de atividade, pode consultar o Anexo 2.

## 3.2. VOLUME DE NEGÓCIOS

A Tabela 3 apresenta o volume de negócios, em milhares de euros, das empresas existentes em Portugal em 2016, a sua desagregação por Área Metropolitana do Porto (AMP) e Município da Póvoa de Varzim e, os respetivos pesos das empresas do Município em cada uma das respetivas regiões, AMP e Portugal.

**Tabela 3: Volume de negócios, em milhares de euros, das empresas em Portugal em 2016**

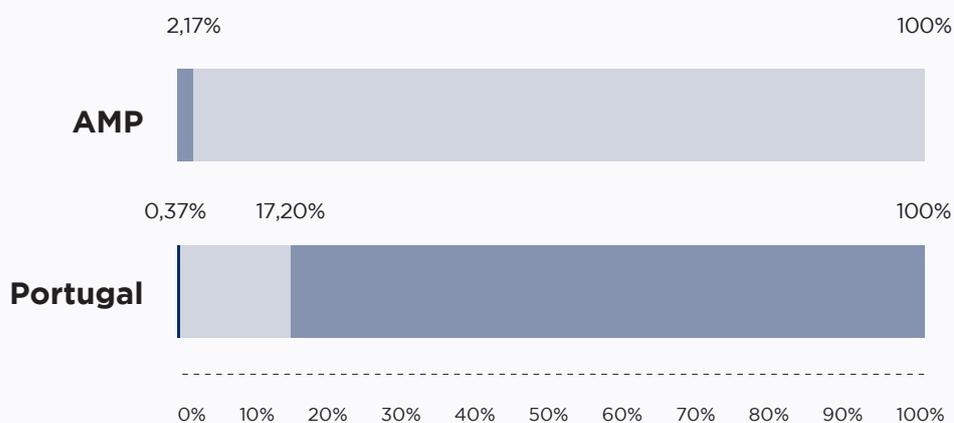
Fonte: Elaboração própria (dados obtidos no site do INE; PORDATA)

	VN (M€)	Portugal	AMP
Município da Póvoa de Varzim	1 271 974	0,37%	2,17%
Área Metropolitana do Porto	58 560 404	17,20%	100,00%
Portugal	340 479 969	100,00%	

No Gráfico 4 podemos verificar o peso das empresas do Município da Póvoa de Varzim em cada uma das respetivas regiões, AMP e Portugal.

**Gráfico 4: Síntese estatística: Volume de Negócios das empresas do Município da Póvoa de Varzim**

Fonte: Elaboração própria (dados obtidos no site do INE; PORDATA)



	Portugal	AMP
Município da Póvoa de Varzim	0,37%	2,17%
Área Metropolitana do Porto	17,20%	100,00%
Portugal	100,00%	

No que respeita ao volume de negócio das empresas do Município da Póvoa de Varzim, por setores de atividade económica, verifica-se que o Comércio por grosso e a retalho, da mesma forma que é o setor com mais empresas no município, também é o que apresenta maior contribuição, com 624.169 milhares de euros de volume de negócios.

O segundo lugar é ocupado pelo setor indústrias transformadoras, com um volume de negócios de 223.270 milhares de euros.

Já o setor da agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca, surge em 6º lugar com um volume de negócios de 61.580 milhares de euros.

Podemos verificar, estas conclusões no Gráfico 5.

### Gráfico 5: Volume de negócio das empresas do Município da Póvoa de Varzim, por setores de atividade económica (milhares de euros)

Fonte: Elaboração própria (dados obtidos no site do INE; PORDATA)



### 3.3. GANHO MÉDIO MENSAL DOS TRABALHADORES POR CONTA DE OUTREM <sup>3</sup>

A Tabela 4 apresenta o ganho médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem em Portugal, em 2013, a sua desagregação por Área Metropolitana do Porto e Município da Póvoa de Varzim e, a comparação dos ganhos dos trabalhadores do Município com cada uma das respetivas regiões, AMP e Portugal.

**Tabela 4: Ganho médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem (2013)**

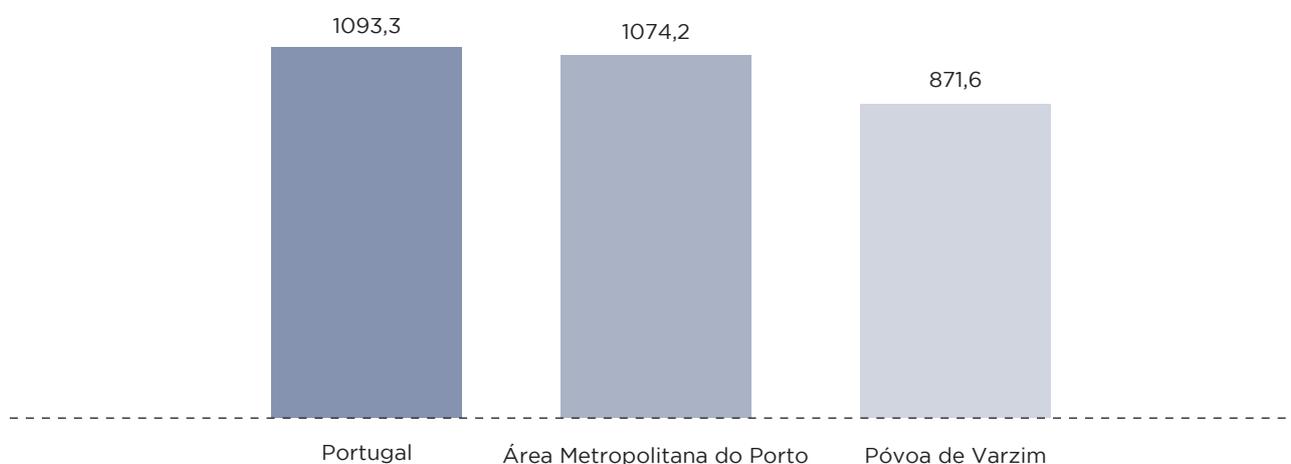
Fonte: Elaboração própria (dados obtidos no site do INE; PORDATA)

	Ganho médio mensal	Portugal	AMP
Município da Póvoa de Varzim	871,60 €	79,72%	81,14%
Área Metropolitana do Porto	1 074,20 €	98,25%	100,00%
Portugal	1 093,30 €	100,00%	

Constatamos que, com dados reportados a 2013, o ganho médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem, em 2013 (Gráfico 6), era inferior no Município da Póvoa de Varzim (871,60€), quando comparado com a Área Metropolitana do Porto (1.074,20€) e com Portugal (1.093,30€).

**Gráfico 6: Ganho médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem, em 2013**

Fonte: Elaboração própria (dados obtidos no site do INE; PORDATA)

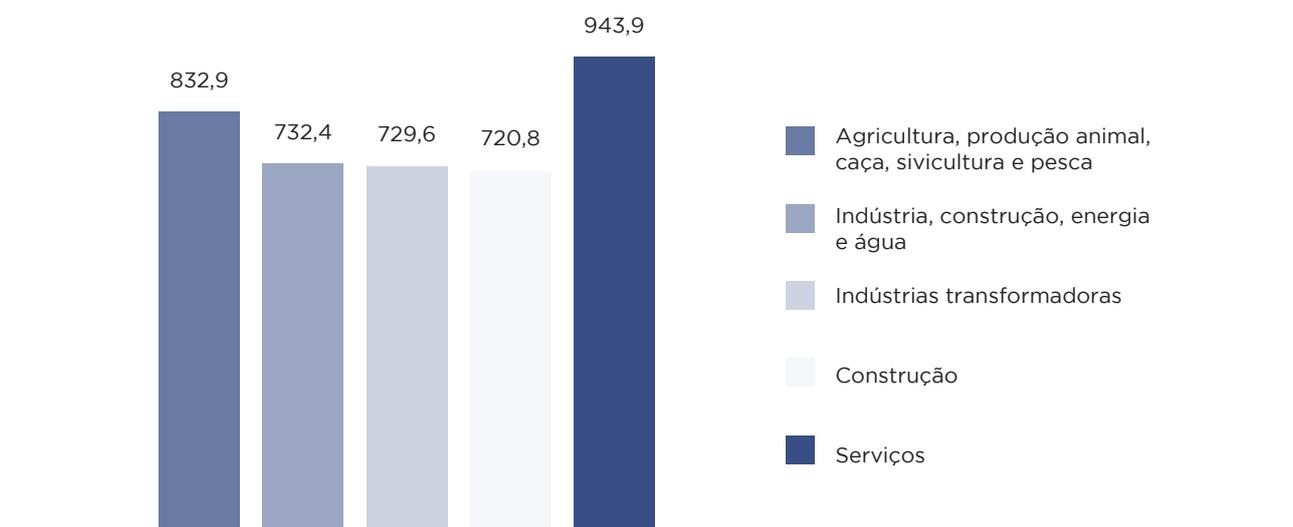


<sup>3</sup> Considera-se ganho médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem o valor do ordenado médio, por mês, com horas extra, subsídios ou prémios.

No que respeita ao ganho médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem do Município da Póvoa de Varzim, por setores de atividade económica<sup>4</sup> (Gráfico 7) dados reportados ao ano de 2013, verifica-se que o setor dos serviços é o que apresenta maior ganho médio, cifrando-se o valor nos 943,90 euros. O segundo lugar é ocupado pelo setor da agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca, com cerca de 832,90 euros.

### Gráfico 7: Ganho médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem: por sector de atividade económica (2013)

Fonte: Elaboração própria (dados obtidos no site do INE; PORDATA)



Na Tabela 5, verificamos que o Município da Póvoa de Varzim segue a tendência constatada em Portugal e na Área Metropolitana do Porto e os trabalhadores do sexo masculino são melhor remunerados do que os trabalhadores do sexo feminino, havendo uma diferença de ganhos de cerca de 163,20€.

Contudo, se compararmos com o panorama nacional, constatamos que no Município da Póvoa de Varzim, os trabalhadores do sexo masculino recebem apenas 78,84% em relação ao ganho médio do país, enquanto que os trabalhadores do sexo feminino apresentam uma diferença menos acentuada com 82,48%.

<sup>4</sup> Apenas existem dados referentes a estes setores de atividade – “indisponibilização da informação necessária pela entidade responsável”.

**Tabela 5: Ganho médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem: por sexo (2013)**

Fonte: Elaboração própria (dados obtidos no site do INE; PORDATA)

	Masculino		Feminino		Diferença
Município da Póvoa de Varzim	953,00 €	78,84%	789,80 €	82,48%	163,20 €
Área Metropolitana do Porto	1 180,30 €	97,64%	937,70 €	97,92%	242,60 €
Portugal	1 208,80 €	100,00%	957,60 €	100,00%	251,20 €

A Tabela 6 apresenta o ganho médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem em Portugal, por nível de escolaridade, em 2013, e conseguimos averiguar que, apesar de que no Município da Póvoa de Varzim os ganhos serem sempre inferiores à média dos praticados em Portugal, a diferença entre eles vai-se acentuando à medida que aumentam as habilitações literárias.

A diferença média situava-se, em 2013, nos 221,70€, mas olhando para os extremos das habilitações literárias, os trabalhadores que possuíam um nível de escolaridade inferior ao básico / 1º ciclo tinham uma diferença de 14,50€ quando comparado com a média nacional, vindo esta diferença sempre a ser acentuada e quando confrontados com os trabalhadores que possuíam um nível superior de escolaridade já a diferença se situava nos 378,70€.

**Tabela 6: Ganho médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem: por nível de escolaridade (2013)**

Fonte: Elaboração própria (dados obtidos no site do INE; PORDATA)

	Masculino	Inferior ao básico / 1º ciclo	Básico / 1º ciclo	Básico / 2º ciclo	Básico / 3º ciclo	Secundário e Pós Secundário	Superior	Ignorado
Portugal	1 093,30 €	681,20€	768,90€	789,20€	862,00€	1 099,70€	1 872,10€	1 074,40€
Município PVZ	871,60 €	666,70€	747,70€	688,70€	734,80€	962,60€	1 493,40€	931,20€
Diferença	221,70 €	14,50€	21,20€	100,50€	127,20€	137,10€	378,70€	143,20€



# CAPÍTULO 02. QUESTIONÁRIO “EMPRESAS FAMILIARES DA PÓVOA DE VARZIM”



## 1. Metodologia Instrumento de Investigação

Para alcançar os objetivos estabelecidos no projeto promovido pela AEPVZ – Associação Empresarial da Póvoa de Varzim “O FUTURO É HOJE – Gestão e sucessão de empresas familiares” utilizou-se, como instrumento de investigação, a **técnica de inquérito por questionário**.

## 2. Instrumento de investigação

O questionário foi elaborado com o **objetivo** de recolher dados que possibilitassem:

- Conhecer a realidade das empresas familiares da Póvoa de Varzim – identificar e caracterizar as empresas familiares, de forma a perceber quais os principais fatores que suportam a sua competitividade (e que devem ser mantidos e explorados) e quais os que podem colocar em causa o seu sucesso e continuidade (de forma a minimizá-los);



- Avaliar o potencial económico e social e o contributo para o desenvolvimento concelhio das empresas familiares sedeadas na Póvoa de Varzim;
- Avaliar a atitude das empresas familiares da Póvoa de Varzim face às problemáticas relacionadas com a sua propriedade, gestão e processo de sucessão.

Como se pretendia abordar um grande número de temas e o questionário seria longo, optou-se maioritariamente pelas perguntas fechadas, o que também facilita a resposta ao questionário, visto que o inquirido apenas tem de escolher entre respostas alternativas que lhe são fornecidas.

O questionário é composto por 2 partes em que na 1ª parte **Identificação da empresa** pretende-se realizar a caracterização da empresa e na 2ª parte **Áreas temáticas específicas** obter informações sobre as formas de atuação da empresa relacionadas com 6 áreas temáticas previamente escolhidas.

O questionário apresenta a seguinte estrutura:

**Identificação da empresa** - composto por 25 perguntas, distribuídas da seguinte forma:

- **Caraterização geral** - composto por 7 perguntas destinadas a solicitar informações sobre as características sociodemográficas dos inquiridos e aferir a sua ligação à empresa.
- **Caraterização da empresa** - composto por 6 perguntas destinadas a solicitar informações sobre a empresa.
- **Estrutura empresarial** - composto por 12 perguntas destinadas a solicitar informações sobre a estrutura empresarial.

**Áreas temáticas específicas** - composto por 60 perguntas (10 perguntas por cada tema), distribuídas da seguinte forma:

- **Sucessão na gestão das empresas familiares** - composto por 10 perguntas destinadas a solicitar informações sobre a sucessão na gestão da empresa.
- **Gestão e Estratégia em empresas familiares** - composto por 10 perguntas destinadas a solicitar informações sobre a gestão e estratégia da empresa.

- ⊙ **Marketing e Comunicação** – composto por 10 perguntas destinadas a solicitar informações sobre o marketing e comunicação da empresa.
- ⊙ **Mecanismos de financiamento** - composto por 10 perguntas destinadas a solicitar informações sobre os mecanismos de financiamento conhecidos, a sua opinião sobre eles e quais os utilizados na empresa.
- ⊙ **Gestão da mudança** - composto por 10 perguntas destinadas a solicitar informações sobre as mudanças efetuadas na empresa ao longo dos últimos anos, de que forma foram efetuadas e quais consideram ser necessárias efetuar para continuarem no mercado.
- ⊙ **Inovação e Indústria 4.0** - composto por 10<sup>5</sup> perguntas destinadas a solicitar informações sobre a importância atribuída à inovação, se a empresa inovou em alguma área e, aferir o conhecimento e opinião sobre a Indústria 4.0.

### 3. Administração dos questionários

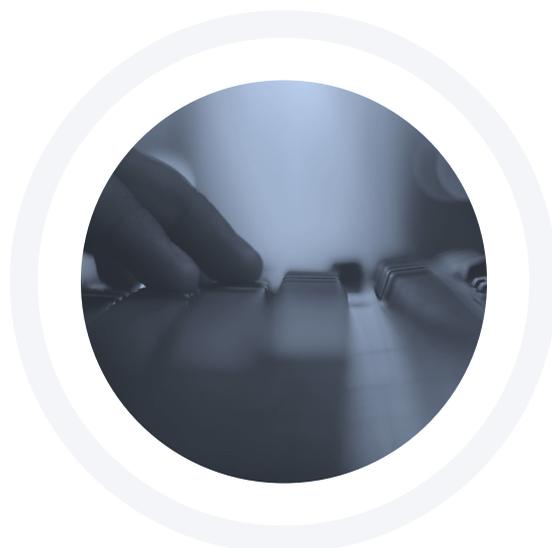
O **Universo** deste estudo são as empresas familiares do Município da Póvoa de Varzim, e principalmente as associadas da AEPVZ.

O questionário foi disponibilizado online e em formato papel.

Para iniciar o processo de aplicação do questionário, a AEPVZ enviou um e-mail aos seus associados, no qual constava o link de acesso para o questionário online e se solicitava a colaboração dos associados no preenchimento do mesmo. O mesmo email foi reenviado várias vezes, para reiterar a importância de preenchimento do questionário.

Devido à fraca adesão, foi necessário reorganizar a forma de recolha das respostas e fazer a impressão do questionário, o qual foi entregue nas empresas. Ao recolher a informação em formato papel, permitiu que alguns dos inquiridos não respondessem a algumas perguntas, pelo que o número de respostas obtidas varia de pergunta para pergunta.

<sup>5</sup> As primeiras 5 perguntas sobre o tema inovação eram de resposta obrigatória e as restantes 5 perguntas sobre a Indústria 4.0 eram facultativas, pois dependiam do conhecimento ou não sobre este assunto.



Num universo de 5.538 associados da Associação Empresarial da Póvoa de Varzim, obtiveram-se 59 respostas ao questionário, o que corresponde apenas a 1,1% dos associados.

A participação das Empresas foi muito assimétrica. A grande maioria das empresas abordadas recusaram-se a participar no estudo e outras enviaram o questionário parcialmente preenchido.

Verificaram-se diversos comportamentos que interessa compreender para otimização de êxito de futuros trabalhos. A grande maioria, que foram as empresas que optaram por não responder, consideram este tipo de estudo inútil e / ou têm a perceção (apesar de errada) que o mesmo não é aplicável à sua empresa. Algumas empresas responderam apenas o que sabiam de cabeça e, não fizeram esforços para procurar a informação solicitada e, outras empresas responderam apenas às questões que consideraram mais convenientes, motivo pelo qual se obteve uma parte significativa dos questionários que foram respondidos parcialmente. Apesar de estes constrangimentos, também é de louvar as empresas que de forma empenhada responderam na íntegra ao questionário.

Ambicionava-se que a maioria das empresas associadas da AEPVZ respondessem ao questionário, dada a importância das temáticas abordadas e através dos resultados obtidos, analisar e avaliar o funcionamento das empresas familiares da Póvoa de Varzim face aos temas apresentados, para identificar as áreas de maior lacuna e as formas mais incisivas de auxílio aos associados.

## 4. Análise dos resultados

Após a administração dos questionários, procedeu-se à análise estatística dos dados recolhidos, a qual permitiu discutir resultados, fazer uma reflexão crítica sobre todo o trabalho de investigação realizado e retirar algumas conclusões.

### CARACTERIZAÇÃO GERAL

Composto por 7 perguntas destinadas a solicitar informações sobre as características sociodemográficas dos inquiridos e aferir a sua ligação à empresa.

O número de respostas obtidas a cada pergunta deste tema, encontra-se no quadro abaixo:

Pergunta	1	2	3	4	5	6	7
Respostas	57	59	59	59	59	56	58



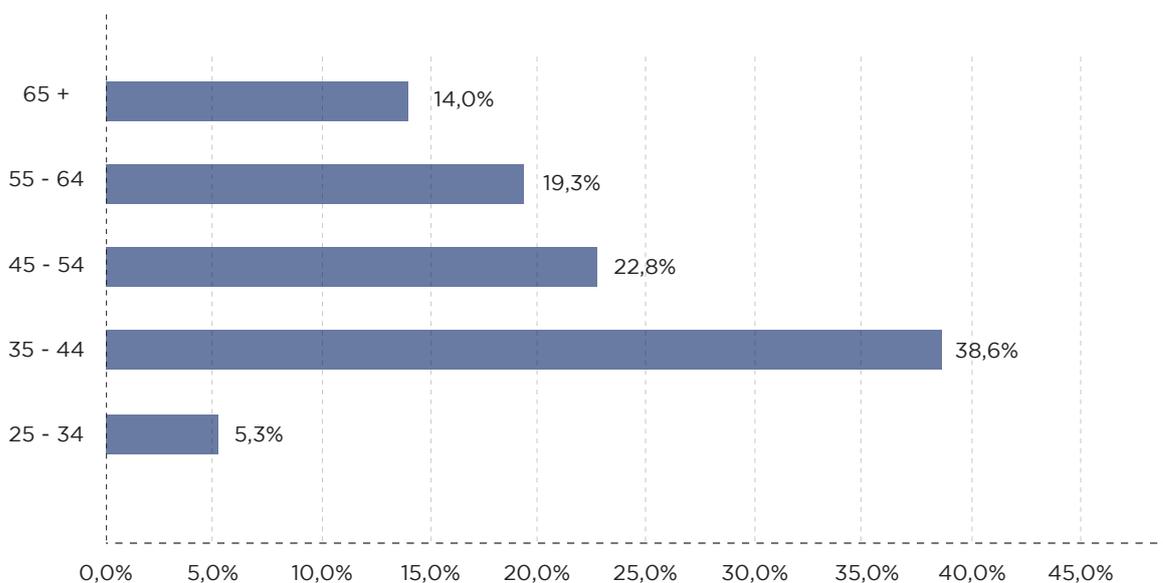
## 1 Pergunta 1: Idade do inquirido

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 57

No gráfico correspondente à Pergunta 1, consideraram-se os grupos etários com um intervalo de 10 anos (divisão etária utilizada pelo INE).

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que a idade dos inquiridos varia entre os 32 e 86 anos e verifica-se que cerca de 60% das respostas foram obtidas de inquiridos na faixa etária dos 35 aos 44 anos (38,6%) e dos 45 aos 54 anos (22,8%).

FAIXA ETÁRIA DOS INQUIRIDOS



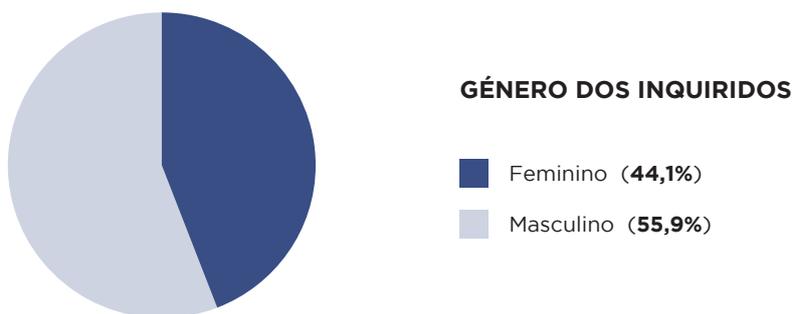
Fonte: Elaboração própria.

## 2 Pergunta 2: Género

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 59

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que o inquérito foi maioritariamente respondido por pessoas do sexo masculino (55,9%).

Fonte: Elaboração própria.

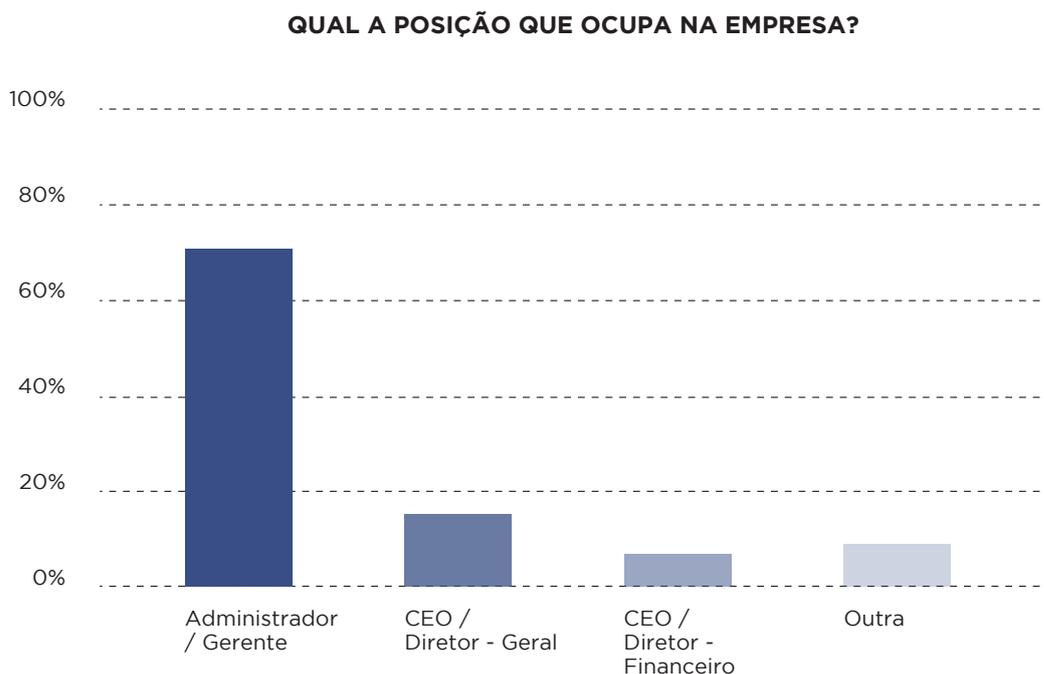


## 3 Pergunta 3: Qual a posição que ocupa na empresa?

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 59

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que o inquérito foi maioritariamente respondido por pessoas que ocupam a posição de Administrador / Gerente (71,2%).

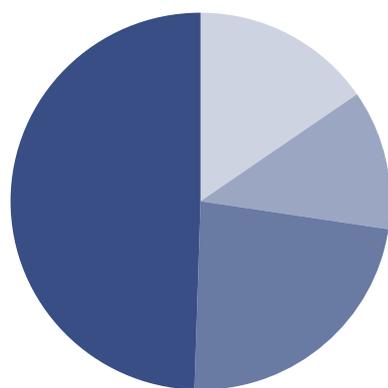
Fonte: Elaboração própria.



#### 4 Pergunta 4: Qual o tempo de permanência na empresa?

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 59

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que o inquérito foi maioritariamente respondido por pessoas que possuem uma permanência na empresa superior a 20 anos (49,2%).



#### QUAL O TEMPO DE PERMANÊNCIA NA EMPRESA?

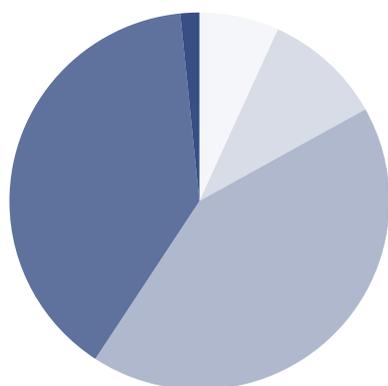
- 1 a 5 anos (15,3%)
- 6 a 10 anos (11,9%)
- 11 a 20 anos (23,7%)
- Mais de 20 anos (49,2%)

Fonte: Elaboração própria.

#### 5 Pergunta 5: Quais as suas habilitações?

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 59

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que em relação ao nível de escolaridade dos inquiridos, predomina o ensino secundário (42,4%) seguido da licenciatura (39,0%).



#### QUAIS AS SUAS HABILITAÇÕES?

- Ensino primário (6,8%)
- Ensino básico (10,2%)
- Ensino secundário (42,4%)
- Licenciatura (39,0%)
- Mestrado
- Doutoramento (1,7%)

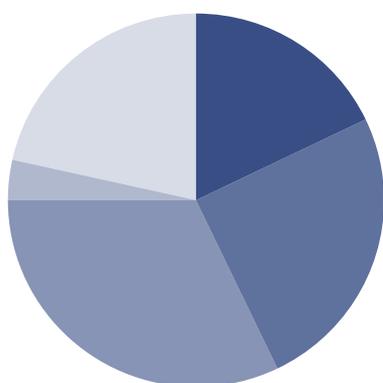
Fonte: Elaboração própria.

## 6 Pergunta 6: Quando é que a empresa começou a despertar em si algum interesse?

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 56

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que a empresa começou a despertar interesse em 32,1% dos inquiridos quando se aperceberam que a empresa se estava a desenvolver e que poderiam ter ali o seu futuro, e em 25,0% quando deixaram de estudar e necessitaram de arranjar emprego. Apesar de haver 3,6% dos inquiridos que afirmam que a empresa nunca lhes despertou interesse, estes optaram por ficar a trabalhar na empresa familiar. Em apenas 17,9% dos inquiridos sentiram o interesse, pela empresa, desde miúdos.

Fonte: Elaboração própria.



### QUANDO É QUE A EMPRESA COMEÇOU A DESPERTAR EM SI ALGUM INTERESSE?

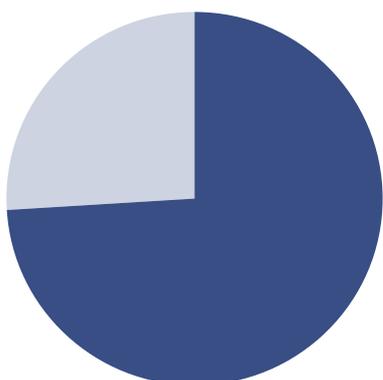
- Quando era miúdo (17,9%)
- Quando deixei de estudar e necessitei de arranjar emprego (25%)
- Quando me apercebi que a empresa se estava a desenvolver e que poderia ter ali o meu futuro (32,1%)
- A empresa nunca me despertou interesse (3,6%)
- Outra (21,4%)

## 7 Pergunta 7: A opção de entrar para a empresa foi sua ou foi influenciada por alguém?

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 58

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que 74,1% dos inquiridos afirmam que a opção foi inteiramente sua, não sendo influenciado por terceiros.

Fonte: Elaboração própria.



### A OPÇÃO DE ENTRAR PARA A EMPRESA FOI SUA OU FOI INFLUENCIADA POR ALGUÉM?

- A opção foi inteiramente minha (25,9%)
- A opção foi influenciada por terceira pessoa (74,1%)



## Conclusões

O inquérito foi maioritariamente respondido por pessoas:

- ⊙ do sexo masculino (**55,9%**)
- ⊙ na faixa etária dos 35 aos 54 anos (**60,4%**)
- ⊙ com ensino secundário (**42,4%**) e licenciatura (**39,0%**)
- ⊙ com o cargo de Administrador / Gerente (**71,2%**)
- ⊙ que estão na empresa há mais de 20 anos (**49,2%**)

Em 74,1% dos inquiridos a opção de trabalhar na empresa foi inteiramente sua, não sendo influenciado por terceiros, contudo em apenas 17,9% dos inquiridos sentiram o interesse pela empresa desde miúdos, em 32,1% dos inquiridos quando se aperceberam que a empresa se estava a desenvolver e que poderiam ter ali o seu futuro, e em 25,0% quando deixaram de estudar e necessitaram de arranjar emprego. Em 3,6% dos inquiridos a empresa nunca lhes despertou interesse, apesar de terem optado por ficar a trabalhar na empresa familiar.

## CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA

Composto por 6 perguntas destinadas a solicitar informações sobre a empresa.

O número de respostas obtidas a cada pergunta deste tema, encontra-se no quadro abaixo:

Pergunta	8	9	10	11	12	13
Respostas	58	58	59	56	58	57

### 8 Pergunta 8: Qual o ano de constituição da empresa?

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 58

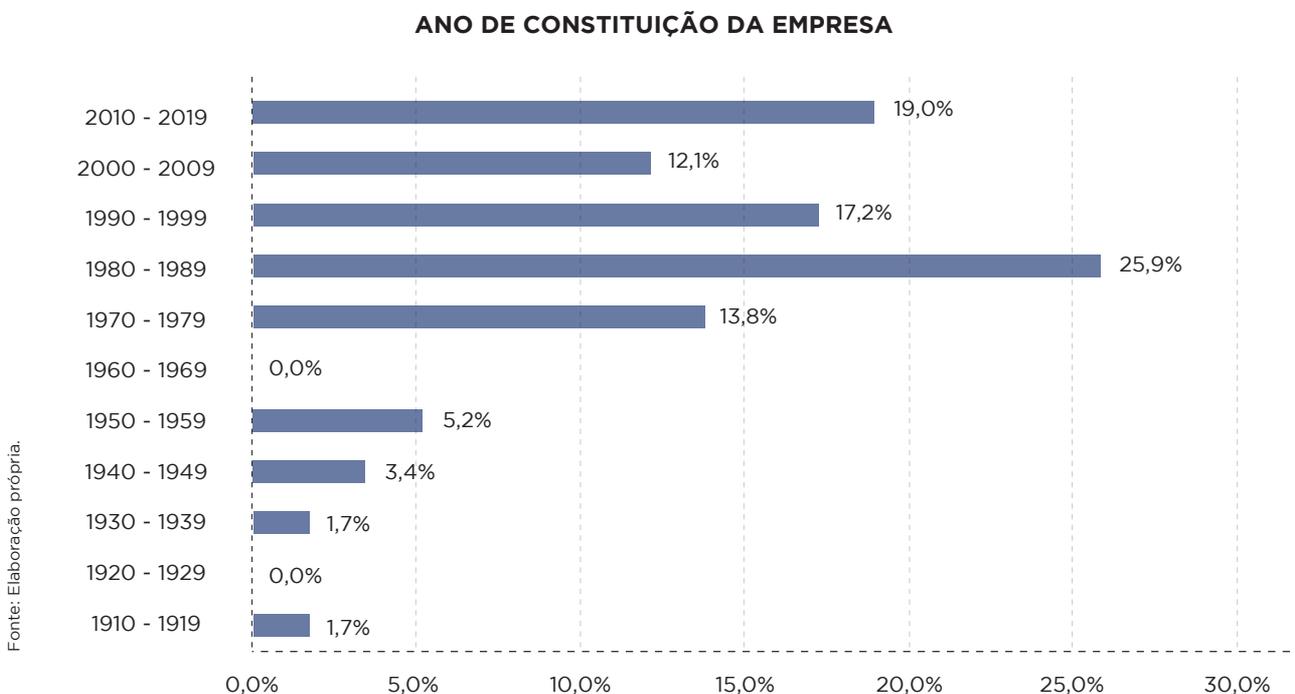
No gráfico correspondente à Pergunta 8, consideraram-se períodos temporais com um intervalo de 10 anos.

Neste inquérito, encontram-se empresas que foram constituídas entre o ano de 1918 e 2018 (exatamente um século de diferença separa a empresa mais antiga criada em 1918 e a mais recente, criada em 2018).

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que a maioria das empresas foram constituídas na década de:

- 1980 - 1989 (25,9%) - abrange a entrada de Portugal na CEE em 1986.
- 2010 - 2019 (19,0%) - abrange o período entre 2010 - 2014 que corresponde ao da crise financeira em Portugal. que se iniciou como parte da crise financeira global de 2007/2008, desenvolvendo-se no contexto da crise da dívida pública da Zona Euro, que afetou principalmente os países europeus meridionais e a Irlanda. Durante este período, a desigualdade aumentou e o governo começou a usar recursos de cofres públicos para salvar empresas. No pico da crise, eram declaradas cinquenta e duas falências por dia, e houve crescimento da tributação.
- 1990 - 1999 (17,2%)

Contudo é de salientar que 19,0% das empresas foram constituídas antes de 1974, período antes da Revolução dos Cravos em que vigorou a 1ª República (5 de outubro de 1910 a 28 de maio de 1926), a Ditadura Nacional (28 de maio de 1926 a 11 de abril de 1933) e o Estado Novo (11 de abril de 1933 a 25 de Abril de 1974).



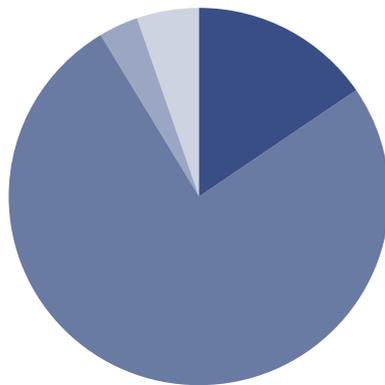
<sup>6</sup> «Tribunais declaram 52 falências judiciais por dia». Público (jornal).



## 9 Pergunta 9: Qual a forma jurídica da empresa?

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 58

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que as empresas são maioritariamente sociedades por quotas com 75,9%, seguida das sociedades unipessoais por quotas com 15,5%. Os empresários em nome individual representam 5,2% das respostas obtidas (opção “outra”). As sociedades anónimas apenas representam 3,4% das empresas inquiridas.



### QUAL A FORMA JURÍDICA DA EMPRESA?

- Sociedade Unipessoal por Quotas (15,5%)
- Sociedade por Quotas (75,9%)
- Sociedade Anónima (3,4%)
- Outra (5,2%)

Fonte: Elaboração própria.

## 10 Pergunta 10: Qual o setor de atividade onde a empresa se encontra inserida?

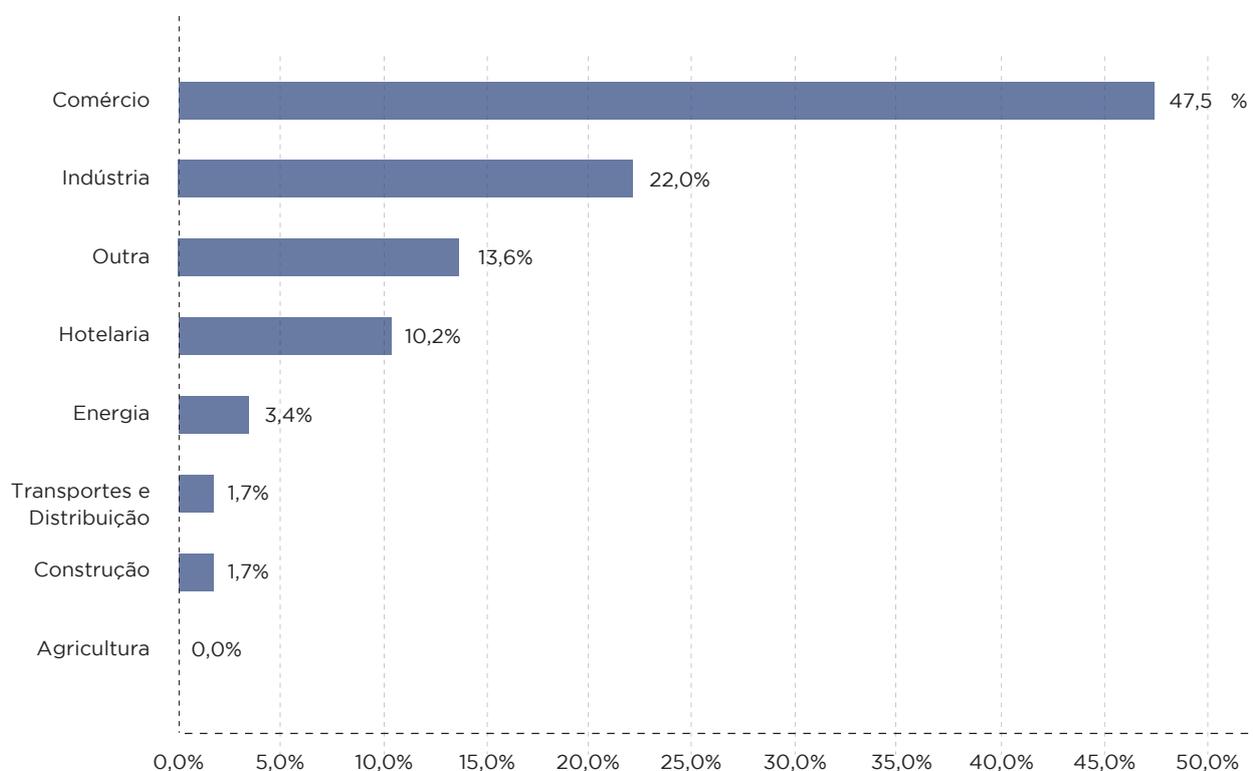
Número de respostas obtidas a esta pergunta: 59

Na Pergunta 10, houve a necessidade de uma reformulação das respostas obtidas por parte de alguns inquiridos, que optaram pela resposta “outra” quando no inquérito existia o seu setor de atividade.

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que o comércio é o setor de atividade predominante com 47,5%, seguido pelo setor da indústria com 22,0% e o da hotelaria com 10,2%. Na opção “outras” encontramos empresas que prestam serviços de Educação, Saúde, Serviços de contabilidade e Seguros.

Sendo o Município da Póvoa de Varzim, um município onde as atividades agrícolas e piscatórias têm grande importância, é de estranhar a ausência de inquiridos destes setores de atividade.

**SETOR DE ATIVIDADE ONDE EMPRESA SE ENCONTRA INSERIDA**



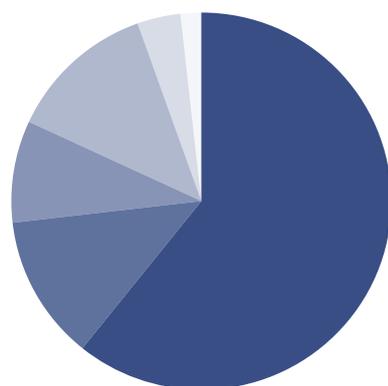
Fonte: Elaboração própria.

## 11 Pergunta 11: Volume de negócios (referente a 31/12/2017)

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 56

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que 60,7% dos inquiridos respondem que a empresa teve um volume de negócios inferior a 500.000€.

Fonte: Elaboração própria.



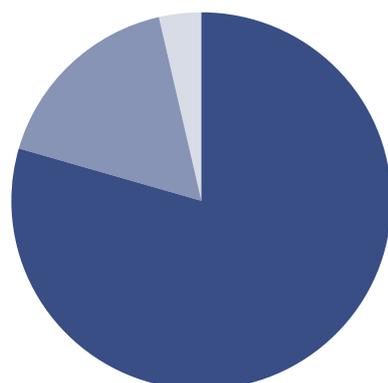
### VOLUME DE NEGÓCIOS (REFERENTE A 31/12/2017)

- Inferior a 500.000€ (**60,7%**)
- Entre 500.000€ e 1M€ (**12,5%**)
- Entre 1M€ e 2M€ (**8,9%**)
- Entre 2M€ e 10M€ (**12,5%**)
- Entre 10M€ e 50M€ (**3,6%**)
- Superior a 50M€ (**1,8%**)

## 12 Pergunta 12: Qual o número de colaboradores da empresa (referente a 31/12/2017)?

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 58

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que 79,3% dos inquiridos respondem que a empresa possuía menos de 10 colaboradores à data de 31/12/2017. Nenhuma das empresas possuía mais de 249 trabalhadores.



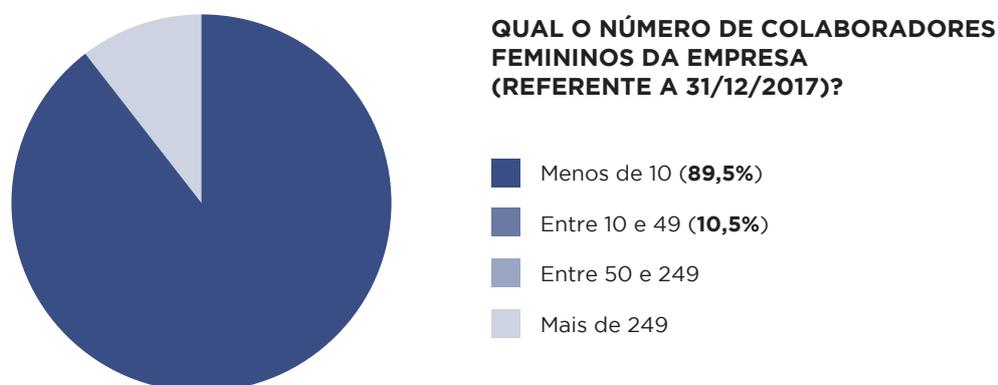
### QUAL O NÚMERO DE COLABORADORES DA EMPRESA (REFERENTE A 31/12/2017)?

- Menos de 10 (**79,3%**)
- Entre 10 e 49 (**17,2%**)
- Entre 50 e 249 (**3,4%**)
- Mais de 249

**13 Pergunta 13: Qual o número de colaboradores femininos da empresa (referente a 31/12/2017)?**

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 57

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que 89,5% dos inquiridos respondem que a empresa possuía menos de 10 colaboradores femininos à data de 31/12/2017.



Fonte: Elaboração própria.

## Conclusões

O inquérito foi maioritariamente respondido por pessoas:

- ⊙ sociedades por quotas (75,9%)
- ⊙ que desenvolvem a sua atividade no setor do comércio (47,5%)
- ⊙ com um volume de negócios inferior a 500.000€ (60,7%)
- ⊙ com menos de 10 colaboradores à data de 31/12/2017 (79,3%)
- ⊙ com menos de 10 colaboradores femininos à data de 31/12/2017 (89,5%)

Sendo o Município da Póvoa de Varzim, um município onde as atividades agrícolas e piscatórias têm grande importância, é de estranhar a ausência de inquiridos destes setores de atividade. As sociedades anónimas apenas representam 3,4% das empresas inquiridas.

## ESTRUTURA EMPRESARIAL

Composto por 12 perguntas destinadas a solicitar informações sobre a estrutura empresarial.

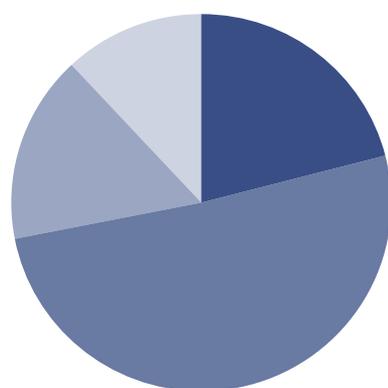
O número de respostas obtidas a cada pergunta deste tema, encontra-se no quadro abaixo:

Pergunta	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Respostas	57	57	57	58	57	58	57	58	55	57	59	59

### 14 Pergunta 14: Por quantos sócios / acionistas é constituída a empresa?

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 57

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que as empresas constituídas por 2 sócios são as mais representadas no estudo, com 50,9%, seguidas das empresas com apenas 1 sócio que representam 21,1%. Apenas 12,3% possuem 4 ou mais sócios / acionistas.



#### POR QUANTOS SÓCIOS / ACIONISTAS É CONSTITUÍDA A EMPRESA?

- Um (21,1%)
- Dois (50,9%)
- Três (15,8%)
- Quatro ou mais (12,3%)

Fonte: Elaboração própria.

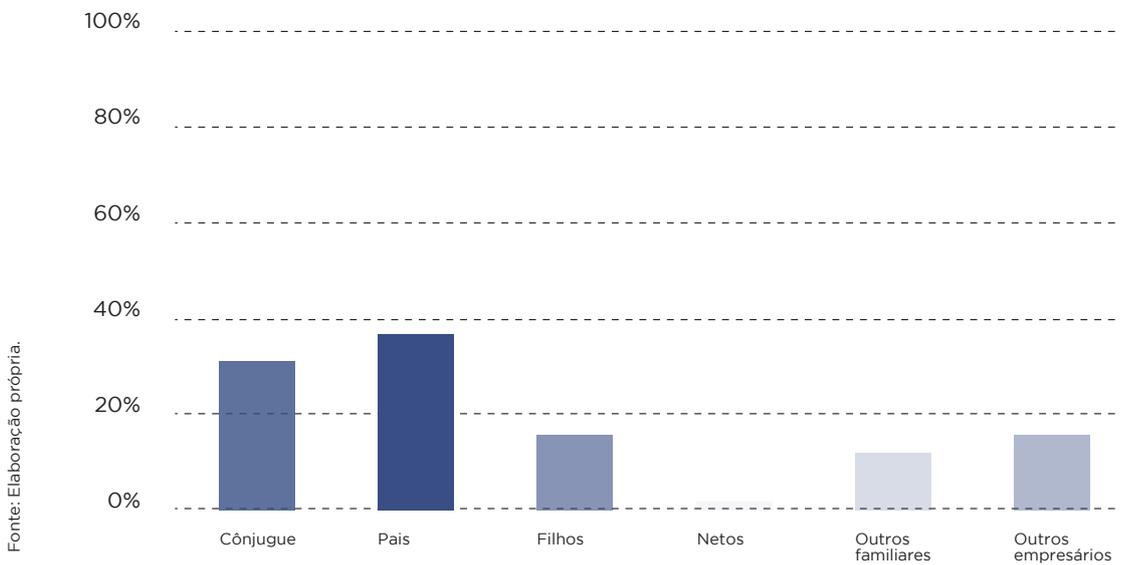


## 15 Pergunta 15: Qual o parentesco com esses sócios / acionistas?

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 57

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que o mais comum é a sociedade ser constituída com os pais (36,8%) e com o cônjuge (31,6%). Em último lugar surge o parentesco com os netos (1,8%).

### PARENTESCO COM SÓCIOS / ACIONISTAS

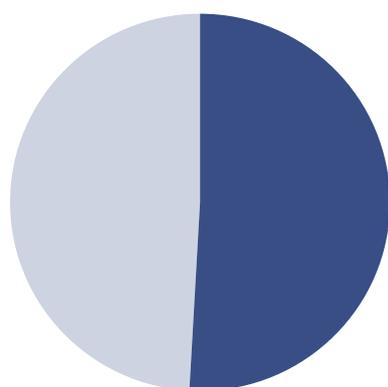




## 16 Pergunta 16: Existem diferenças de quotas / ações de cada membro da família?

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 57

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que não existem grandes diferenças de quotas / ações entre os membros da família.



**EXISTEM DIFERENÇAS DE QUOTAS / AÇÕES DE CADA MEMBRO DA FAMÍLIA?**

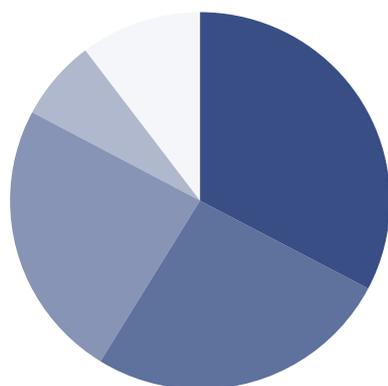
- Sim (50,9%)
- Não (49,1%)

Fonte: Elaboração própria.

## 17 Pergunta 17: Qual a estrutura que existe na empresa?

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 58

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que a estrutura predominante com 32,8% é o controlo por um empresário. Contudo, verifica-se a importância da família empresária que representa 50,0% (parceria entre casal com 25,9% e parceria entre pais e filhos com 24,1%).



**QUAL A ESTRUTURA QUE EXISTE NA EMPRESA?**

- Controlo por um empresário (32,8%)
- Parceria entre casal (25,9%)
- Parceria entre pais e filhos (24,1%)
- Parceria entre irmãos (6,9%)
- Parceria entre primos (10,3%)
- Outra... (10,3%)

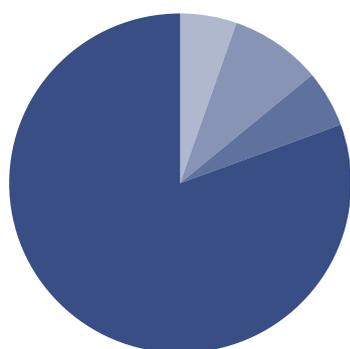
Fonte: Elaboração própria.

### 18 Pergunta 18: Percentagem da empresa que pertence à família

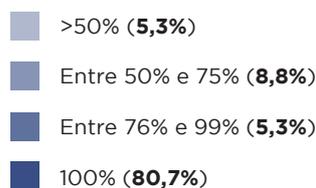
Número de respostas obtidas a esta pergunta: 57

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que em 80,7% das empresas, a família detém 100% do capital social. Apenas 5,3% das empresas mantêm na família menos de 50% de participação social, o que representa a perda do controlo sobre as decisões empresariais.

Fonte: Elaboração própria.



**PERCENTAGEM DA EMPRESA QUE PERTENCE À FAMÍLIA**

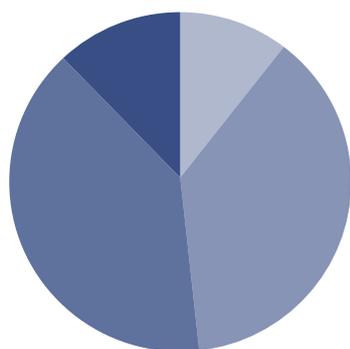


### 19 Pergunta 19: Quantos sócios / acionistas trabalham na empresa?

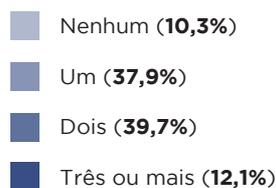
Número de respostas obtidas a esta pergunta: 58

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que apesar de não se destacar de forma significativa, a maior tendência, com 39,7%, é trabalharem dois sócios /acionistas, logo seguida dos 37,9% com apenas um dos sócios /acionista a trabalhar na empresa. Apenas em 12,1% trabalham três ou mais sócios /acionistas e em 10,3% nenhum dos sócios /acionistas trabalha na empresa.

Fonte: Elaboração própria.



**QUANTOS SÓCIOS / ACIONISTAS TRABALHAM NA EMPRESA?**



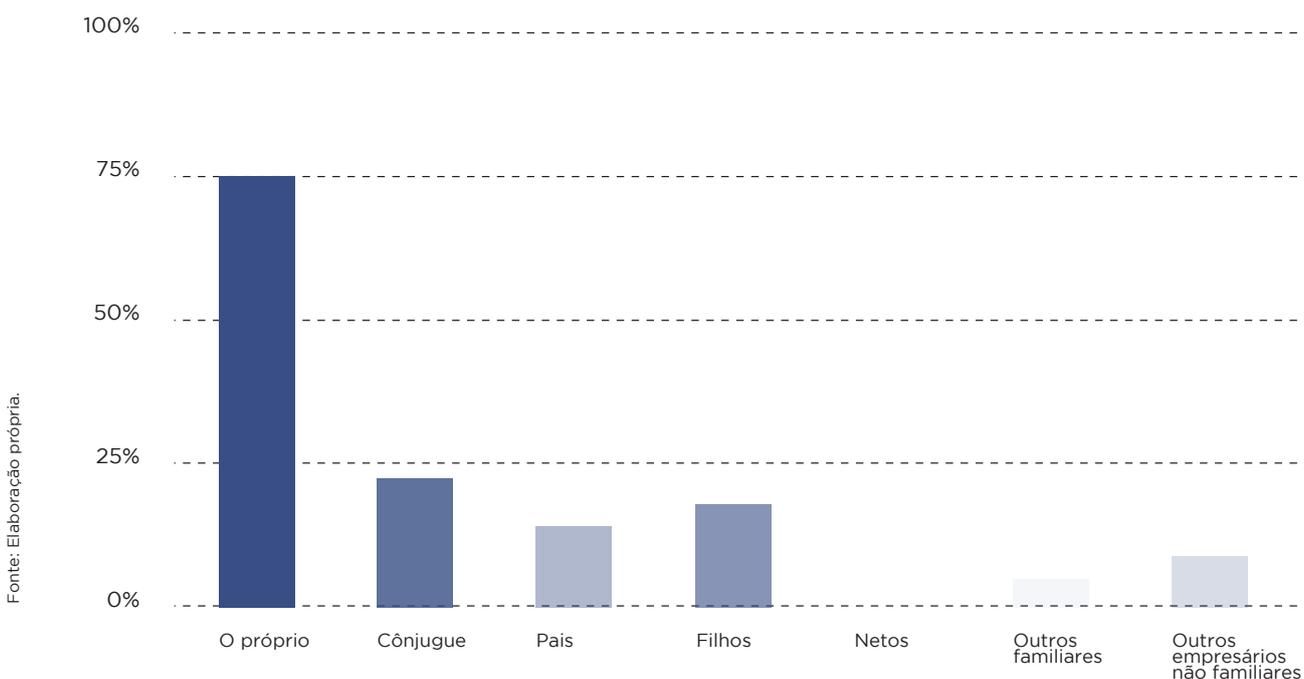
## 20 Pergunta 20: Quem são os sócios / acionistas que trabalham na empresa?

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 57

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que os sócios / acionistas que trabalham na empresa é maioritariamente o próprio sócio (75,4%), seguido do cônjuge (22,8%) e os filhos (17,5%). Em apenas 8,8% dos casos também trabalham os sócios que não possuem laços familiares.

Nas empresas que responderam ao questionário trabalham sócios que são cônjuges, filhos, pais, outros familiares, empresários não familiares, mas em nenhuma trabalham os netos.

**QUEM SÃO OS SÓCIOS / ACIONISTAS QUE TRABALHAM NA EMPRESA?**

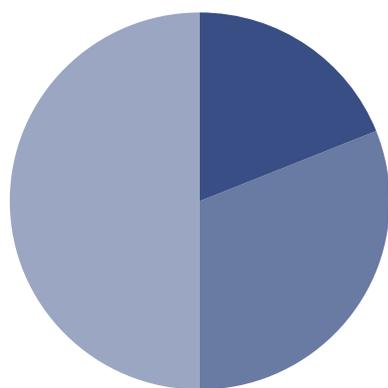




## 21 Pergunta 21: Os filhos trabalham na empresa?

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 58

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que em 50,0% dos casos nenhum filho trabalha na empresa e, só em 19,0% trabalham todos os filhos.



### OS FILHOS TRABALHAM NA EMPRESA?

- Sim, todos (19,0%)
- Sim, mas só alguns (31,0%)
- Não, nenhum (50%)

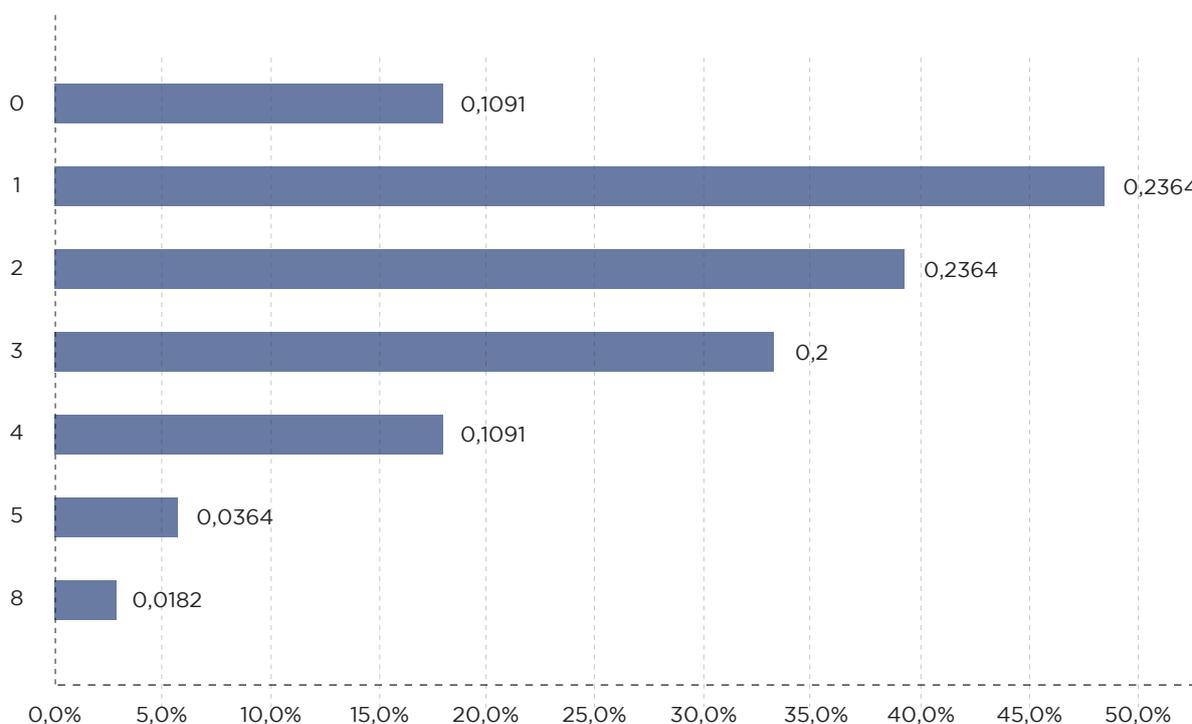
Fonte: Elaboração própria.

## 22 Pergunta 22: Número de membros da família a trabalhar na empresa

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 55

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que predomina a realidade de apenas 1 membro da família trabalhar na empresa com 29,1%. Contudo, ao se realizarem cálculos complementares verifica-se que em 72,9% dos casos trabalham na empresa entre 1 a 3 familiares. Também é de destacar que em 10,9% dos casos não trabalha nenhum membro da família na empresa.

**NÚMERO DE MEMBROS DA FAMÍLIA A TRABALHAR NA EMPRESA**

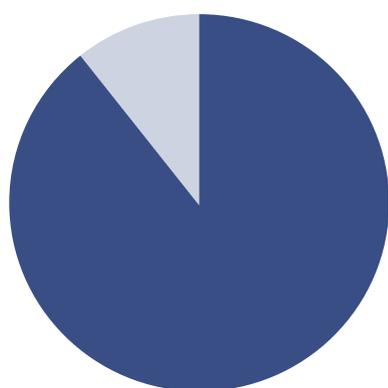


**23 Pergunta 23: Acha fundamental a transmissão de conhecimento do negócio entre membros da família?**

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 57

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que para 89,5% dos inquiridos é importante a transmissão de conhecimento do negócio entre os membros da família.

Fonte: Elaboração própria.



**ACHA FUNDAMENTAL A TRANSMISSÃO DE CONHECIMENTO DO NEGÓCIO ENTRE MEMBROS DA FAMÍLIA?**

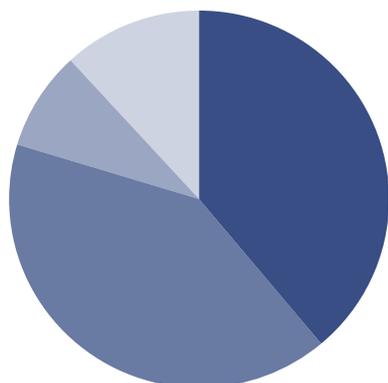
- Sim (85,5%)
- Não (10,5%)

**24 Pergunta 24: Quem foi o fundador de empresa?**

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 59

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que em quase metade dos casos analisados, a empresa foi criada pela família direta, tal como o pai e /ou a mãe do inquirido com 40,7% e o avô e /ou avó com 8,5%. Contudo, não se pode deixar de realçar o facto de 39,0% das empresas terem sido criadas pelo próprio empresário.

Fonte: Elaboração própria.



**QUEM FOI O FUNDADOR DE EMPRESA?**

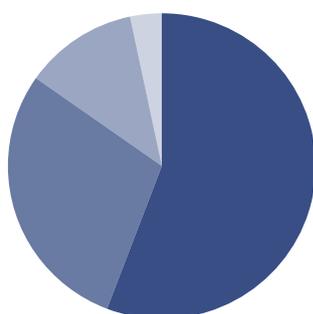
- O próprio (39,0%)
- O meu pai e/ou mãe (40,7%)
- O meu avô e/ou avó (8,5%)
- Outro... (11,9%)

## 25 Pergunta 25: Em que geração se encontra a empresa?

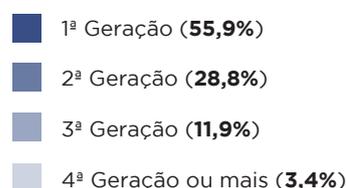
Número de respostas obtidas a esta pergunta: 59

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que em mais de metade dos casos analisados, a empresa se encontra na 1ª geração. Apenas 3,4% das empresas analisadas se encontram na 4ª geração ou é ainda mais antiga.

Fonte: Elaboração própria.



### EM QUE GERAÇÃO SE ENCONTRA A EMPRESA?



## Conclusões

O inquérito foi maioritariamente respondido por empresas:

- ⊙ constituídas por 2 sócios (50,9%)
- ⊙ constituídas com os pais e com o cônjuge (68,4%)
- ⊙ controladas por um empresário (32,8%)
- ⊙ nas quais a família detém 100% do capital social (80,7%)
- ⊙ nas quais trabalha apenas um ou dois sócios /acionistas (77,6%)
- ⊙ onde o próprio sócio / acionista trabalha na empresa (75,4%)
- ⊙ em que nenhum filho trabalha na empresa (50,0%)
- ⊙ nas quais trabalham entre 1 a 3 familiares (72,9%)

A maior parte das empresas encontra-se na 1ª geração (55,9%). Em 40,7% dos casos a empresa foi criada pela família direta, o pai e /ou a mãe dos inquiridos, contudo, não se pode deixar de realçar o facto de 39,0% das empresas terem sido criadas pelo próprio empresário.

Verifica-se a importância da família empresária na constituição, controlo e gestão da sociedade, pelo que não é de estranhar que 89,5% dos inquiridos considerem ser importante a transmissão de conhecimento do negócio entre os membros da família.

## A SUCESSÃO NA GESTÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES

Composto por 10 perguntas destinadas a solicitar informações sobre a sucessão na gestão da empresa.

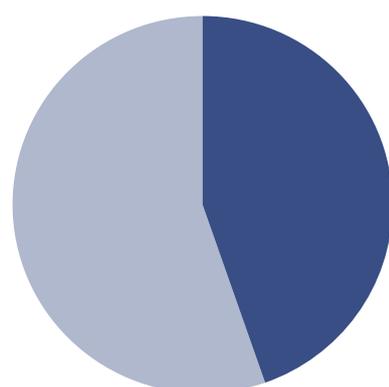
O número de respostas obtidas a cada pergunta deste tema, encontra-se no quadro abaixo:

Pergunta	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
Respostas	58	55	58	54	55	57	55	55	55	58

### 26 Pergunta 26: Prevê-se que nos próximos 10 anos o atual Presidente se vá reformar?

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 58

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que em 55,2% das empresas não se prevê que o seu Presidente se vá reformar nos próximos 10 anos, contudo, o mesmo significa que 44,8% prevê que essa possibilidade.



#### PREVÊ-SE QUE NOS PRÓXIMOS 10 ANOS O ATUAL PRESIDENTE SE VÁ REFORMAR?

- Sim (44,8%)
- Não (55,2%)

Fonte: Elaboração própria.

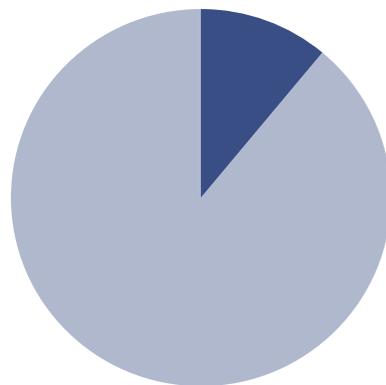


## 27 Pergunta 27: Existe alguma política em caso de sucessão?

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 55

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que 89,1% dos inquiridos não possuem algum tipo de política em caso de sucessão. Os 10,9% dos inquiridos que responderam que existe uma política de sucessão, a mesma passa por passar a empresa para os familiares diretos da próxima geração.

Fonte: Elaboração própria.



**EXISTE ALGUMA POLÍTICA EM CASO DE SUCESSÃO?**

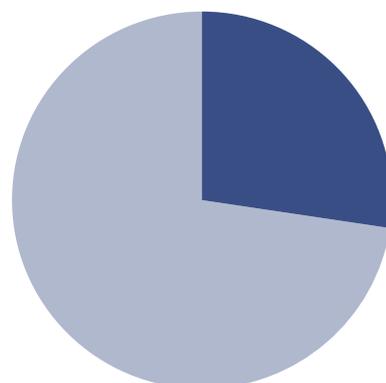
■ Sim (10,9%)  
■ Não (89,1%)

## 28 Pergunta 28: O processo de sucessão poderá comprometer a viabilidade do negócio?

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 58

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que 72,4% dos inquiridos acreditam que o processo de sucessão não irá comprometer a viabilidade do negócio.

Fonte: Elaboração própria.



**O PROCESSO DE SUCESSÃO PODERÁ COMPROMETER A VIABILIDADE DO NEGÓCIO?**

■ Sim (27,6%)  
■ Não (72,4%)

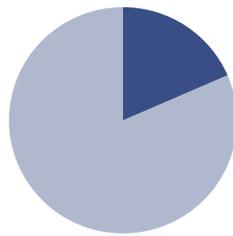


**29 Pergunta 29: A empresa possui um plano de contingência para os momentos de sucessão?**

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 54

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que 81,5% dos inquiridos não possuem um plano de contingência para o momento de sucessão.

Fonte: Elaboração própria.



**A EMPRESA POSSUI UM PLANO DE CONTINGÊNCIA PARA OS MOMENTOS DE SUCESSÃO?**

- Sim (18,5%)
- Não (81,5%)

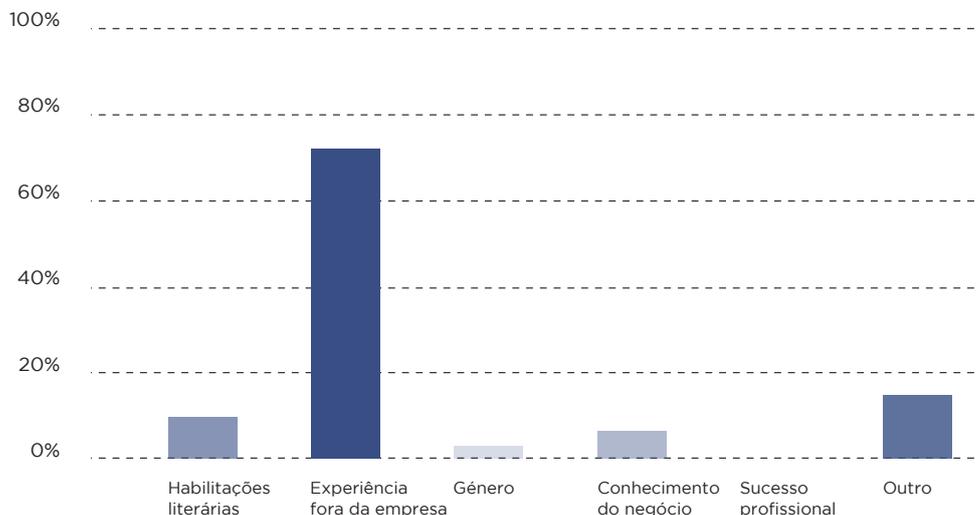
**30 Pergunta 30: Quais os critérios utilizados pela empresa para a definição do seu sucessor?**

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 55

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que os três critérios mais utilizados pelas empresas, para a definição do seu sucessor são o conhecimento do negócio (72,9%) seguido pelas habilitações literárias (10,2%) e sucesso profissional (6,8%). É de salientar que os inquiridos não consideram como sendo um critério para a sucessão o género do sucessor. Na opção “outros” (15,3%) temos respostas que indicam que ainda não há critérios definidos, pelo facto de haver herdeiros ou porque pensam em vender a empresa.

Fonte: Elaboração própria.

**QUAIS OS CRITÉRIOS UTILIZADOS PELA EMPRESA PARA A DEFINIÇÃO DO SEU SUCESSOR?**





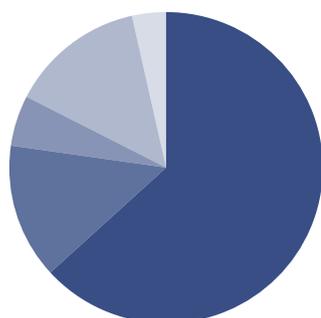
## 31 Pergunta 31: Na sua opinião, onde deverá ser encontrado o sucessor da empresa?

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 57

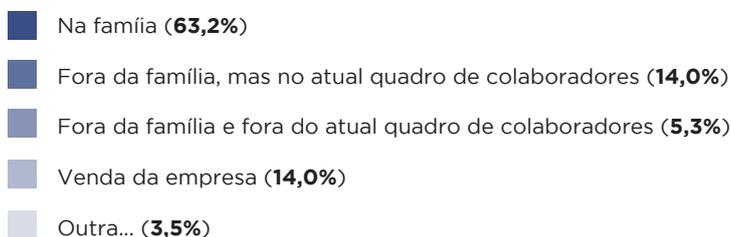
Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que 63,2% dos inquiridos pensam que o sucessor deverá pertencer à família.

Apenas um inquirido pensa que todas as opções sugeridas no inquérito serão possíveis.

Fonte: Elaboração própria.



### NA SUA OPINIÃO, ONDE DEVERÁ SER ENCONTRADO O SUCESSOR DA EMPRESA?

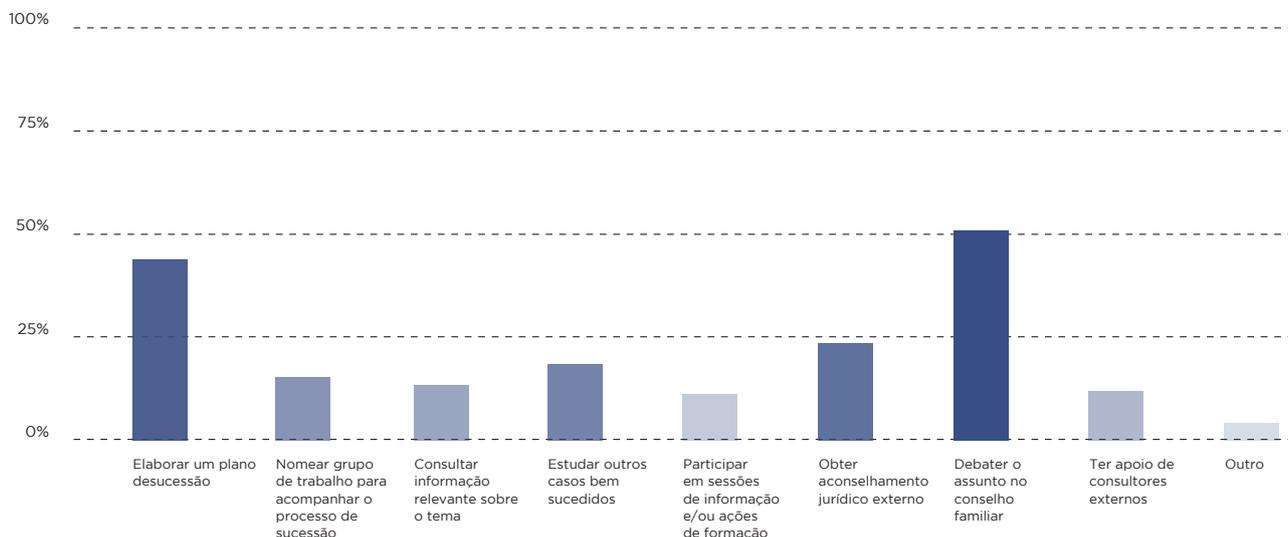


## 32 Pergunta 32: Quais os aspetos que considera serem mais importantes num processo de sucessão?

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 55

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que os três aspetos mais importantes num processo de sucessão são o debater o assunto no conselho familiar (50,8%), seguido do elaborar um plano de sucessão (44,1%), e obter aconselhamento jurídico externo (23,7%).

### QUAIS OS ASPETOS QUE CONSIDERA SEREM MAIS IMPORTANTES NUM PROCESSO DE SUCESSÃO?

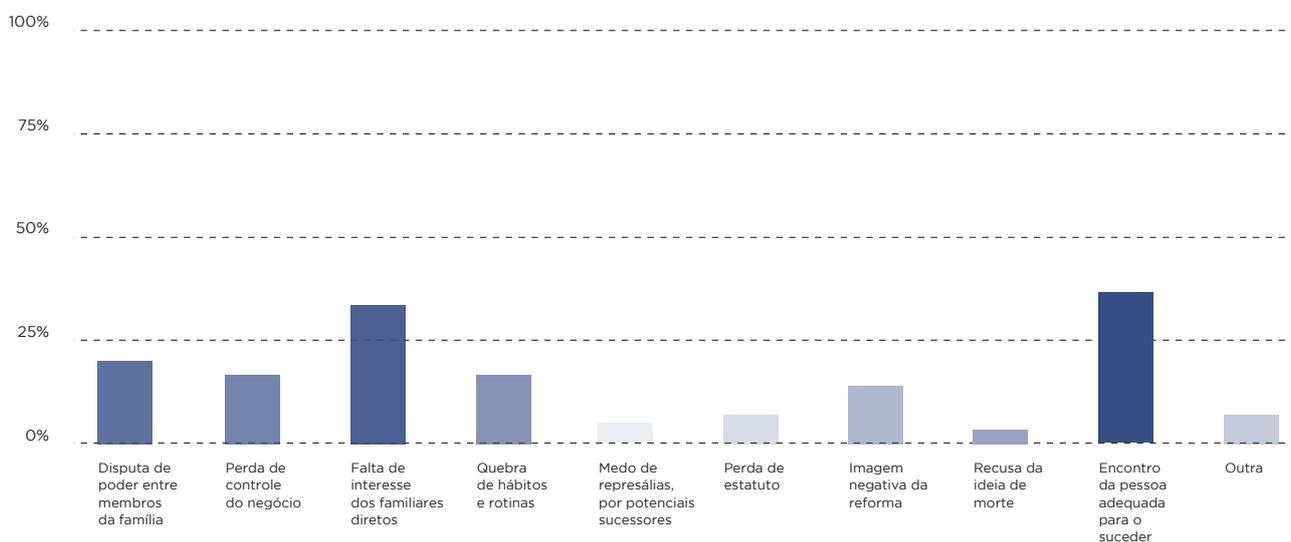


### 33 Pergunta 33: Quais as dificuldades encontradas no processo de sucessão?

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 55

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que as três principais dificuldades encontradas no processo de sucessão são encontrar a pessoa adequada para a sucessão (37,3%), seguido da falta de interesse dos familiares diretos (35,6%) e a disputa de poder entre membros da família (20,3%). Os inquiridos que escolheram a opção “outra” (6,8%) referem que não encontram dificuldades.

#### QUAIS AS DIFICULDADES ENCONTRADAS NO PROCESSO DE SUCESSÃO?



Fonte: Elaboração própria.

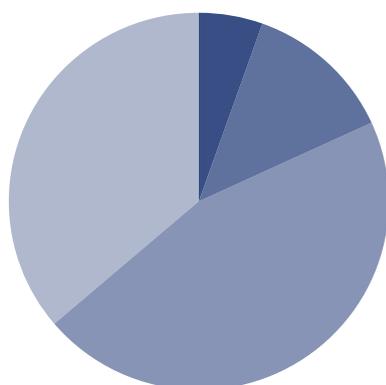


**34 Pergunta 34: Os problemas familiares interferem com o bom funcionamento da empresa?**

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 58

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que os problemas familiares raramente interferem com o bom funcionamento da empresa (45,5%) ou nunca interferem (36,4%).

Fonte: Elaboração própria.



**OS PROBLEMAS FAMILIARES INTERFEREM COM O BOM FUNCIONAMENTO DA EMPRESA?**

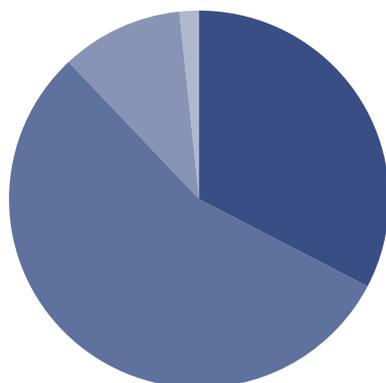
- Sempre (5,5%)
- Quase sempre (12,7%)
- Raramente (45,5%)
- Nunca (36,4%)

**35 Pergunta 35: Conseguiu sempre separar os assuntos da empresa e os problemas familiares?**

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 58

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que quase sempre conseguem separar os assuntos da empresa e os problemas familiares (55,2%) ou conseguem sempre (32,8%).

Fonte: Elaboração própria.



**CONSEGUIU SEMPRE SEPARAR OS ASSUNTOS DA EMPRESA E OS PROBLEMAS FAMILIARES?**

- Sempre (32,8%)
- Quase sempre (55,2%)
- Raramente (10,3%)
- Nunca (1,7%)

## Conclusões

O inquérito foi maioritariamente respondido por empresas que:

- ⊙ não se prevê que o seu Presidente se vá reformar nos próximos 10 anos (55,2%);
- ⊙ não possuem algum tipo de política em caso de sucessão (89,1%);
- ⊙ acreditam que o processo de sucessão não irá comprometer a viabilidade do negócio que (72,4%);
- ⊙ não possuem um plano de contingência para o momento de sucessão (81,5%);
- ⊙ pensam que o sucessor deverá pertencer à família (63,2%);

Os inquiridos consideram que:

- ⊙ os critérios mais utilizados pelas empresas, para a definição do seu sucessor são o conhecimento do negócio (72,9%) e as habilitações literárias (10,2%).
- ⊙ os aspetos mais importantes num processo de sucessão passam por debater o assunto no conselho familiar (50,8%) e por elaborar um plano de sucessão (44,1%).
- ⊙ as principais dificuldades encontradas no processo de sucessão são encontrar a pessoa adequada para a sucessão (37,3%) e a falta de interesse dos familiares diretos (35,6%).
- ⊙ os problemas familiares raramente ou nunca interferem com o bom funcionamento da empresa (81,9%) e sempre ou quase sempre conseguem separar os assuntos da empresa e os problemas familiares (88,0%).

## GESTÃO E ESTRATÉGIA EM EMPRESAS FAMILIARES

Composto por 10 perguntas destinadas a solicitar informações sobre a gestão e estratégia da empresa.

O número de respostas obtidas a cada pergunta deste tema, encontra-se no quadro abaixo:

Pergunta	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
Respostas	53	53	49	57	58	54	57	58	52	56

### 36 Pergunta 36: Número de pessoas que fazem parte da direção

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 53

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que 73,0% das pessoas que fazem parte da direção são familiares.

Fonte: Elaboração própria.





### 37 Pergunta 37: Número de pessoas com cargos de gestão

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 53

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que 80,6% dos cargos de gestão são ocupados por familiares.

Fonte: Elaboração própria.



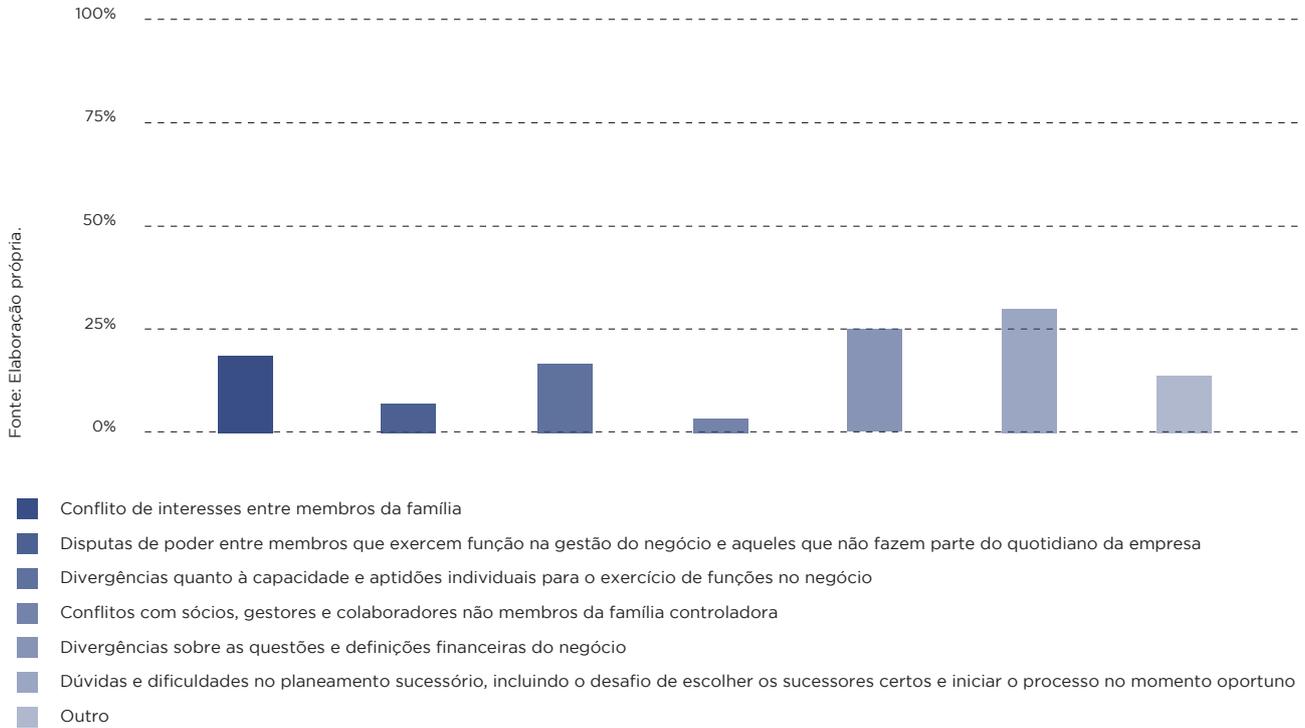
### 38 Pergunta 38: Indique quais pensa serem os principais desafios da gestão na sua empresa

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 49

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que os inquiridos consideram que os três principais desafios da gestão na sua empresa são as dúvidas e dificuldades no planeamento sucessório, incluindo o desafio de escolher os sucessores certos e iniciar o processo no momento oportuno (30,5%) seguido das divergências sobre as questões e definições financeiras do negócio (25,4%) e as divergências quanto a capacidades e aptidões individuais para o exercício de funções no negócio (20,3%). Entre os inquiridos que também escolheram a opção “outra” (13,6%) encontramos respostas tais como: “atualmente não há problemas”, “não haver descendentes interessados no negócio”, “concorrência externa”, “divergências de opinião quanto ao futuro da empresa”.



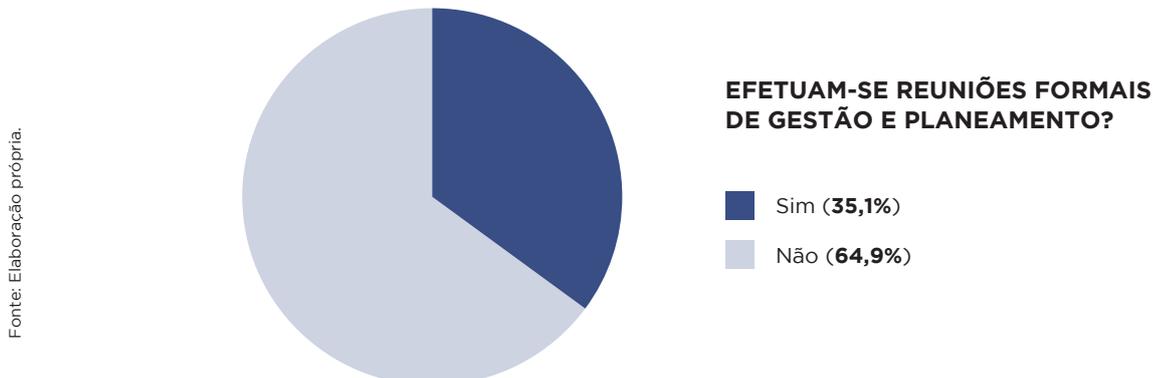
**INDIQUE QUAIS PENSA SEREM OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA GESTÃO NA SUA EMPRESA**



**39 Pergunta 39: Efetuam-se reuniões formais de gestão e planeamento?**

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 57

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que em 64,9% das empresas inquiridas, não se efetuam reuniões formais de gestão e planeamento. Nas empresas onde se efetuam este tipo de reuniões, na maioria dos casos, as mesmas têm uma frequência mensal.



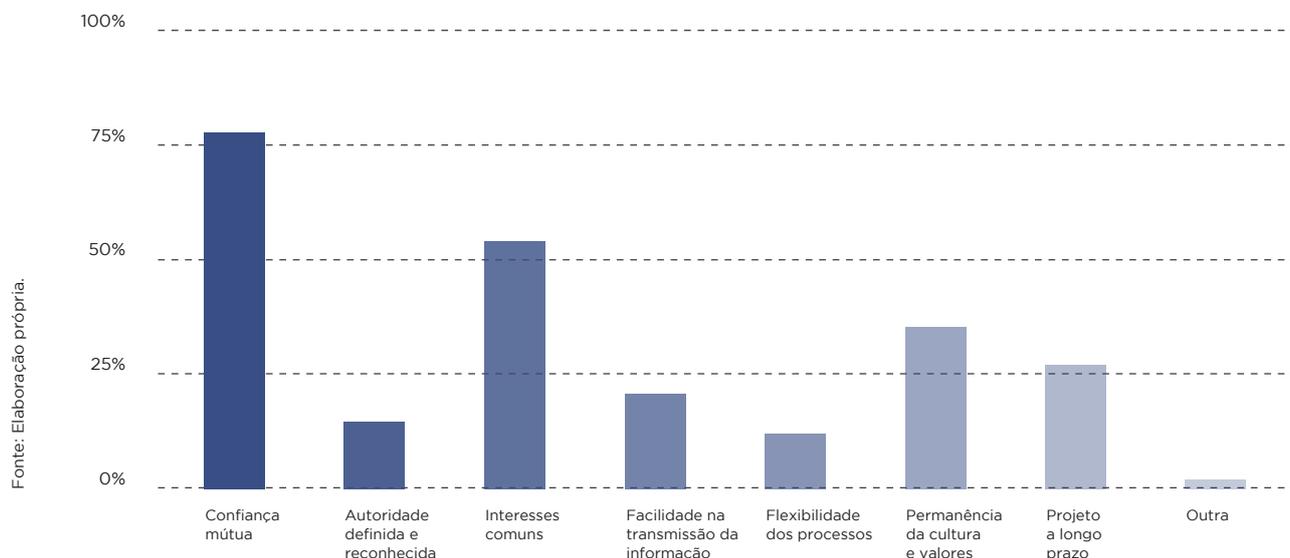


**40 Pergunta 40: Indique quais são as principais vantagens da gestão das empresas familiares**

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 58

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que os inquiridos consideram que as três principais vantagens da gestão das empresas familiares são a confiança mútua (78%) seguida de interesses comuns (54,2%) e a permanência da cultura e valores (35,6%).

**INDIQUE QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS VANTAGENS DA GESTÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES**



Fonte: Elaboração própria.

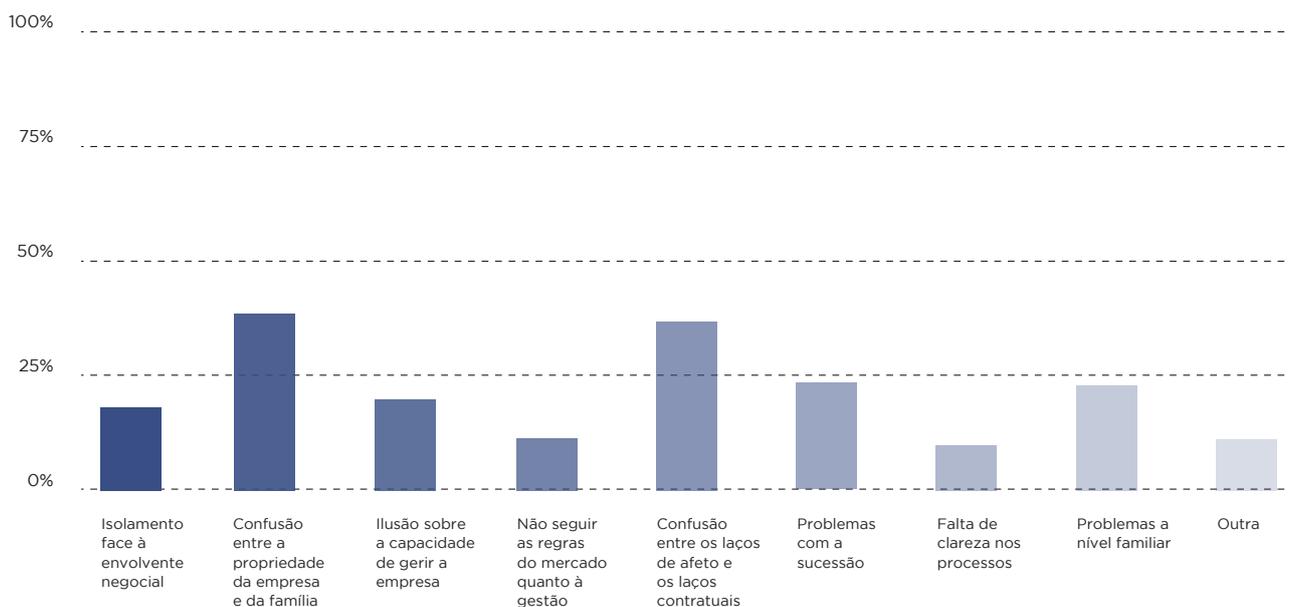


## 41 Pergunta 41: Indique quais são as principais desvantagens da gestão das empresas familiares

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 54

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que os inquiridos consideram que as principais desvantagens da gestão das empresas familiares são a confusão entre a propriedade da empresa e da família (39,0%), seguida da confusão entre os laços de afeto e os laços contratuais (37,3%), os problemas com a sucessão (23,7%) e os problemas a nível familiar (23,7%). Entre os inquiridos que também escolheram a opção “outra” (11,9%) parece existir grande consenso e consideram não existir desvantagens.

### INDIQUE QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS DESVANTAGENS DA GESTÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES



Fonte: Elaboração própria.

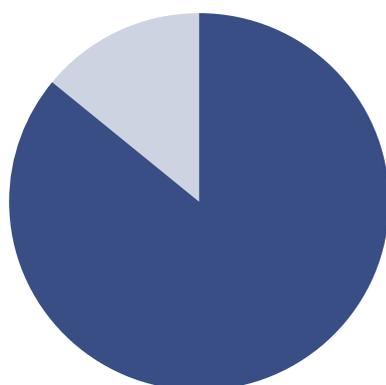


## 42 Pergunta 42: Considera importante a empresa ter uma estratégia formal?

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 57

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que 86,0% dos inquiridos consideram importante a empresa ter uma estratégia formal.

Fonte: Elaboração própria.



### CONSIDERA IMPORTANTE A EMPRESA TER UMA ESTRATÉGIA FORMAL?

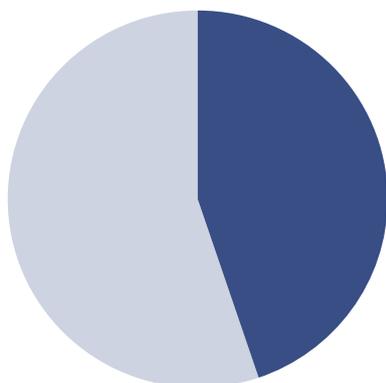


## 43 Pergunta 43: A empresa possui um plano estratégico?

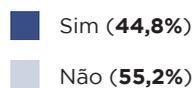
Número de respostas obtidas a esta pergunta: 58

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que apenas 44,8% dos inquiridos possuem um plano estratégico.

Fonte: Elaboração própria.



### A EMPRESA POSSUI UM PLANO ESTRATÉGICO?

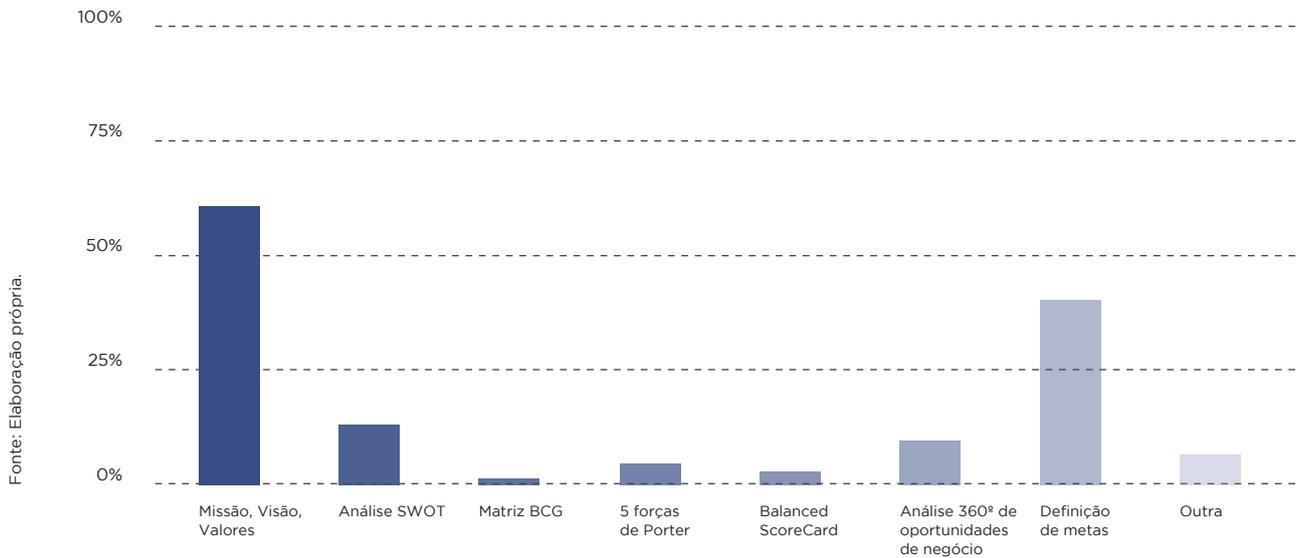




#### 44 Pergunta 44: Identifique as ferramentas de planeamento estratégico que utilizam na empresa

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 52

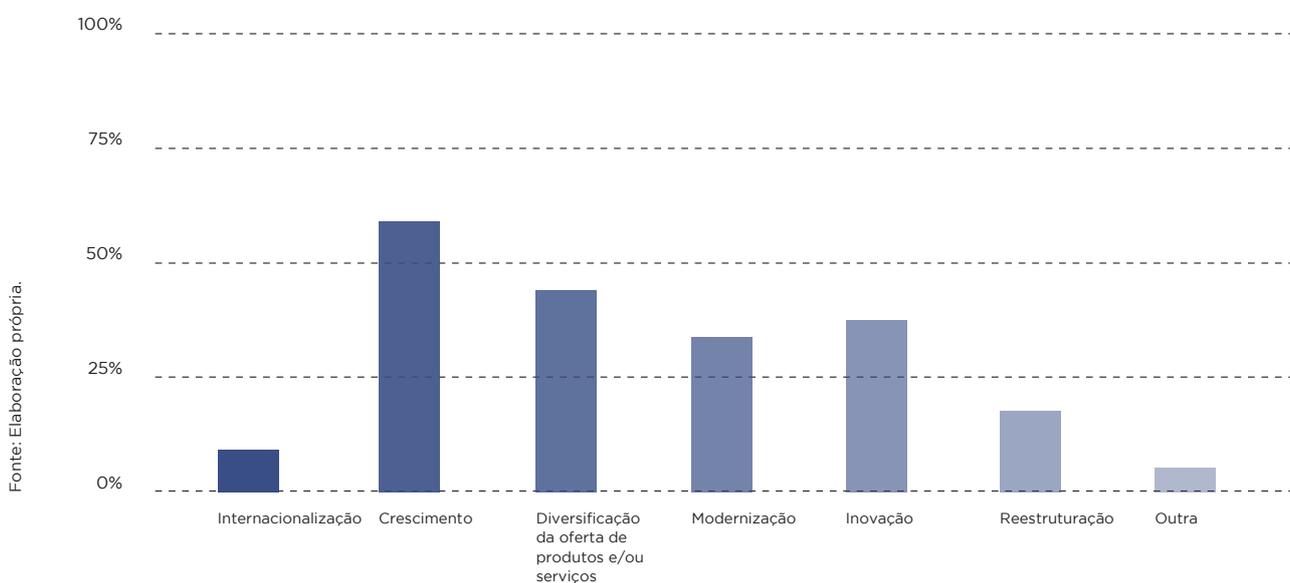
Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que os inquiridos indicaram que as principais ferramentas de planeamento estratégico que utilizam na empresa são a Missão, Visão, Valores (61,0%) seguida da definição de metas (40,7%). Entre os inquiridos que escolheram a opção “outra” (6,8%) grande parte afirma não utilizar nenhuma ferramenta.



**45 Pergunta 45: Quais são os objetivos de médio prazo para a empresa?**

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 56

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que os inquiridos indicaram que os objetivos de médio prazo para a empresa são o crescimento (59,3%) seguida da diversificação da oferta de produtos e/ou serviços (44,1%) e a inovação (37,3%).



## Conclusões

O inquérito foi maioritariamente respondido por empresas que:

- ⊙ as pessoas que fazem parte da direção são familiares (73,0%)
- ⊙ os cargos de gestão são ocupados por familiares (80,6%)
- ⊙ não se efetuam reuniões formais de gestão e planeamento (64,9%)

Os inquiridos consideram que:

- ⊙ os principais desafios da gestão na sua empresa são as dúvidas e dificuldades no planeamento sucessório, incluindo o desafio de escolher os sucessores certos e iniciar o processo no momento oportuno (30,5%) as divergências sobre as questões e definições financeiras do negócio (25,4%) e as divergências quanto a capacidades e aptidões individuais para o exercício de funções no negócio (20,3%).
- ⊙ as principais vantagens da gestão das empresas familiares são a confiança mútua (78%) os interesses comuns (54,2%) e a permanência da cultura e valores (35,6%).
- ⊙ as principais desvantagens da gestão das empresas familiares são a confusão entre a propriedade da empresa e da família (39,0%), a confusão entre os laços de afeto e os laços contratuais (37,3%), os problemas com a sucessão (23,7%) e os problemas a nível familiar (23,7%).
- ⊙ os objetivos de médio prazo para a empresa são o crescimento (59,3%) a diversificação da oferta de produtos e/ou serviços (44,1%) e a inovação (37,3%).

Os inquiridos consideram importante a empresa ter uma estratégia formal (86,0%), mas apenas 44,8% das empresas possuem um plano estratégico. As principais ferramentas de planeamento estratégico que utilizam na empresa são a Missão, Visão, Valores (61,0%) e a definição de metas (40,7%).

Nestas perguntas verificam-se contradições nas respostas, pois apenas 26 empresas respondem possuir plano estratégico, mas depois surgem 48 empresas a identificarem as ferramentas do planeamento estratégico que utilizam.

## MARKETING E COMUNICAÇÃO

Composto por 10 perguntas destinadas a solicitar informações sobre o marketing e comunicação da empresa.

O número de respostas obtidas a cada pergunta deste tema, encontra-se no quadro abaixo:

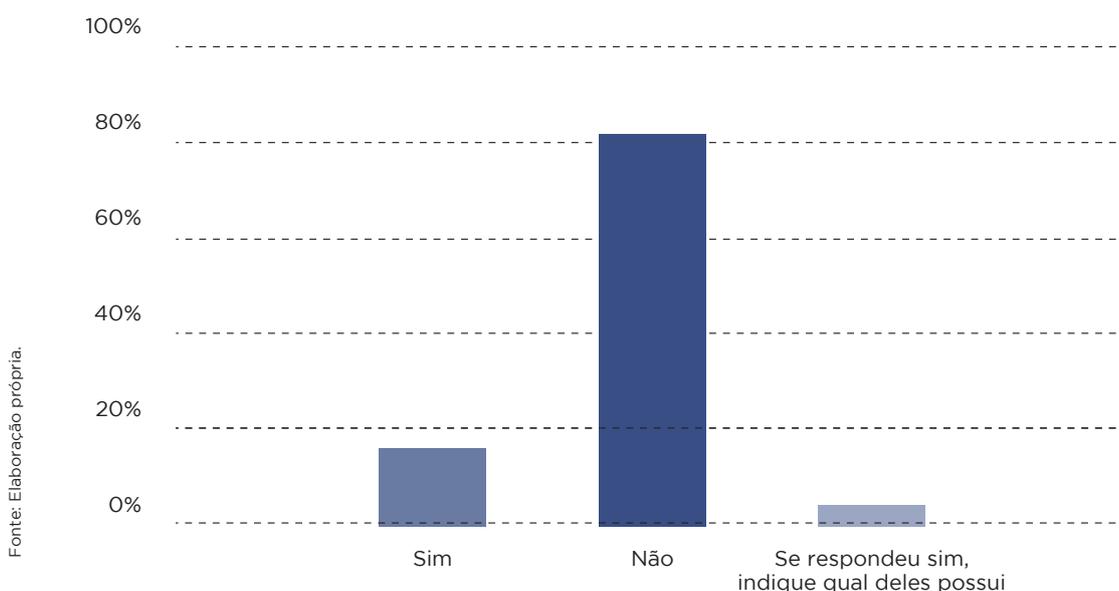
Pergunta	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
Respostas	59	57	57	47	57	52	54	56	57	57

### 46 Pergunta 46: A empresa possui um departamento de Marketing e/ou Comunicação?

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 59

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que apenas 16,9% das empresas afirmam possuir um departamento de Marketing e/ou Comunicação.

#### A EMPRESA POSSUI UM DEPARTAMENTO DE MARKETING E/OU COMUNICAÇÃO?

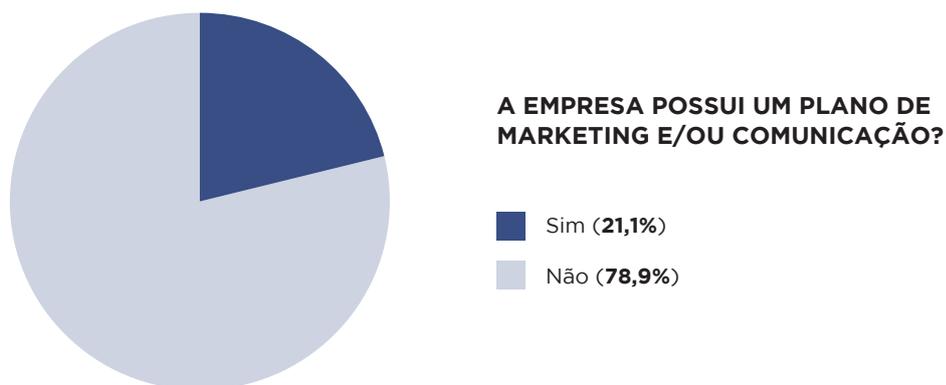


**47 Pergunta 47: A empresa possui um plano de Marketing e/ou Comunicação?**

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 57

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que apenas 21,1% asseguram possuir um plano de Marketing e/ou Comunicação.

Fonte: Elaboração própria.



**48 Pergunta 48: A empresa efetua um orçamento anual para a área do Marketing e Comunicação?**

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 57

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que apenas 14,0% das empresas garantem efetuar um orçamento anual para a área do Marketing e Comunicação.

Fonte: Elaboração própria.



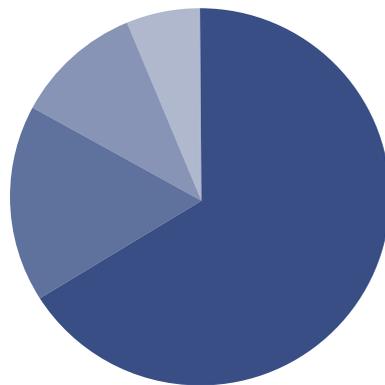


### 49 Pergunta 49: Qual a verba disponibilizada para o Marketing e Comunicação da empresa?

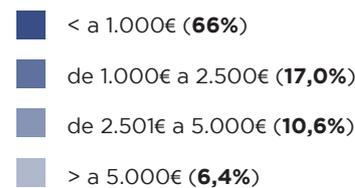
Número de respostas obtidas a esta pergunta: 47

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que 66% das empresas disponibilizam verbas inferiores a 1000€, 17% disponibilizam de 1.000€ a 2.500€, 10,6% disponibilizam de 2.501€ a 5.000€ e apenas 6,4% das empresas disponibilizam verbas superiores a 5.000€.

Fonte: Elaboração própria.



#### QUAL A VERBA DISPONIBILIZADA PARA O MARKETING E COMUNICAÇÃO DA EMPRESA?

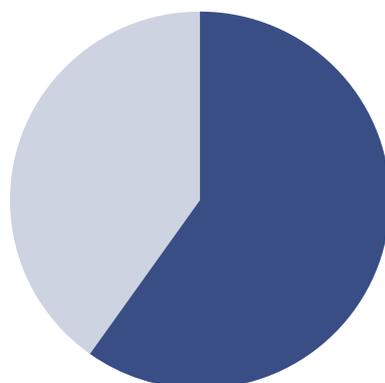


### 50 Pergunta 50: A empresa possui um Website?

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 57

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que 59,6% das empresas possuem um Website.

Fonte: Elaboração própria.



#### A EMPRESA POSSUI UM WEBSITE?



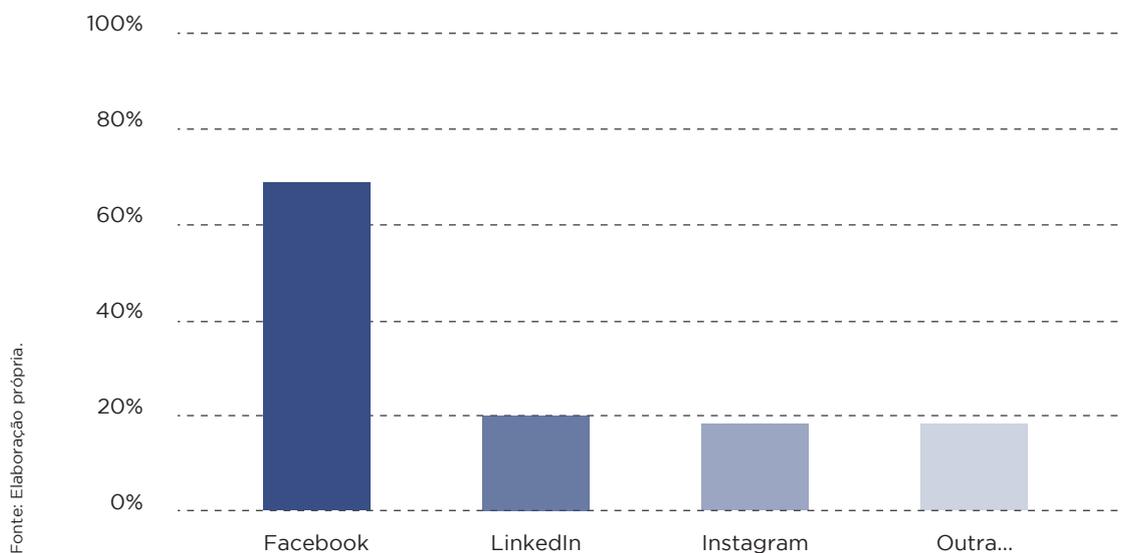


## 51 Pergunta 51: Em que redes sociais a empresa está presente

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 52

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que a rede social amplamente mais utilizada pelas empresas é o Facebook com 69,5%. O LinkedIn e o Instagram apenas são utilizados em cerca de 20,0% das empresas. Ainda se verificou que 18,6% das empresas não utilizam as redes sociais (opção “outra”).

**EM QUE REDES SOCIAIS A EMPRESA ESTÁ PRESENTE**

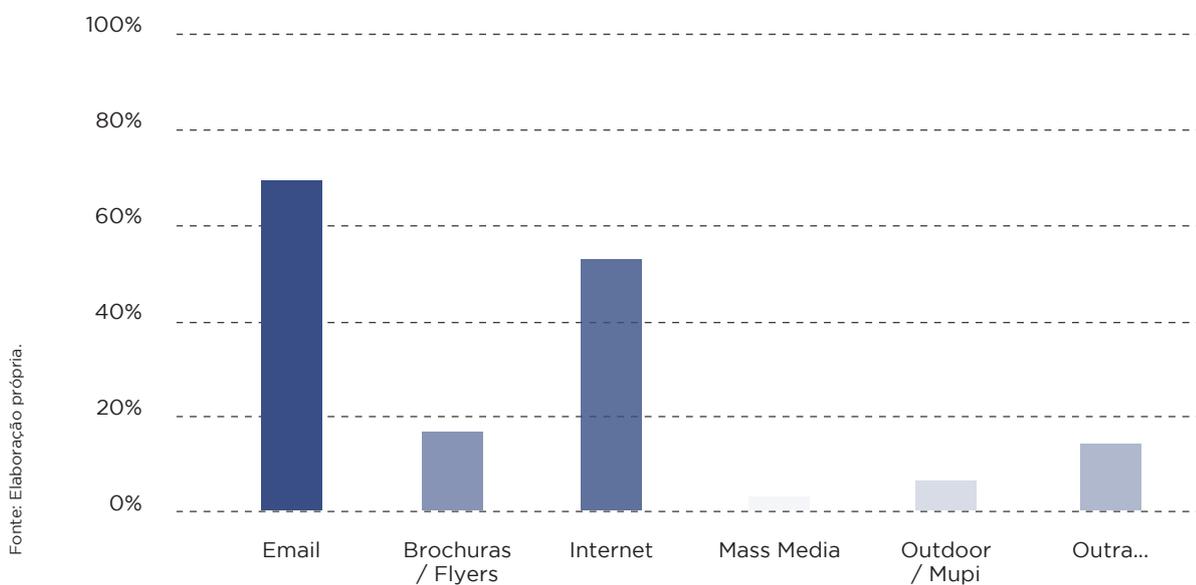


**52 Pergunta 52: Quais os meios que privilegia para comunicar com o mercado?**

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 54

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que o Email (69,5%) e a Internet (52,5%) são os meios que as empresas inquiridas privilegiam para comunicar com o mercado.

**QUAIS OS MEIOS QUE PRIVILEGIA PARA COMUNICAR COM O MERCADO?**



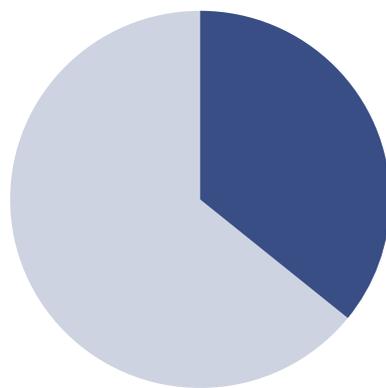


### 53 Pergunta 53: Efetua campanhas promocionais?

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 56

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que 64,3% das empresas não efetuam campanhas promocionais.

Fonte: Elaboração própria.



**EFETUA CAMPANHAS PROMOCIONAIS?**

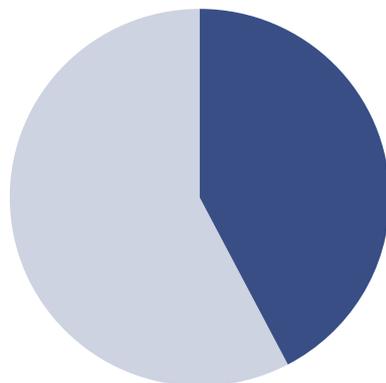
- Sim (35,7%)
- Não (64,3%)

### 54 Pergunta 54: Possui marca própria?

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 57

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que 42,1% das empresas possuem marca própria. Das empresas que responderam sim, apenas 29,2% das empresas possuem a marca registada. Por questões de sigilo, não são divulgadas as respostas, nas quais constam o nome das marcas que os inquiridos referiram.

Fonte: Elaboração própria.



**POSSUI MARCA PRÓPRIA?**

- Sim (42,1%)
- Não (57,9%)

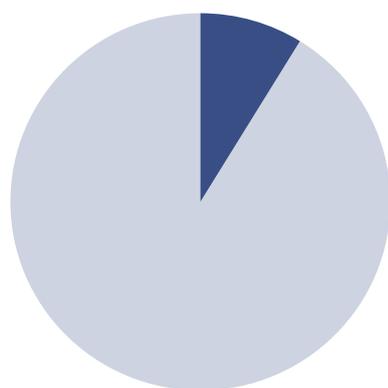


## 55 Pergunta 55: Possui produtos patenteados?

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 57

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que apenas 8,8% das empresas possuem produtos patenteados. Das empresas que responderam sim, apenas uma empresa indicou os produtos que possuía patenteados.

Por questões de sigilo, não são divulgadas as respostas, nas quais constam o nome dos produtos patenteados que o inquirido referiu.



**POSSUI PRODUTOS PATENTEADOS?**

■ Sim (8,8%)  
■ Não (91,2%)

Fonte: Elaboração própria.

## Conclusões

O inquérito foi maioritariamente respondido por empresas que:

- ⊙ não possuem um departamento de Marketing e/ou Comunicação (83,1%)
- ⊙ não possuem um plano de Marketing e/ou Comunicação (78,9%)
- ⊙ não efetuam um orçamento anual para a área do Marketing e Comunicação (86,0%).
- ⊙ disponibilizam verbas inferiores a 1000€ (66%)
- ⊙ não efetuam campanhas promocionais (64,3%)
- ⊙ não possuem marca própria (57,9%)
- ⊙ não possuem produtos patenteados (91,2%)

Constata-se que as empresas apostam cada vez mais nas tecnologias de informação e possuem um Website (59,6%), a rede social mais utilizada é o Facebook (69,5%) e que os meios que as empresas inquiridas privilegiam para comunicar com o mercado é o Email (69,5%) e a Internet (52,5%).

## MECANISMOS DE FINANCIAMENTO

Composto por 10 perguntas destinadas a solicitar informações sobre os mecanismos de financiamento conhecidos, a sua opinião sobre eles e quais os utilizados na empresa.

O número de respostas obtidas a cada pergunta deste tema, encontra-se no quadro abaixo:

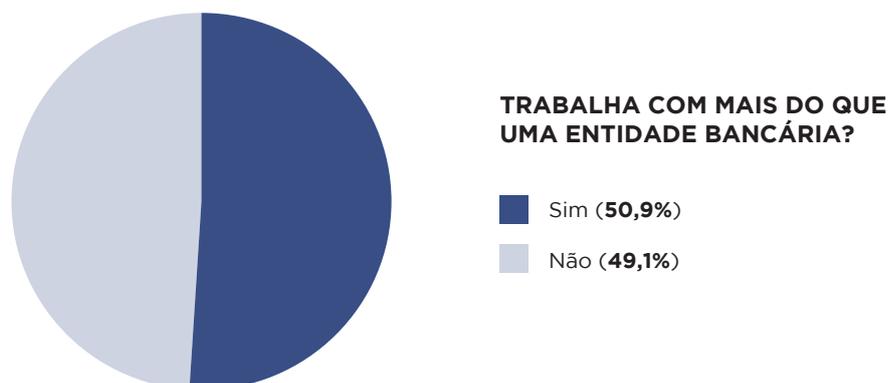
Pergunta	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65
Respostas	57	55	54	54	48	51	53	51	52	46

### 56 Pergunta 56: Trabalha com mais do que uma entidade bancária?

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 57

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que cerca de metade das empresas trabalham apenas com uma entidade bancária (50,9%).

Fonte: Elaboração própria.



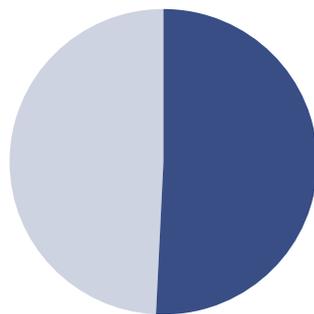


**57 Pergunta 57: No momento de pedir um financiamento consulta mais do que uma entidade?**

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 55

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que ainda há uma percentagem significativa de empresas que apenas consultam apenas uma entidade bancária (23,6%).

Fonte: Elaboração própria.



**NO MOMENTO DE PEDIR UM FINANCIAMENTO CONSULTA MAIS DO QUE UMA ENTIDADE?**

■ Sim (50,9%)  
■ Não (49,1%)

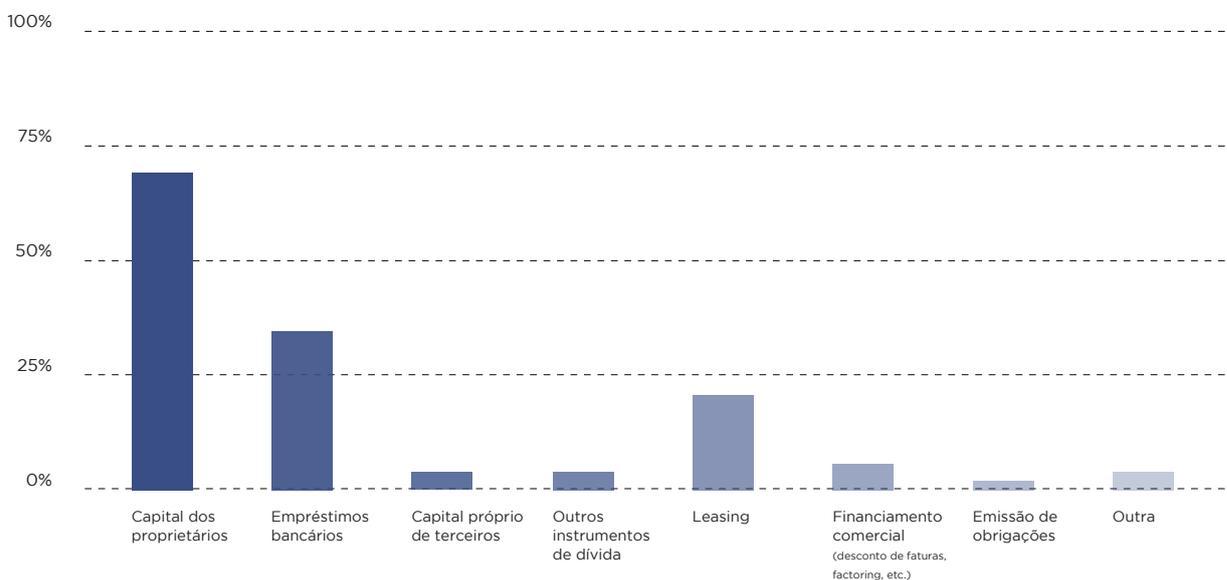
**58 Pergunta 58: Que fontes de financiamento utiliza?**

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 54

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que as principais fontes de financiamento utilizadas são os capitais dos proprietários (69,5%), seguida dos empréstimos bancários (33,9%) e o Leasing (20,3%). O recurso a emissão de obrigações apenas é utilizado por 1,7% das empresas.

Fonte: Elaboração própria.

**QUE FONTES DE FINANCIAMENTO UTILIZA?**



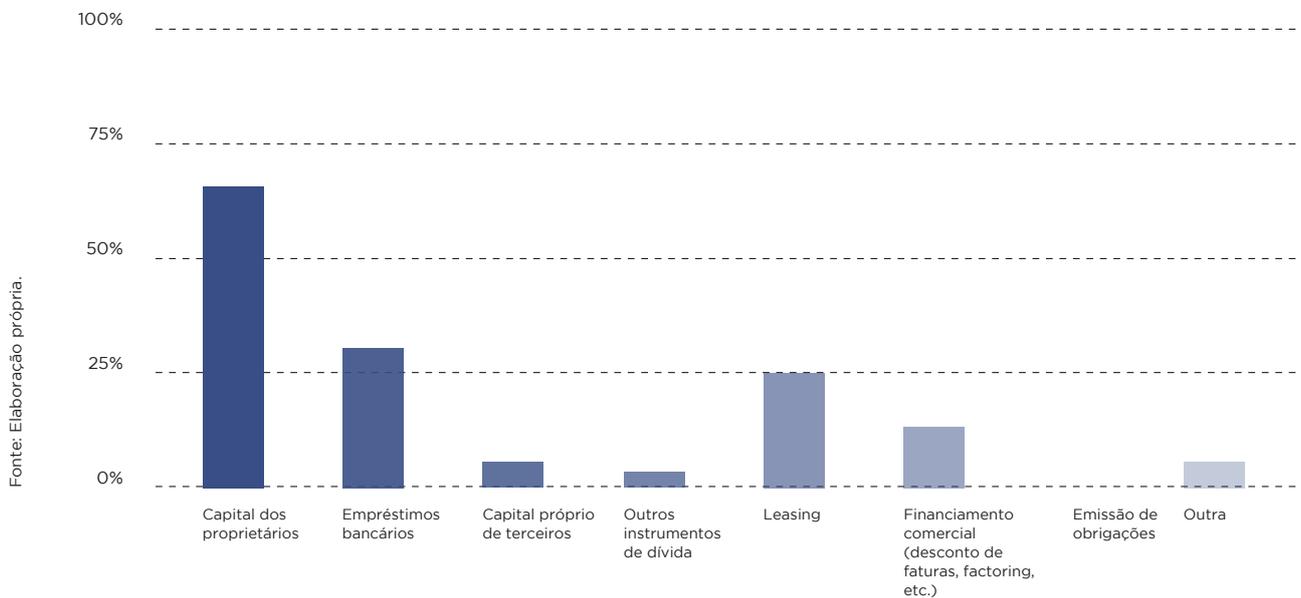


**59 Pergunta 59: Que fontes de financiamento considera mais vantajosas?**

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 54

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que as fontes de financiamento que consideram mais vantajosas são os capitais dos proprietários (66,1%), seguida dos empréstimos bancários (30,5%) e o Leasing (25,4%).

**QUE FONTES DE FINANCIAMENTO CONSIDERA MAIS VANTAJOSAS?**

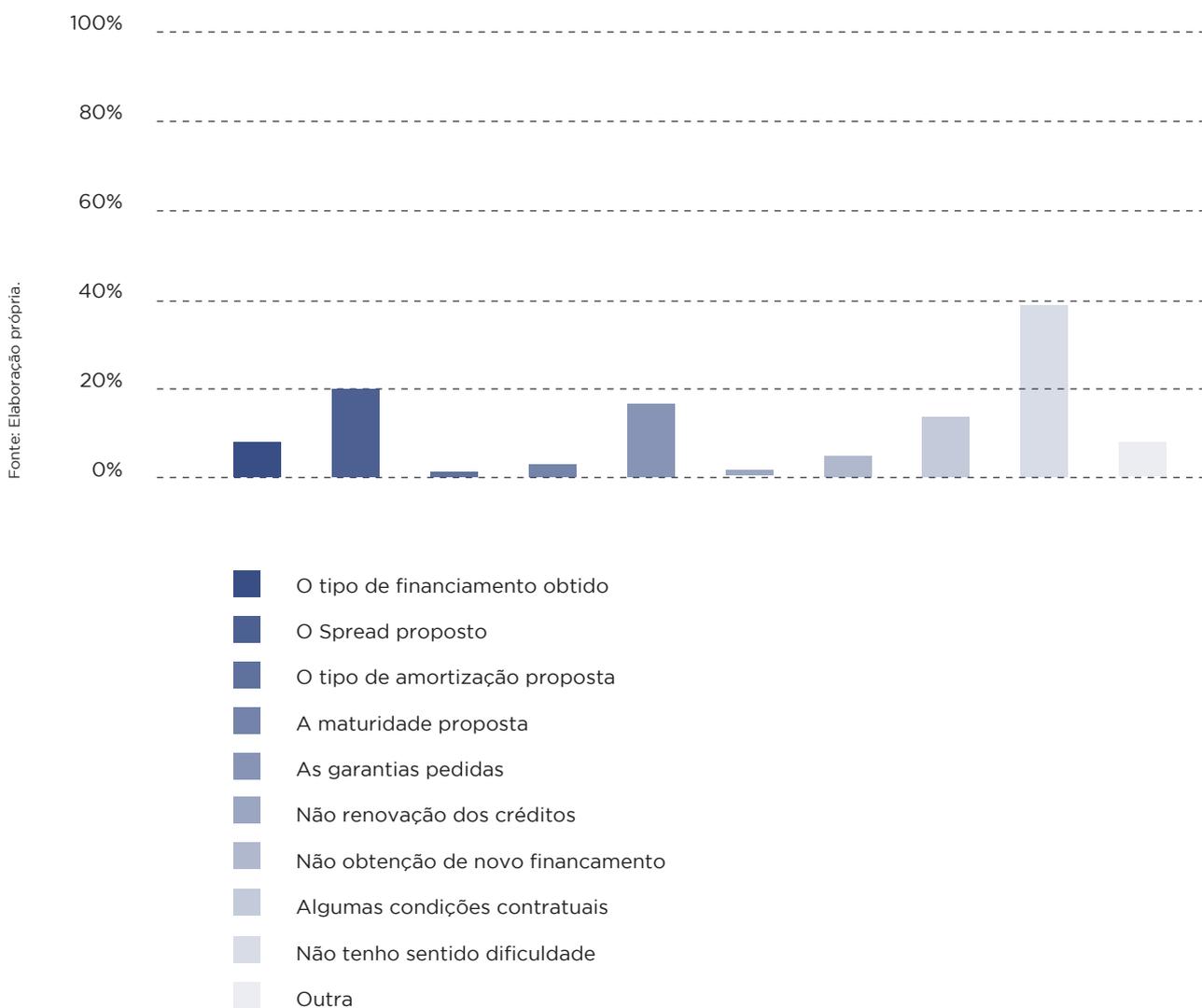


## 60 Pergunta 60: Quais as principais dificuldades que tem sentido na obtenção desses financiamentos?

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 48

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que as principais dificuldades sentidas na obtenção de financiamentos são o Spread proposto (20,3%) seguida das garantias pedidas (16,9%) e algumas condições contratuais (13,6%).

### QUAIS AS PRINCIPAIS DIFICULDADES QUE TEM SENTIDO NA OBTENÇÃO DESSES FINANCIAMENTOS?



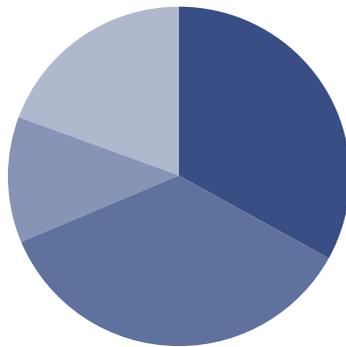


## 61 Pergunta 61: A excessiva dependência de crédito de curto prazo limita a minha estratégia de crescimento

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 51

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que 35,3% das empresas concordam que a excessiva dependência de crédito de curto prazo limita a sua estratégia de crescimento e 33,3% concordam totalmente. O que significa que em apenas 31,4% discordam da afirmação e não consideram a excessiva dependência de crédito de curto prazo como sendo um entrave ao seu crescimento.

Fonte: Elaboração própria.



### A EXCESSIVA DEPENDÊNCIA DE CRÉDITO DE CURTO PRAZO LIMITA A MINHA ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

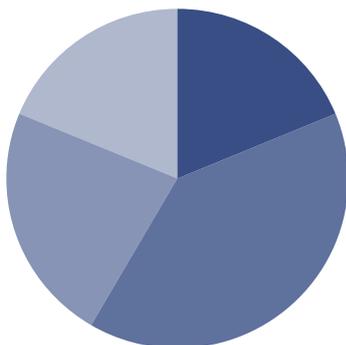


## 62 Pergunta 62: O meu nível de capitais próprios limita a minha estratégia de crescimento

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 53

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que 39,6% das empresas concordam que o seu nível de capitais próprios limita a sua estratégia de crescimento e 18,9% concordam totalmente. O que significa que 41,5% discordam da afirmação e não consideram que o nível de capitais próprios limita a estratégia de crescimento. É de notar que a opção concordo totalmente e a opção discordo totalmente obtiveram a mesma percentagem com 18,9%.

Fonte: Elaboração própria.



### O MEU NÍVEL DE CAPITALS PRÓPRIOS LIMITA A MINHA ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

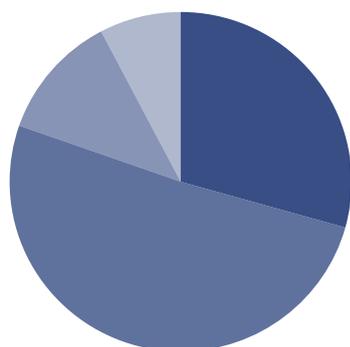


### 63 Pergunta 63: Não tenho tido problemas de obtenção de financiamento

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 51

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que 51,0% das empresas concordam que não têm tido problemas de obtenção de financiamento e 29,4% concordam totalmente. O que significa que 19,6% discordam da afirmação e têm sentido dificuldades na obtenção de financiamento.

Fonte: Elaboração própria.



#### NÃO TENHO TIDO PROBLEMAS DE OBTENÇÃO DE FINANCIAMENTO

- Concordo totalmente (29,4%)
- Concordo (51,0%)
- Discordo (11,8%)
- Discordo totalmente (7,8%)

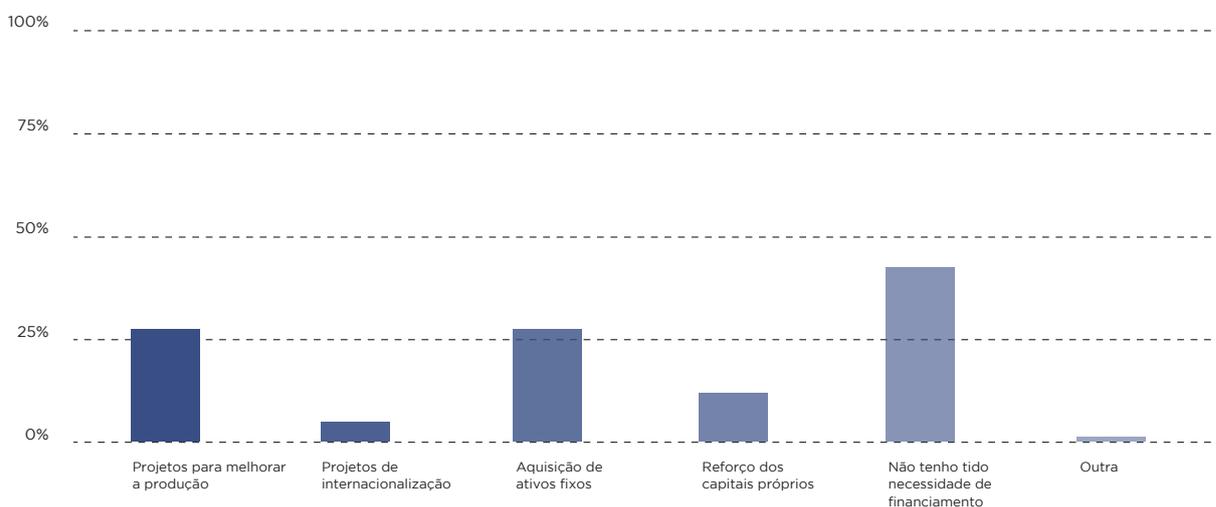
### 64 Pergunta 64: Quais os principais projetos / áreas para as quais tem sentido maior necessidade de financiamento?

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 52

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que 42,4% das entidades não têm sentido dificuldades na obtenção de financiamentos. As entidades que respondem sentir dificuldades indicam que os principais projetos / áreas para as quais tem sentido maior necessidade de financiamento são para os projetos destinados a melhorar a produção e para a aquisição de ativos fixos (ambas com 27,1%).

Fonte: Elaboração própria.

#### QUAIS OS PRINCIPAIS PROJETOS / ÁREAS PARA AS QUAIS TEM SENTIDO MAIOR NECESSIDADE DE FINANCIAMENTO?



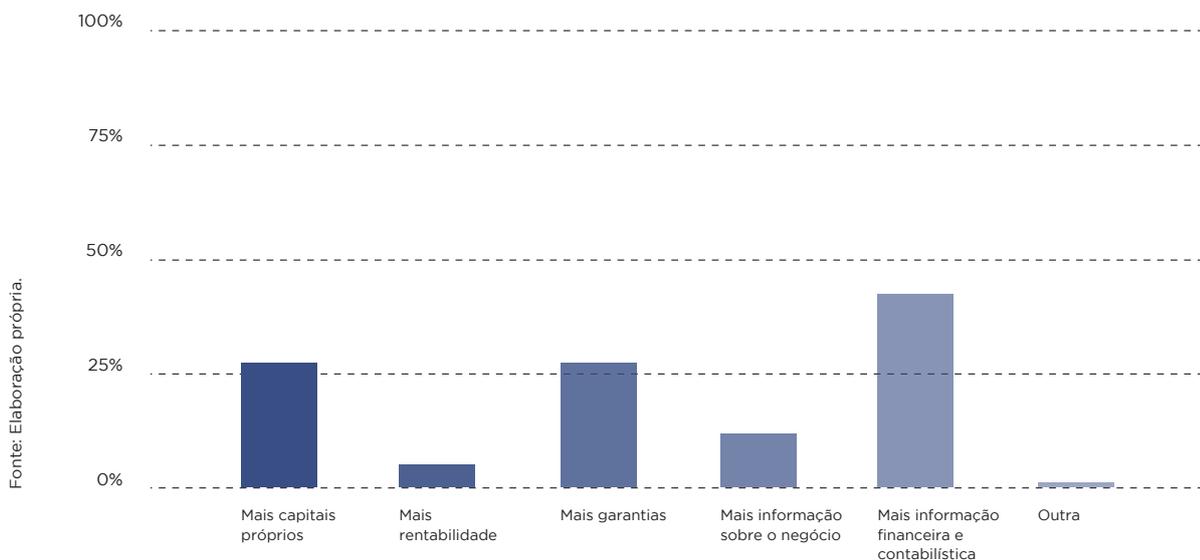


## 65 Pergunta 65: Quais as principais preocupações que sente por parte dos financiadores?

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 46

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que as principais preocupações que sente por parte dos financiadores são a necessidade de prestar mais informação financeira e contabilística (27,1%) seguida de ser necessário prestar mais garantias (25,4%) e de obterem melhores índices de rentabilidade (16,9%).

### QUAIS AS PRINCIPAIS PREOCUPAÇÕES QUE SENTE POR PARTE DOS FINANCIADORES?



## Conclusões

Cerca de metade das empresas inquiridas trabalham apenas com uma entidade bancária (50,9%), mas no momento de obter financiamento consultam mais que uma entidade bancária (76,4%). As fontes de financiamento que consideram mais vantajosas são os capitais dos proprietários (66,1%), os empréstimos bancários (30,5%) e, o Leasing (25,4%), pelo que não é de estranhar que as principais fontes de financiamento utilizadas sejam os capitais dos proprietários (69,5%), os empréstimos bancários (33,9%) e, o Leasing (20,3%).

As empresas inquiridas afirmam que não têm tido problemas de obtenção de financiamento (80,4%).

Os principais projetos / áreas para as quais tem sentido maior necessidade de financiamento são os projetos destinados a melhorar a produção e para a aquisição de ativos fixos (54,2%) e as principais dificuldades sentidas na obtenção de financiamentos são o Spread proposto (20,3%), as garantias pedidas (16,9%) e, algumas condições contratuais (13,6%).

As principais preocupações que sentem por parte dos financiadores são a necessidade de prestar mais informação financeira e contabilística (27,1%), de ser necessário prestar mais garantias (25,4%) e, de obterem melhores índices de rentabilidade (16,9%).

As empresas inquiridas concordam a sua estratégia de crescimento é influenciada pela excessiva dependência de crédito de curto prazo limita (68,6%) e pelo seu nível de capitais próprios (58,5%).

## GESTÃO DA MUDANÇA

Composto por 10 perguntas destinadas a solicitar informações sobre as mudanças efetuadas na empresa ao longo dos últimos anos, de que forma foram efetuadas e quais consideram ser necessárias efetuar para continuarem no mercado.

O número de respostas obtidas a cada pergunta deste tema, encontra-se no quadro abaixo:

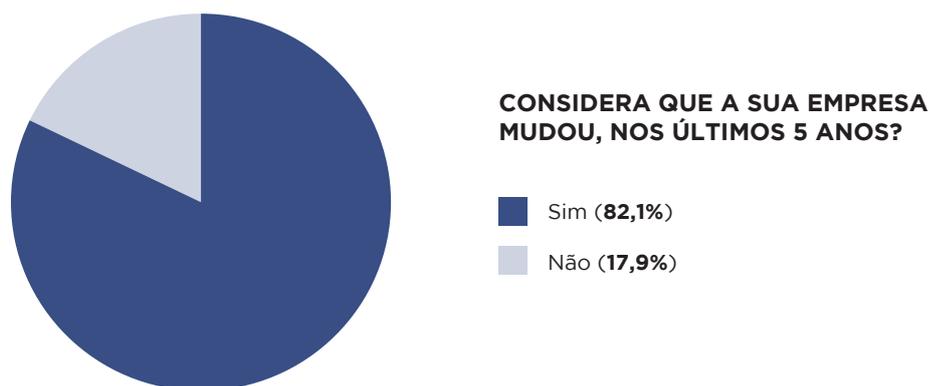
Pergunta	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75
Respostas	56	52	52	53	54	55	54	53	55	52

### 66 Pergunta 66: Considera que a sua empresa mudou, nos últimos 5 anos?

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 56

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que 82,1% das empresas consideram que mudou nos últimos 5 anos.

Fonte: Elaboração própria.



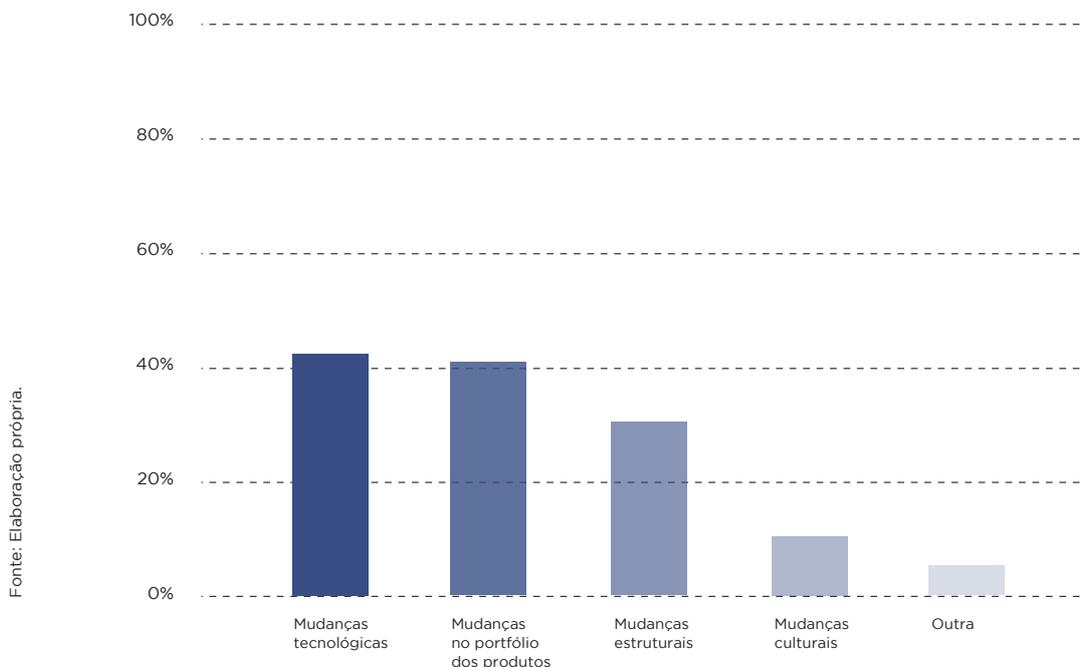


## 67 Pergunta 67: Em que área da empresa se realizou a mudança?

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 52

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que as principais áreas onde as empresas realizaram a mudança foram tecnológicas (42,4%), seguida do portfólio dos produtos (40,7%) e estruturais (30,5%). As mudanças culturais são as que apresentam menor expressão com apenas 10,2% das empresas a assumirem que realizaram mudanças nesta área. Não foi realizada nenhuma mudança em 5,1% das empresas inquiridas (opção “outra”).

### EM QUE ÁREA DA EMPRESA SE REALIZOU A MUDANÇA?



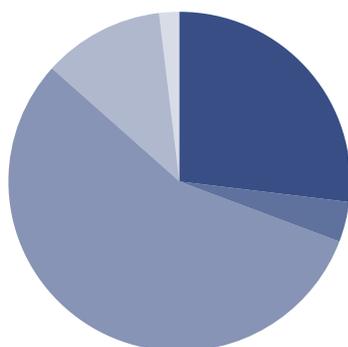
## 68 Pergunta 68: Como se realizou o processo da mudança?

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 52

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que 55,8% das empresas realizaram um processo de mudança planeada e em 26,9% das empresas a mudança foi incremental. Em 11,5% das empresas inquiridas a mudança foi improvisada e em 1,9% das empresas foi emergencial. Em apenas 3,8% das empresas a mudança foi transformacional e nenhuma empresa realizou uma mudança radical.

Verifica-se que a maioria das mudanças são planeadas e realizadas de forma cautelosa, pois apenas 13,4% das empresas realizaram mudanças resultantes de emergências ou improvisadas para se ajustarem às exigências do mercado.

Fonte: Elaboração própria.



### COMO SE REALIZOU O PROCESSO DA MUDANÇA?

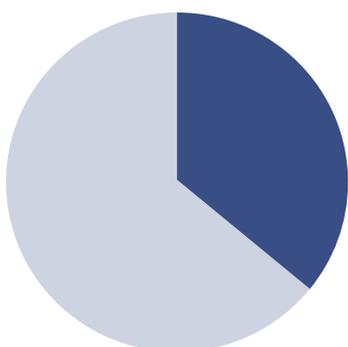
- Mudança incremental (26,9%)
- Mudança transformacional (3,8%)
- Mudança planeada (55,8%)
- Mudança improvisada (11,5%)
- Mudança emergencial (1,9%)
- Mudança radial

## 69 Pergunta 69: Para realizar o processo de mudança, considera importante recorrer a um profissional externo especializado?

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 53

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que apenas 35,8% das empresas consideram importante recorrer a um profissional externo especializado para ajudar no processo de mudança.

Fonte: Elaboração própria.



### PARA REALIZAR O PROCESSO DE MUDANÇA, CONSIDERA IMPORTANTE RECORRER A UM PROFISSIONAL EXTERNO ESPECIALIZADO?

- Sim (35,8%)
- Não (64,2%)

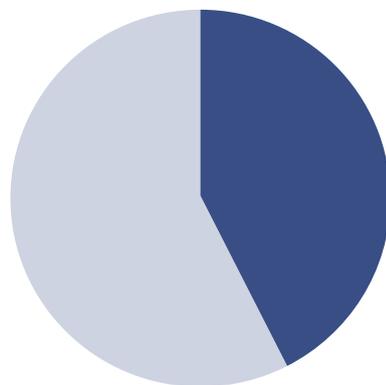


**70 Pergunta 70: Consideraria recorrer a um profissional externo especializado, para liderar um processo de mudança?**

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 54

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que 42,6% das empresas considerariam recorrer a um profissional externo especializado para liderar um processo de mudança.

O aumento de respostas sim na Pergunta 70 em relação à Pergunta 69, apercebe-se que houve empresas que apesar de não considerarem importante recorrer a um profissional externo especializado para ajudar no processo de mudança, considerariam recorrer a um.



**CONSIDERARIA RECORRER A UM PROFISSIONAL EXTERNO ESPECIALIZADO, PARA LIDERAR UM PROCESSO DE MUDANÇA?**

■ Sim (42,6%)

■ Não (57,4%)

Fonte: Elaboração própria.

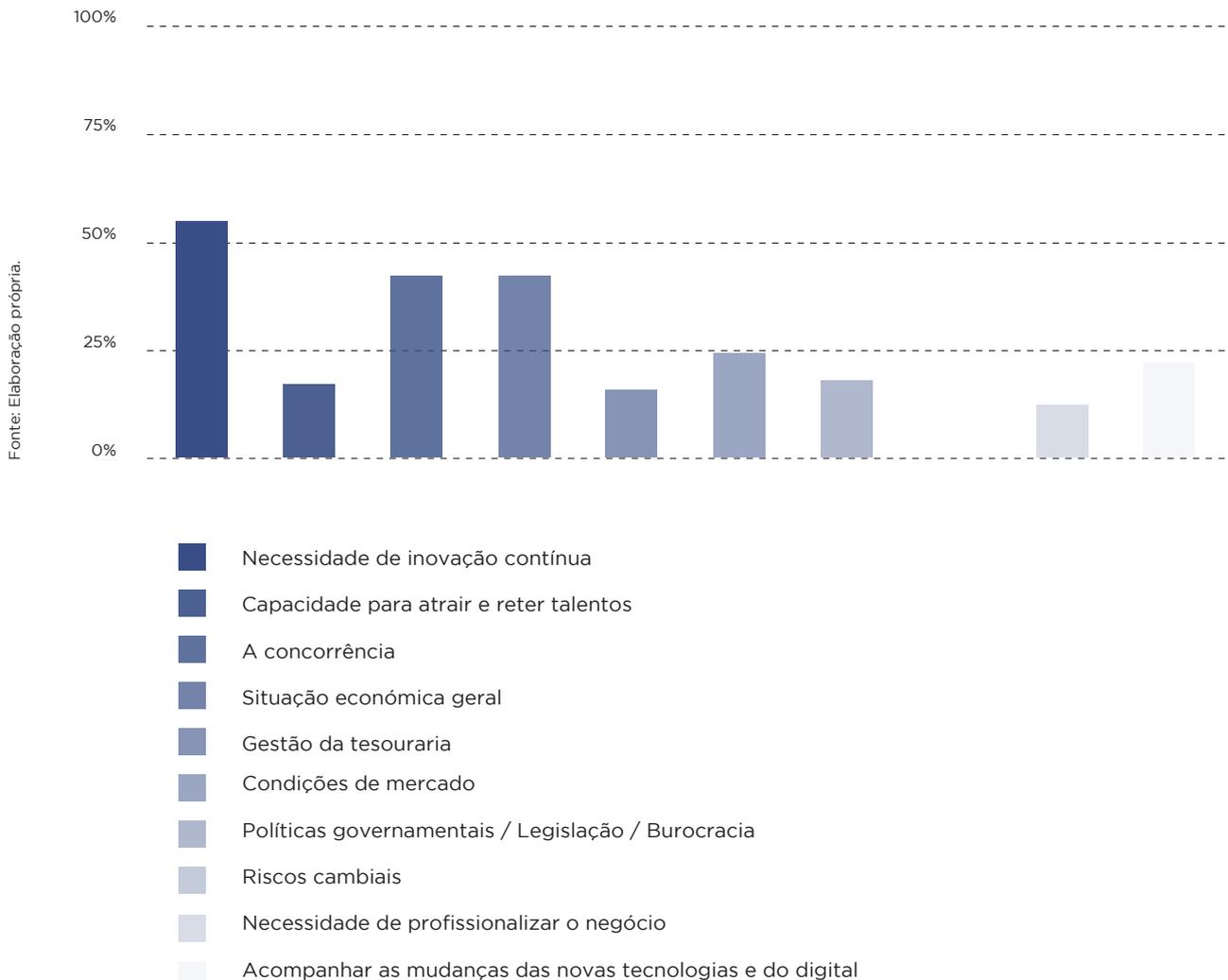


**71 Pergunta 71: Quais são os principais desafios que a empresa prevê enfrentar no próximo ano?**

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 55

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que os principais desafios que as empresas preveem enfrentar no próximo ano são as necessidades de inovação contínua (54,5%), seguida da situação económica geral e a concorrência (ambas com 41,8%). Apenas 10,9% das empresas inquiridas preveem necessidade de profissionalizar o negócio e para 14,5% será a gestão da tesouraria. Nenhuma das empresas inquiridas prevê que os riscos cambiais sejam um desafio no curto prazo.

**QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS DESAFIOS QUE A EMPRESA PREVÊ ENFRENTAR NO PRÓXIMO ANO?**



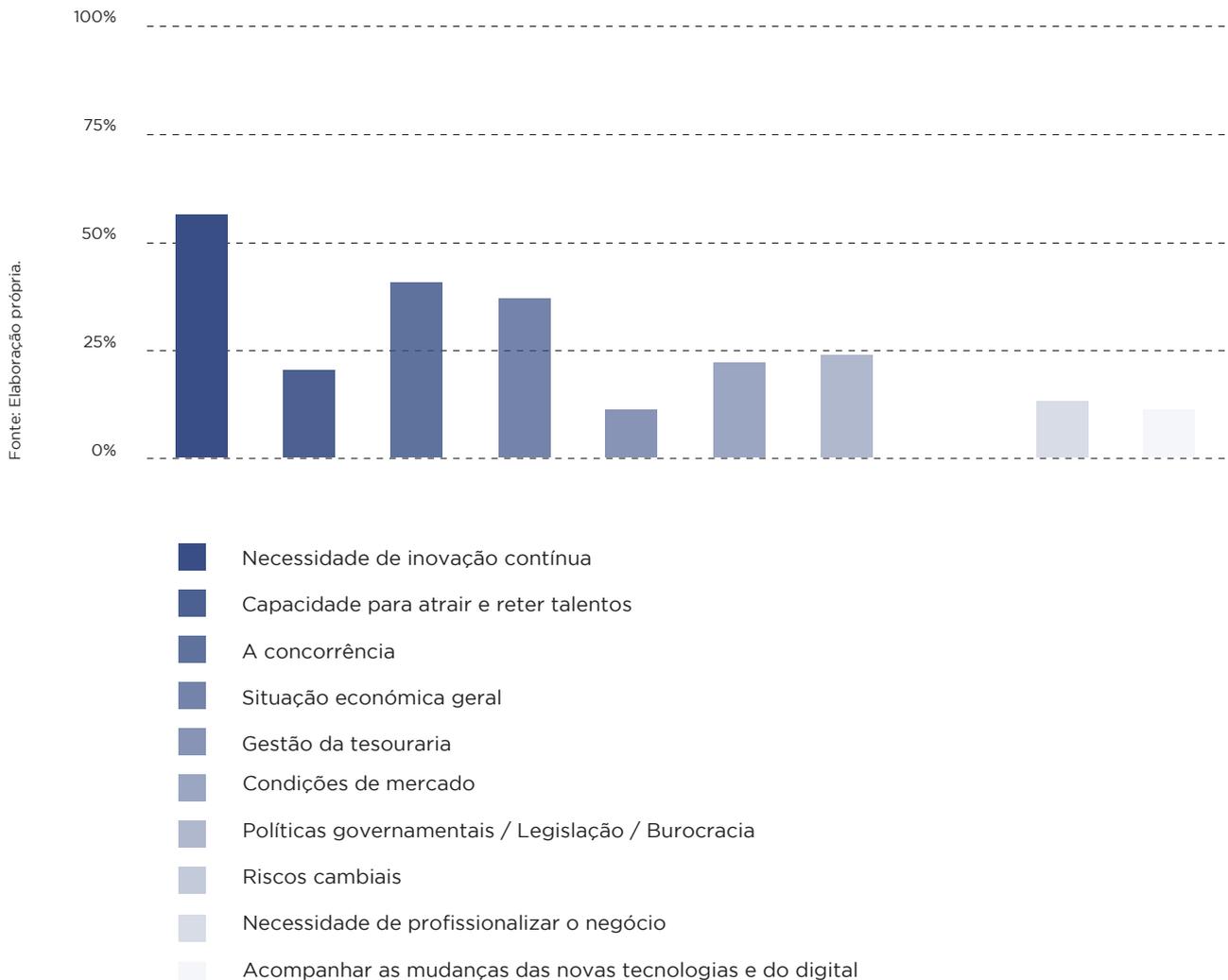


## 72 Pergunta 72: Quais são os principais desafios que a empresa prevê enfrentar nos próximos 3 anos?

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 54

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que os principais desafios que as empresas preveem enfrentar nos próximos 3 anos são as necessidades de inovação contínua (57,4%), seguida da concorrência (40,7%) e a situação económica geral (37,0%). Apenas 13,0% das empresas inquiridas preveem necessidade de profissionalizar o negócio e para 11,1% será a gestão da tesouraria e a necessidade de acompanhar as mudanças das novas tecnologias e do digital. Nenhuma das empresas inquiridas prevê que os riscos cambiais sejam um desafio no médio prazo.

### QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS DESAFIOS QUE A EMPRESA PREVÊ ENFRENTAR NOS PRÓXIMOS 3 ANOS?



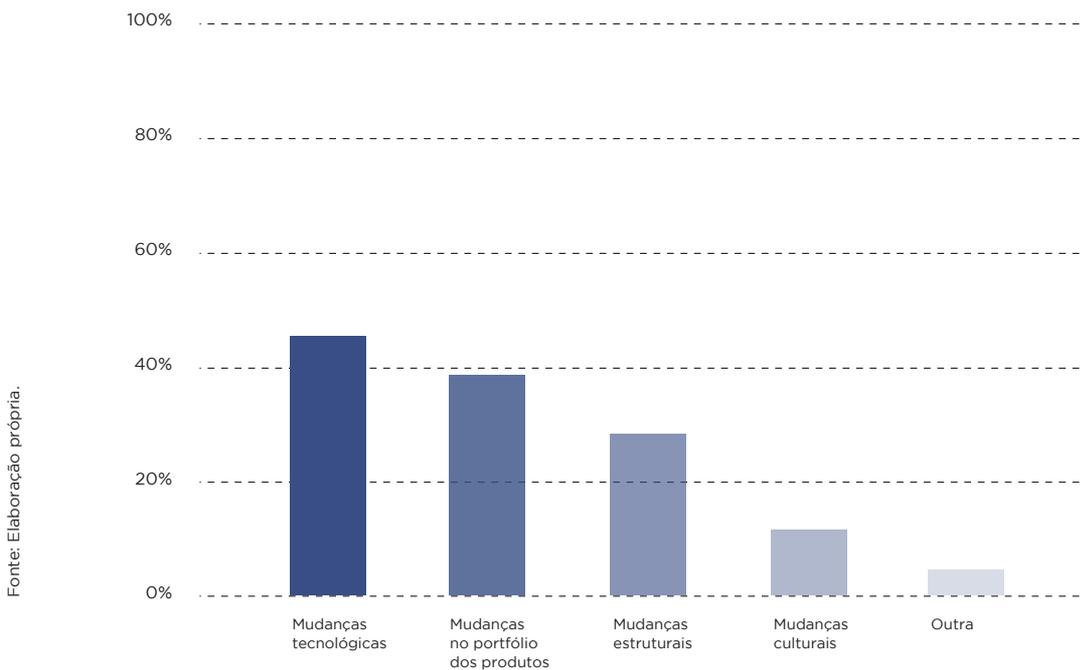


**73 Pergunta 73: Que mudanças considera serem importantes implementar nos próximos 3 anos?**

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 53

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que as principais mudanças que as empresas consideram ser importantes implementar são as tecnológicas (45,8%), seguida do portfólio dos produtos (39,0%) e estruturais (28,8%).

**QUE MUDANÇAS CONSIDERA SEREM IMPORTANTES IMPLEMENTAR NOS PRÓXIMOS 3 ANOS?**



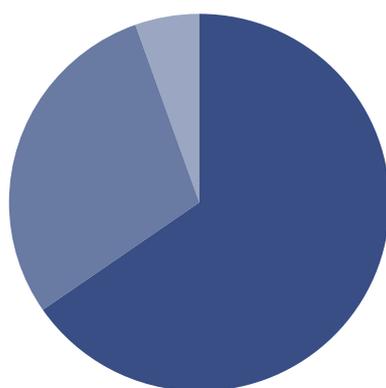
Fonte: Elaboração própria.



## 74 Pergunta 74: Qual a relevância da participação dos colaboradores na mudança?

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 55

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que 65,5% das empresas consideram muito importante a relevância da participação dos colaboradores na mudança empresarial e 29,1% importante. Apenas 5,5% consideram pouco importante a relevância da participação dos colaboradores na mudança empresarial.



### QUAL A RELEVÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO DOS COLABORADORES NA MUDANÇA?

- Muito importante (65,5%)
- Importante (29,1%)
- Pouco importante (5,5%)
- Nada importante

Fonte: Elaboração própria.

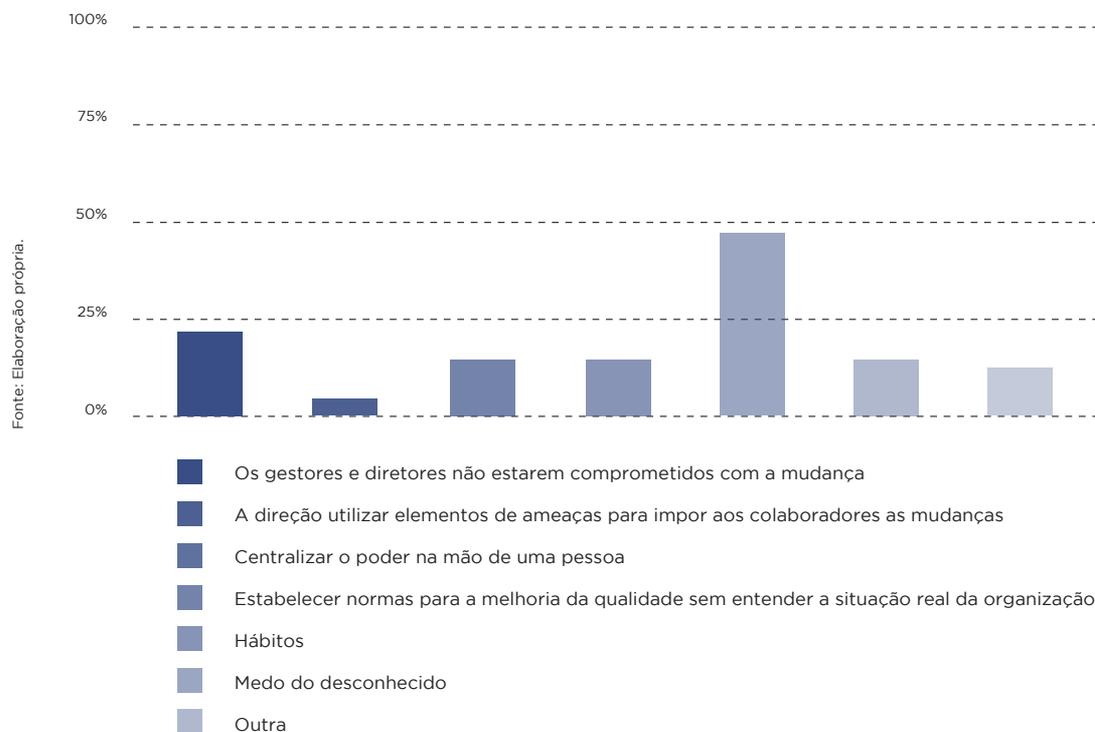
## 75 Pergunta 75: Quais considera ser os principais entraves à mudança?

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 52

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que as empresas consideram que os principais entraves à mudança são os hábitos (47,5%), seguida do facto de os gestores e diretores não estarem comprometidos com a mudança. A opção “outra” com 13,6% quando analisada, verifica-se que 10,2% das empresas consideram não haver nenhum entrave à mudança e 1,7% encontram entraves na mão-de-obra qualificada (presume-se que a dificuldade seja a falta de mão-de-obra qualificada) e as dificuldades de licenciamento.



## QUAIS CONSIDERA SER OS PRINCIPAIS ENTRAVES À MUDANÇA?



RESPOSTAS	VALOR ABSOLUTO	%
Nenhum entrave	6	10,2%
MO Qualificada	1	1,7%
Dificuldades de licenciamento	1	1,7%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>13,06%</b>

## Conclusões

A maioria das empresas inquiridas considera que mudou nos últimos 5 anos (82,1%) e as principais mudanças realizadas foram as tecnológicas (42,4%), no portfólio dos produtos (40,7%) e estruturais (30,5%). Constata-se que as mudanças já efetuadas continuam a ser as mesmas que as empresas consideram ser importantes implementar, as tecnológicas (45,8%), no portfólio dos produtos (39,0%) e estruturais (28,8%).

O processo de mudança realizado foi essencialmente planeado (55,8%) e incremental (26,9%). Verifica-se que a maioria das mudanças são planeadas e realizadas de forma cautelosa, pois apenas 13,4% das empresas inquiridas realizaram mudanças resultantes de emergências ou improvisadas para se ajustarem às exigências do mercado.

Apenas 35,8% das empresas inquiridas consideram importante recorrer a um profissional externo especializado para ajudar no processo de mudança, contudo 42,6% das empresas considerariam recorrer a um profissional externo especializado para liderar esse processo.

Os principais desafios que as empresas preveem enfrentar no próximo ano e nos próximos 3 anos são idênticos, tais como, as necessidades de inovação contínua (54,5% / 57,4%), a concorrência (41,8% / 40,7%) e a situação económica geral (41,8% / 37,0%).

Aas empresas inquiridas consideram importante ou muito importante a relevância da participação dos colaboradores na mudança empresarial (94,5%) e, que os principais entraves à mudança são os hábitos (47,5%) e os gestores e diretores não estarem comprometidos com a mudança.

## INOVAÇÃO E INDÚSTRIA 4.0

Composto por 10 perguntas destinadas a solicitar informações sobre a importância atribuída à inovação, se a empresa inovou em alguma área e, aferir o conhecimento e opinião sobre a Indústria 4.0.

Após a pergunta 80, só os inquiridos que responderam “Sim” a esta pergunta, deveriam continuar a responder ao questionário.

O número de respostas obtidas a cada pergunta deste tema, encontra-se no quadro abaixo:

Pergunta	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85
Respostas	56	55	53	53	55	12	12	12	12	12

### 76 Pergunta 76: Considera que a sua empresa inovou, nos últimos 3 anos?

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 56

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que 76,8% das empresas consideram que inovaram nos últimos 3 anos.

Fonte: Elaboração própria.



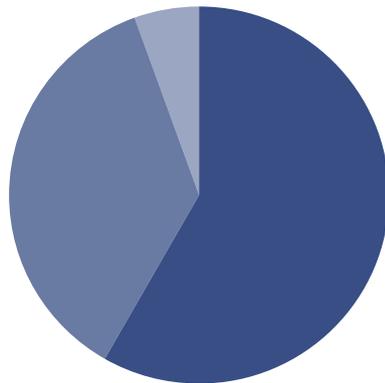


## 77 Pergunta 77: Qual a importância da inovação para a sua empresa?

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 55

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que 58,2% das empresas consideram muito importante a inovação para a sua empresa e 36,4% importante. Apenas 5,5% consideram pouco importante a inovação para a sua empresa.

Fonte: Elaboração própria.



### QUAL A IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO PARA A SUA EMPRESA?

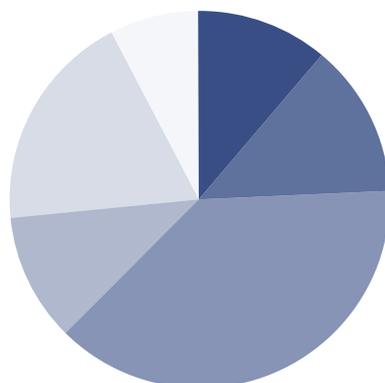
- Muito importante (58,2%)
- Importante (36,4%)
- Pouco importante (5,5%)
- Nada importante

## 78 Pergunta 78: Em qual área considera que inovou?

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 53

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que as principais áreas onde as empresas consideram que inovaram foram na criação de novos produtos / serviços (37,7%), seguida da utilização da tecnologia (18,9%) e no modelo de gestão (13,2%). Não foi realizada nenhuma inovação em 7,5% das empresas (opção “outra”).

Fonte: Elaboração própria.



### EM QUAL ÁREA CONSIDERA QUE INOVOU?

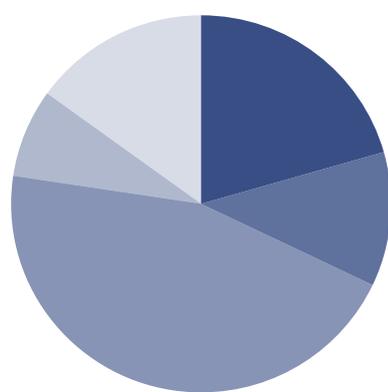
- Métodos produtivos (11,3%)
- Modelo de gestão (13,2%)
- Novos produtos / serviços (37,7%)
- Processos (11,3%)
- Utilização da tecnologia (18,9%)
- Outra (7,5%)

## 79 Pergunta 79: Para a sua empresa, qual a área onde considera relevante inovar?

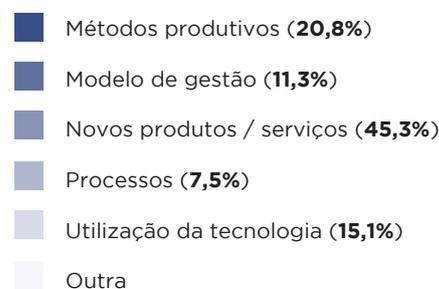
Número de respostas obtidas a esta pergunta: 53

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que as principais áreas onde as empresas consideraram relevante inovar são na criação de novos produtos / serviços (45,3%), seguida da inovação nos métodos produtivos (20,8%) e na utilização da tecnologia (15,1%).

Fonte: Elaboração própria.



### PARA A SUA EMPRESA, QUAL A ÁREA ONDE CONSIDERA RELEVANTE INOVAR?

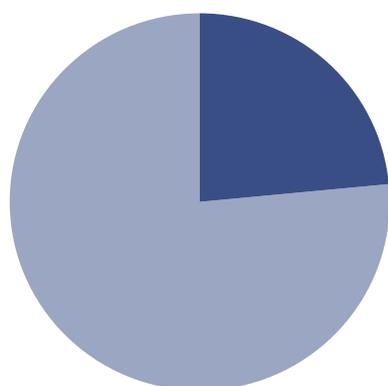


## 80 Pergunta 80: Conhece o conceito "Indústria 4.0"?

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 55

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que apenas 23,6% das empresas conhecem o conceito de "Indústria 4.0".

Fonte: Elaboração própria.



### CONHECE O CONCEITO "INDÚSTRIA 4.0"?



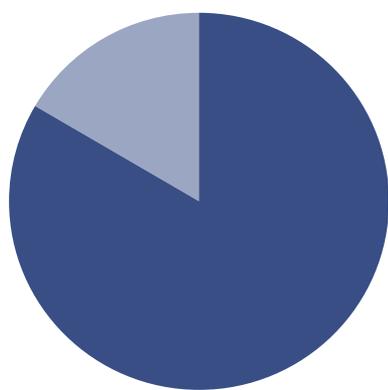


**81 Pergunta 81: Considera que a Indústria 4.0 vai influenciar o seu modelo de negócio?**

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 12

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que 83,3% das empresas consideram que a Indústria 4.0 vai influenciar o seu modelo de negócio.

Fonte: Elaboração própria.



**CONSIDERA QUE A INDÚSTRIA 4.0 VAI INFLUENCIAR O SEU MODELO DE NEGÓCIO?**

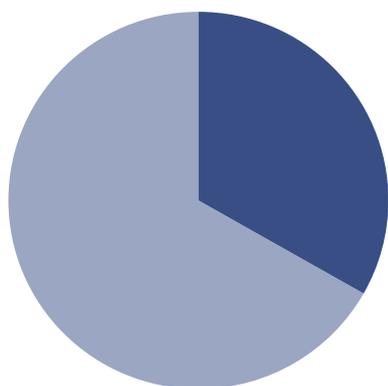
- Sim (83,3%)
- Não (16,7%)

**82 Pergunta 82: Considera que a sua empresa está preparada para as mudanças que serão introduzidas pela Indústria 4.0?**

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 12

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que 33,3% das empresas consideram que a sua empresa está preparada para as mudanças que serão introduzidas pela Indústria 4.0.

Fonte: Elaboração própria.



**CONSIDERA QUE A SUA EMPRESA ESTÁ PREPARADA PARA AS MUDANÇAS QUE SERÃO INTRODUZIDAS PELA INDÚSTRIA 4.0?**

- Sim (33,3%)
- Não (66,7%)

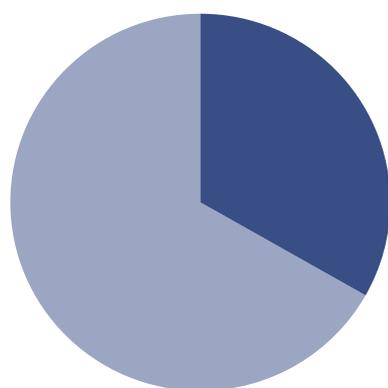


**83 Pergunta 83: Considera que possui RH capacitados para enfrentar os desafios da Indústria 4.0?**

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 12

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que 33,3% das empresas consideram possuir RH capacitados para enfrentar os desafios da Indústria 4.0.

Fonte: Elaboração própria.



**CONSIDERA QUE POSSUI RH CAPACITADOS PARA ENFRENTAR OS DESAFIOS DA INDÚSTRIA 4.0?**

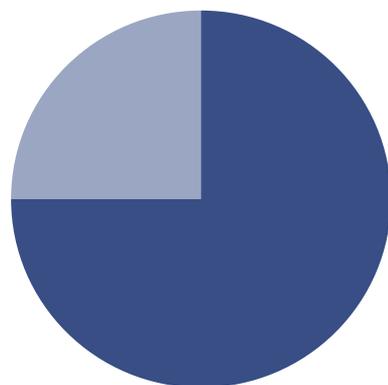
- Sim (33,3%)
- Não (66,7%)

**84 Pergunta 84: Estaria disposto a investir em tecnologia para efetuar a mudança para a Indústria 4.0?**

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 12

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que apenas 25,0% das empresas estariam dispostas a investir em tecnologia para efetuar a mudança para a Indústria 4.0.

Fonte: Elaboração própria.



**ESTARIA DISPOSTO A INVESTIR EM TECNOLOGIA PARA EFETUAR A MUDANÇA PARA A INDÚSTRIA 4.0?**

- Sim (75%)
- Não (25%)

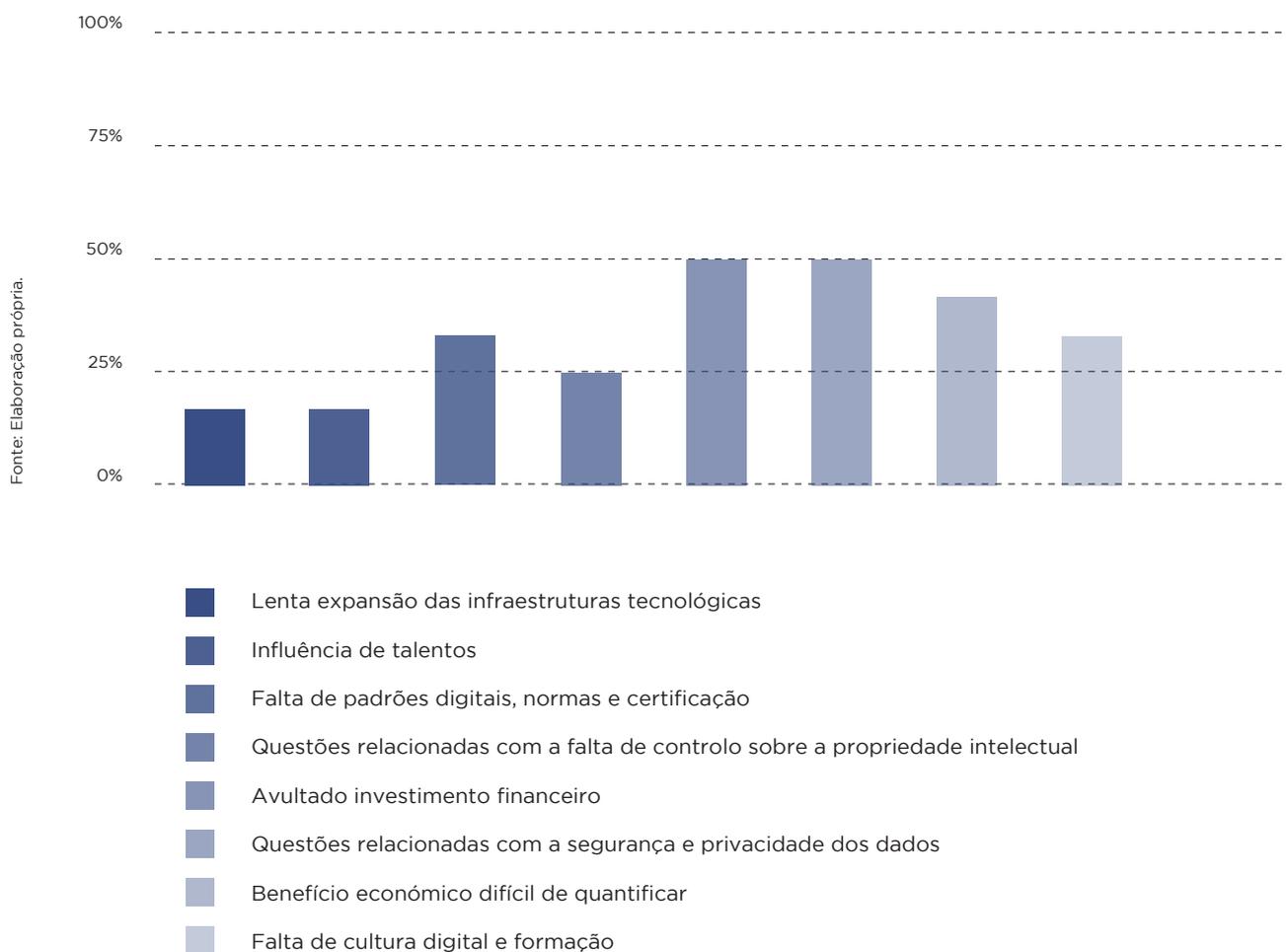


**85 Pergunta 85: Para a sua empresa, quais são os principais entraves na adoção da Indústria 4.0?**

Número de respostas obtidas a esta pergunta: 12

Os resultados obtidos nesta pergunta mostram que os principais entraves na adoção da Indústria 4.0 são o avultado investimento financeiro e, as questões relacionadas com a segurança e privacidade dos dados (ambas com 50,0%) seguida do benefício económico difícil de quantificar (41,7%).

**PARA A SUA EMPRESA, QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS ENTRAVES NA ADOÇÃO DA INDÚSTRIA 4.0?**



## Conclusões

As empresas inquiridas consideram importante ou muito importante a inovação para a sua empresa (94,6%) e consideram que inovaram nos últimos 3 anos (76,8%). As principais áreas onde as empresas consideram que inovaram foram na criação de novos produtos / serviços (37,7%), na utilização da tecnologia (18,9%) e no modelo de gestão (13,2%). As principais áreas onde as empresas consideram relevante inovar são na criação de novos produtos / serviços (45,3%), na inovação nos métodos produtivos (20,8%) e na utilização da tecnologia (15,1%).

Apenas 23,6% das empresas inquiridas conhecem o conceito de “Indústria 4.0” e estas empresas consideram:

- ⊙ que a “Indústria 4.0” vai influenciar o seu modelo de negócio (83,3%)
- ⊙ que a sua empresa está preparada para as mudanças que serão introduzidas pela “Indústria 4.0” (33,3%).
- ⊙ possuir RH capacitados para enfrentar os desafios da “Indústria 4.0” (33,3%)

Apenas 25,0% destas empresas inquiridas estariam dispostas a investir em tecnologia para efetuar a mudança para a “Indústria 4.0”, pois os principais entraves na adoção deste novo conceito são o avultado investimento financeiro (50,0%), as questões relacionadas com a segurança e privacidade dos dados (50,0%) e o benefício económico difícil de quantificar (41,7%).

# CONCLUSÕES FINAIS

A **evolução demográfica, económica e política**, de que também fazem parte o desenvolvimento das empresas, assim como **o aumento da sua complexidade**, bem como **a forte concorrência entre as empresas**, são alguns dos fatores que devem ser tidos e atenção por parte dos empresários.



Neste cenário, a **educação empresarial** desempenha um importante papel, porque permite dotar as pessoas dos conhecimentos e capacidades necessárias para a gestão e para tomar as decisões mais corretas, tendo em vista a permanência da empresa no mercado, a sua sobrevivência, competitividade e maximização de lucros.

A educação empresarial, nas suas diversas vertentes (gestão, financeira, estratégia, marketing e comunicação, entre outras), pode ser responsável pelo aumento das oportunidades económicas, permitindo aos indivíduos fazer uma gestão eficiente, planear o futuro, tirar pleno proveito dos avanços tecnológicos, da inovação e da variedade de serviços financeiros.

No que respeita à permanência da empresa no mercado, devemos ter em especial atenção à **sucessão empresarial**. O período de sucessão deve ser iniciado o quanto antes, pois, quanto maior for o tempo de preparação do sucessor, mais chances existem desse processo ocorrer com maturidade, compromisso e liderança no período da transição. Assim, com o sucessor a ser preparado antecipadamente, ele já antecipará os problemas que possam surgir no quotidiano da empresa, e o fundador ou a atual gestão poderá avaliar se o sucessor satisfaz a expectativa esperada.

Esse processo sucessório em empresas familiares é algo de extrema relevância e muito delicado, pois, não envolve apenas aspetos ligados à administração empresarial, mas também pontos afetivos, paternalistas, que podem afetar a estrutura familiar e seus relacionamentos fora da empresa, o que acaba ocasionando conflitos de âmbito familiar. Muitas vezes esses conflitos acabam por fragilizar a relação familiar tanto dentro como fora da empresa.

Quando se pensa na sucessão, pensa-se especialmente na continuidade do negócio e aí pode acontecer o desinteresse dos herdeiros e a inexistência de investidores. Perante este cenário, o processo de continuidade das empresas familiares falha e a empresa é dissolvida, o que pode originar graves problemas económicos e sociais no tecido empresarial no qual está inserida.

**Em caso de interessados dentro da família a estratégia de sucessão deve ser definida.** Sugere-se a elaboração de um plano de sucessão, com preparação prévia dos interessados nos aspetos técnicos e de gestão. Os familiares sucessores podem assumir o comando dando continuidade à estratégia do negócio ou os sucessores podem assumir o comando, mas não pretender fazer parte da gestão e contratam gestores especializados, que conduzirão o negócio respeitando valores e diretrizes estratégicas estabelecidos pelos proprietários.

**Na impossibilidade de continuidade da empresa na família, uma das saídas é vender a empresa.** A insistência com familiares que não se identificam tende a levar o negócio ao fracasso no curto prazo, e muitas empresas não resistem à segunda geração.

**Neste contexto, surgiu o presente trabalho de investigação que pretendia caracterizar as empresas familiares da Póvoa de Varzim, tendo como base os associados da AEPVZ, nas seguintes temáticas:**

- ⦿ Identificação da empresa
- ⦿ A sucessão na gestão das empresas familiares
- ⦿ Gestão e estratégia em empresas familiares
- ⦿ Marketing e Comunicação
- ⦿ Mecanismos de financiamento
- ⦿ Gestão da mudança
- ⦿ Inovação e Indústria 4.0



### Considerou-se útil começar por traçar o perfil das empresas mais representadas no inquérito:

- ⊙ sociedades por quotas **(75,9%)**
- ⊙ que desenvolvem a sua atividade no setor do comércio **(47,5%)**
- ⊙ com um volume de negócios inferior a 500.000€ **(60,7%)**
- ⊙ com menos de 10 colaboradores à data de 31/12/2017 **(79,3%)**
- ⊙ com menos de 10 colaboradores femininos à data de 31/12/2017 **(89,5%)**
- ⊙ constituídas por 2 sócios **(50,9%)**
- ⊙ constituídas com os pais e com o cônjuge **(68,4%)**
- ⊙ nas quais a família detém 100% do capital social **(80,7%)**
- ⊙ nas quais trabalha apenas um ou dois sócios /acionistas **(77,6%)**
- ⊙ onde o próprio sócio / acionista trabalha na empresa **(75,4%)**
- ⊙ nas quais trabalham entre 1 a 3 familiares **(72,9%)**
- ⊙ empresas encontra-se na 1ª geração **(55,9%)**.
- ⊙ não se prevê que o seu Presidente se vá reformar nos próximos 10 anos **(55,2%)**
- ⊙ não possuem algum tipo de política em caso de sucessão **(89,1%)**
- ⊙ acreditam que o processo de sucessão não irá comprometer a viabilidade do negócio que **(72,4%)**
  
- ⊙ não possuem um plano de contingência para o momento de sucessão **(81,5%)**
- ⊙ pensam que o sucessor deverá pertencer à família **(63,2%)**
- ⊙ as pessoas que fazem parte da direção são familiares **(73,0%)**
- ⊙ os cargos de gestão são ocupados por familiares **(80,6%)**
- ⊙ não se efetuam reuniões formais de gestão e planeamento **(64,9%)**
- ⊙ não possuem um departamento de Marketing e/ou Comunicação **(83,1%)**
- ⊙ não possuem um plano de Marketing e/ou Comunicação **(78,9%)**
- ⊙ não efetuam um orçamento anual para a área do Marketing e Comunicação **(86,0%)**
- ⊙ disponibilizam verbas inferiores a 1000€ para o Marketing e Comunicação **(66%)**
- ⊙ não efetuam campanhas promocionais **(64,3%)**
- ⊙ não possuem marca própria **(57,9%)**
- ⊙ não possuem produtos patenteados **(91,2%)**
- ⊙ que não conhecem o conceito de “Indústria 4.0” **(76,4%)**.



**Seguidamente serão aprofundadas as conclusões que sobressaíram deste estudo.**

Os resultados da análise dos dados obtidos permitem concluir que **para a maioria dos inquiridos a opção de trabalhar na empresa foi inteiramente sua**, não sendo influenciado por terceiros, contudo em **apenas 17,9% dos inquiridos sentiram o interesse, pela empresa, desde miúdos**. Uma pequena parte dos inquiridos afirma que a empresa nunca lhes despertou interesse, apesar de terem optado por ficar a trabalhar na empresa familiar.

**A maior parte das empresas inquiridas são sociedades por quotas e com um volume de negócios inferior a 500.000€ e desenvolvem a sua atividade no setor do comércio.** Sendo o Município da Póvoa de Varzim, um município onde as atividades agrícolas e piscatórias têm grande importância, é de estranhar a ausência de inquiridos destes setores de atividade.

**A maioria das empresas inquiridas são constituídas por 2 sócios**, especialmente numa parceria com os pais ou com o cônjuge, **nas quais a família detém 100% do capital social e o próprio sócio / acionista trabalha na empresa. A maior parte das empresas ainda se encontra na 1ª geração** - foi criada pela família direta, o pai e /ou a mãe dos inquiridos, ou foram criadas pelo próprio inquirido - nas quais trabalham entre 1 a 3 familiares.

Verifica-se a **importância da família empresária na constituição, controlo e gestão da sociedade**, pelo que não é de estranhar que os inquiridos **considerem ser importante a transmissão de conhecimento do negócio entre os membros da família**.

**Em cerca de metade das empresas inquiridas não se prevê que o seu Presidente se vá reformar nos próximos 10 anos**, e talvez por esse motivo ainda não possuam algum tipo de política ou um plano de contingência para o momento de sucessão, **contudo, consideram que o principal desafio da gestão na sua empresa são as dúvidas e dificuldades no planeamento sucessório**, incluindo o desafio de escolher os sucessores certos e iniciar o processo no momento oportuno.

Desta forma, não é de estranhar que as **principais dificuldades** apontadas para o processo de sucessão sejam o **encontrar a pessoa adequada para a sucessão e a falta de interesse dos familiares diretos**, contudo pensam que o sucessor deverá pertencer à família e que o processo de sucessão não irá comprometer a viabilidade do negócio.

**Foi considerado com um dos aspetos mais importantes num processo de sucessão o elaborar um plano de sucessão**, pese embora a maioria das empresas não possuam algum tipo de política ou um plano de contingência para esse momento.

Na generalidade das empresas inquiridas **as pessoas que fazem parte da direção e com cargos de gestão são familiares dos sócios**.

No que respeita às empresas familiares, os inquiridos consideram que as **principais vantagens** são a **confiança mútua**, os **interesses comuns** e a **permanência da cultura e valores**. Contudo, verifica-se que também existem desvantagens, atendendo que por norma existe confusão entre a propriedade da empresa e da família, assim como confusão entre os laços de afeto e os laços contratuais e até os problemas com a sucessão.

A maioria dos inquiridos **consideram importante a empresa ter uma estratégia formal, mas** na maioria das empresas **não se efetuam reuniões formais de gestão e planeamento e nem possuem um plano estratégico**.

**A grande maioria das empresas não possui um departamento nem um plano de Marketing e/ou Comunicação**, assim como não efetuam um orçamento anual para essa área e as verbas que disponibilizam são inferiores a 1000€, também não efetuam campanhas promocionais, não possuem marca própria, nem produtos patenteados.

Constata-se que as empresas apostam cada vez mais nas tecnologias de informação e a maioria das empresas possuem um Website, a rede social mais utilizada é o Facebook e que os meios que as empresas inquiridas privilegiam para comunicar com o mercado é o Email e a Internet.

Verifica-se que o habitual é trabalhar apenas com uma entidade bancária, mas no momento de obter financiamento consultar mais que uma entidade.

As fontes de financiamento que consideram mais vantajosas e que mais utilizam são os capitais dos proprietários, os empréstimos bancários e o Leasing e as maiores necessidades de financiamento são para os projetos destinados a melhorar a produção e para a aquisição de ativos fixos. Apesar de afirmarem que não têm problemas de obtenção de financiamento, as mesmas consideram que as principais dificuldades sentidas são o Spread proposto, as garantias pedidas e algumas condições contratuais.

Constata-se que os empresários têm consciência da importância da utilização da tecnologia e do portfólio dos produtos nas suas empresas, pelo que os principais desafios que preveem enfrentar nos próximos anos são as necessidades de inovação, especialmente na criação de novos produtos / serviços, na inovação nos métodos produtivos e na utilização da tecnologia.

As conclusões revelam, essencialmente, que ainda existe um vasto caminho a percorrer para dotar os empresários e as empresas familiares (neste caso específico as pertencentes ao Município da Póvoa de Varzim, mas que se acredita ser transversal a todos os Municípios) das ferramentas necessárias para poder tomar as decisões empresariais mais sensatas ao longo da vida.

O estudo apresenta algumas limitações, como já foi explicado anteriormente, devido à fraca adesão das empresas em responder ao questionário, contudo poderá servir de orientação para estudos futuros.



**O FUTURO É HOJE**

Gestão e sucessão de empresas familiares

# ANEXOS





## ANEXO 1: QUESTIONÁRIO “EMPRESAS FAMILIARES DA PÓVOA DE VARZIM”

Questionário "Empresas Familiares da Póvoa de Varzim"
<p style="text-align: center;"><b>Questionário "Empresas Familiares da Póvoa de Varzim"</b></p> <p>Prezado Sr. / Sra.,</p> <p>obrigado pela sua visita. Completar este breve questionário vai nos ajudar a obter os melhores resultados.</p> <p>CARATERIZAÇÃO GERAL</p> <p>1. Qual a sua idade?</p> <input type="text"/>
<p>2. Género:</p> <p>Instruções de pergunta: <i>Selecione uma resposta</i></p> <p><input type="radio"/> Feminino    <input type="radio"/> Masculino</p>
<p>3. Qual a posição que ocupa na empresa?</p> <p>Instruções de pergunta: <i>Selecione uma ou mais respostas</i></p> <p><input type="checkbox"/> Administrador / Gerente <input type="checkbox"/> CEO / Diretor – Geral <input type="checkbox"/> CFO / Diretor – Financeiro <input type="checkbox"/> Outra... <input type="text"/></p>
<p>4. Qual o tempo de permanência na empresa?</p> <p>Instruções de pergunta: <i>Selecione uma resposta</i></p> <p><input type="radio"/> 1 a 5 anos    <input type="radio"/> 6 a 10 anos    <input type="radio"/> 11 a 20 anos    <input type="radio"/> Mais de 20 anos</p>
<p> <b>survio</b> inquéritos on-line para grátis – <a href="http://www.survio.com">www.survio.com</a> <span style="float: right;">1</span></p>



Questionário "Empresas Familiares da Póvoa de Varzim"

5. Quais as suas habilitações?

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

- Ensino primário
- Ensino básico
- Ensino secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

6. Quando é que a empresa começou a despertar em si algum interesse?

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

- Quando era miúdo
- Quando deixei de estudar e necessitei de arranjar emprego
- Quando me apercebi que a empresa se estava a desenvolver e que poderia ter ali o meu futuro
- A empresa nunca me despertou interesse
- Outra...

7. A opção de entrar para a empresa foi sua ou foi influenciada por alguém?

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

- A opção foi inteiramente minha
- A opção foi influenciada por terceira pessoa

CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA

8. Qual o ano de constituição da empresa?



Questionário "Empresas Familiares da Póvoa de Varzim"

9. Qual a forma jurídica da empresa?

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

- Sociedade Unipessoal por Quotas
- Sociedade por Quotas
- Sociedade Anónima
- Outra...

10. Qual o setor de atividade onde a empresa se encontra inserida?

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

- Agricultura
- Comércio
- Construção
- Energia
- Hotelaria
- Indústria
- Transpostes e Distribuição
- Outra...

11. Volume de negócios (referente a 31/12/2017)

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

- Inferior a 500.000€
- Entre 500.000€ e 1M€
- Entre 1M€ e 2M€
- Entre 2M€ e 10M€
- Entre 10M€ e 50M€
- Superior a 50M€

12. Qual o número de colaboradores da empresa (referente a 31/12/2017)?

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

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



Questionário "Empresas Familiares da Póvoa de Varzim"

13. Qual o número de colaboradores femininos da empresa (referente a 31/12/2017)?

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

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

ESTRUTURA EMPRESARIAL

14. Por quantos sócios / acionistas é constituída a empresa?

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

- Um    Dois    Três    Quatro ou mais

15. Qual o parentesco com esses sócios / acionistas?

Instruções de pergunta: *Selecione uma ou mais respostas*

- Cónjuge  
 Pais  
 Filhos  
 Netos  
 Outros familiares  
 Outros empresários não familiares

16. Existem diferenças de quotas / ações de cada membro da família?

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

- Sim    Não



## Questionário "Empresas Familiares da Póvoa de Varzim"

### 17. Qual a estrutura que existe na empresa?

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

- Controlo por um empresário
- Parceria entre casal
- Parceria entre pais e filhos
- Parceria entre irmãos
- Parceria entre primos
- Outra...

### 18. Percentagem da empresa que pertence à família

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

- < 50%
- entre 50% e 75%
- Entre 76% e 99%
- 100%

### 19. Quantos sócios / acionistas trabalham na empresa?

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

- Nenhum
- Um
- Dois
- Três ou mais

### 20. Quem são os sócios / acionistas que trabalham na empresa?

Instruções de pergunta: *Selecione uma ou mais respostas*

- O próprio
- Cônjuge
- Pais
- Filhos
- Netos
- Outros familiares
- Outros empresários não familiares

### 21. Os filhos trabalham na empresa?

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

- Sim, todos
- Sim, mas só alguns
- Não, nenhum



Questionário "Empresas Familiares da Póvoa de Varzim"

22. Número de membros da família a trabalhar na empresa

23. Acha fundamental a transmissão de conhecimento do negócio entre membros da família?

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

- Sim  Não

24. Quem foi o fundador de empresa?

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

- O próprio  
 O meu pai e / ou mãe  
 O meu Avô e / ou Avó  
 Outra...

25. Em que geração se encontra a empresa?

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

- 1ª Geração  2ª Geração  3ª Geração  4ª Geração ou mais

A SUCESSÃO NA GESTÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES

26. Prevê-se que nos próximos 10 anos o atual Presidente se vá reformar?

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

- Sim  Não

27. Existe alguma política em caso de sucessão?

Instruções de pergunta: *Se responder Sim, complemente a sua resposta*

- Sim  Não

Se respondeu Sim, indique qual



Questionário "Empresas Familiares da Póvoa de Varzim"

28. O processo de sucessão poderá comprometer a viabilidade do negócio?

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

- Sim  Não

29. A empresa possui um plano de contingência para os momentos de sucessão?

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

- Sim  Não

30. Quais os critérios utilizados pela empresa para a definição do seu sucessor?

Instruções de pergunta: *Selecione uma ou mais respostas*

- Habilitações literárias  
 Conhecimento do negócio  
 Experiência fora da empresa  
 Sucesso profissional  
 Género  
 Outro...

31. Na sua opinião, onde deverá ser encontrado o sucessor da empresa?

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

- Na família  
 Fora da família, mas no atual quadro de colaboradores  
 Fora da família e fora do atual quadro de colaboradores  
 Venda da empresa  
 Outra...



**Questionário "Empresas Familiares da Póvoa de Varzim"**

**32. Quais os aspetos que considera serem mais importantes num processo de sucessão?**

Instruções de pergunta: *Selecione as 3 respostas que considere mais importantes*

- Elaborar um plano de sucessão
- Nomear grupo de trabalho para acompanhar o processo de sucessão
- Consultar informação relevante sobre o tema
- Estudar outros casos bem sucedidos
- Participar em sessões de informação e/ou acções de formação
- Obter aconselhamento jurídico externo
- Debater o assunto no conselho familiar
- Ter apoio de consultores externos
- Outro...

**33. Quais as dificuldades encontradas no processo de sucessão?**

Instruções de pergunta: *Selecione as 3 respostas que considere mais importantes*

- Disputa de poder entre membros da família
- Perda do contole do negócio
- Falta de interesse dos familiares diretos
- Quebra de hábitos e rotinas
- Medo de represálias, por potenciais sucessores
- Perda de estatuto
- Imagem negativa da reforma
- Recusa da ideia de morte
- Encontro da pessoa adequada para o suceder
- Outra...

**34. Os problemas familiares interferem com o bom funcionamento da empresa?**

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

- Sempre    Quase sempre    Raramente    Nunca



Questionário "Empresas Familiares da Póvoa de Varzim"

35. Conseguiu sempre separar os assuntos da empresa e os problemas familiares?

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

- Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

GESTÃO E ESTRATÉGIA EM EMPRESAS FAMILIARES

36. Número de pessoas que fazem parte da direção

Instruções de pergunta: *Indique o número de pessoas*

- Que fazem parte da família
- Que não fazem parte da família

37. Número de pessoas com cargos de gestão

Instruções de pergunta: *Indique o número de pessoas*

- Que fazem parte da família
- Que não fazem parte da família

38. Indique quais pensa serem os principais desafios da gestão na sua empresa

Instruções de pergunta: *Selecione uma ou mais respostas*

- Conflito de interesses entre membros da família
- Disputas de poder entre membros que exercem função na gestão do negócio e aqueles que não fazem parte do quotidiano da empresa
- Divergências quanto a capacidades e aptidões individuais para o exercício de funções no negócio
- Conflitos com sócios, gestores e colaboradores não membros da família controladora
- Divergências sobre as questões e definições financeiras do negócio
- Dúvidas e dificuldades no planeamento sucessório, incluindo o desafio de escolher os sucessores certos e iniciar o processo no momento oportuno
- Outro...



Questionário "Empresas Familiares da Póvoa de Varzim"

39. Efetuam-se reuniões formais de gestão e planeamento?

Instruções de pergunta: *Se responder Sim, complemente a sua resposta*

- Sim  Não
- Se respondeu Sim, indique com que frequência

40. Indique quais são as principais vantagens da gestão das empresas familiares

Instruções de pergunta: *Selecione as 3 respostas que considere mais importantes*

- Confiança mútua
- Autoridade definida e reconhecida
- Interesses comuns
- Facilidade na transmissão da informação
- Flexibilidade dos processos
- Permanência da cultura e valores
- Projeto a longo prazo
- Outra...

41. Indique quais são as principais desvantagens da gestão das empresas familiares

Instruções de pergunta: *Selecione as 3 respostas que considere mais importantes*

- Isolamento face à envolvente negocial
- Confusão entre a propriedade da empresa e da família
- Ilusão sobre a capacidade de gerir a empresa
- Não seguir as regras do mercado quanto à gestão
- Confusão entre os laços de afeto e os laços contratuais
- Problemas com a sucessão
- Falta de clareza nos processos
- Problemas a nível familiar
- Outra...



Questionário "Empresas Familiares da Póvoa de Varzim"

42. Considera importante a empresa ter uma estratégia formal?

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

- Sim  Não

43. A empresa possui um plano estratégico?

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

- Sim  Não

44. Identifique as ferramentas de planeamento estratégico que utilizam na empresa

Instruções de pergunta: *Selecione uma ou mais respostas*

- Missão, Visão, Valores
- Análise SWOT
- Matriz BCG
- 5 forças de Porter
- Balanced ScoreCard
- Análise 360º de oportunidades de negócio
- Definição de metas
- Outra...

45. Quais são os objetivos de médio prazo para a empresa?

Instruções de pergunta: *Selecione as 3 respostas que considere mais importantes*

- Internacionalização
- Crescimento
- Diversificação da oferta de produtos e/ou serviços
- Modernização
- Inovação
- Reestruturação
- Outra...

MARKETING E COMUNICAÇÃO



**Questionário "Empresas Familiares da Póvoa de Varzim"**

46. A empresa possui um departamento de Marketing e/ou Comunicação?

Instruções de pergunta: *Se responder Sim, complemente a sua resposta*

- Sim  Não  
 Se respondeu Sim, indique qual deles possui

47. A empresa possui um plano de Marketing e/ou Comunicação?

Instruções de pergunta: *Se responder Sim, complemente a sua resposta*

- Sim  Não  
 Se respondeu Sim, indique qual deles possui

48. A empresa efetua um orçamento anual para a área do Marketing e Comunicação?

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

- Sim  Não

49. Qual a verba disponibilizada para o Marketing e Comunicação da empresa?

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

- < a 1.000€  de 1.000€ a 2.500€  de 2.501€ a 5.000€  > a 5.000€

50. A empresa possui um Website?

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

- Sim  Não

51. Em que redes sociais a empresa está presente

Instruções de pergunta: *Selecione uma ou mais respostas*

- Facebook  LinkedIn  Instagram  
 Outra...





**Questionário "Empresas Familiares da Póvoa de Varzim"**

**58. Que fontes de financiamento utiliza?**

Instruções de pergunta: *Selecione uma ou mais respostas*

- Capital dos proprietários
- Empréstimos Bancários
- Capital próprio de terceiros
- Outros instrumentos de dívida
- Leasing
- Financiamento comercial (desconto de faturas, factoring, etc)
- Emissão de obrigações
- Outra...

**59. Que fontes de financiamento considera mais vantajosas?**

Instruções de pergunta: *Selecione as 3 respostas que considere mais importantes*

- Capital dos proprietários
- Empréstimos Bancários
- Capital próprio de terceiros
- Outros instrumentos de dívida
- Leasing
- Financiamento comercial (desconto de faturas, factoring, etc)
- Emissão de obrigações
- Outra...



Questionário "Empresas Familiares da Póvoa de Varzim"

60. Quais as principais dificuldades que tem sentido na obtenção desses financiamentos?

Instruções de pergunta: *Selecione as 3 respostas que considere mais importantes*

- O tipo de financiamento obtido
- O Spread proposto
- O tipo de amortização proposta
- A maturidade proposta
- As garantias pedidas
- Não renovação dos créditos
- Não obtenção de novo financiamentos
- Algumas condições contratuais
- Não tenho sentido dificuldade
- Outra...

61. A excessiva dependência de crédito de curto prazo limita a minha estratégia de crescimento

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta de acordo com a sua concordância em relação à afirmação*

- Concordo totalmente    Concordo    Discordo    Discordo totalmente

62. O meu nível de capitais próprios limita a minha estratégia de crescimento

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta de acordo com a sua concordância em relação à afirmação*

- Concordo totalmente    Concordo    Discordo    Discordo totalmente

63. Não tenho tido problemas de obtenção de financiamento

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta de acordo com a sua concordância em relação à afirmação*

- Concordo totalmente    Concordo    Discordo    Discordo totalmente



Questionário "Empresas Familiares da Póvoa de Varzim"

64. Quais os principais projetos / áreas para as quais tem sentido maior necessidade de financiamento?

Instruções de pergunta: *Selecione as 3 respostas que considere mais importantes*

- Projetos para melhorar a produção
- Projetos de internacionalização
- Aquisição de ativos fixos
- Reforço dos capitais próprios
- Não tenho tido necessidade de financiamento
- Outra...

65. Quais as principais preocupações que sente por parte dos financiadores?

Instruções de pergunta: *Selecione uma ou mais respostas*

- Mais capitais próprios
- Mais rentabilidade
- Mais garantias
- Mais informação sobre o negócio
- Mais informação financeira e contabilística
- Outra...

GESTÃO DA MUDANÇA

66. Considera que a sua empresa mudou, nos últimos 5 anos?

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

- Sim    Não



Questionário "Empresas Familiares da Póvoa de Varzim"

67. Em que área da empresa se realizou a mudança?

Instruções de pergunta: *Selecione uma ou mais respostas*

- Mudanças tecnológicas
- Mudanças no portfólio dos produtos
- Mudanças estruturais
- Mudanças culturais
- Outra...

68. Como se realizou o processo da mudança?

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

- Mudança Incremental
- Mudança Transformacional
- Mudança Planeada
- Mudança Improvisada
- Mudança Emergencial
- Mudança Radical

69. Para realizar o processo de mudança, considera importante recorrer a um profissional externo especializado?

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

- Sim  Não

70. Consideraria recorrer a um profissional externo especializado, para liderar um processo de mudança?

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

- Sim  Não



**Questionário "Empresas Familiares da Póvoa de Varzim"**

**71. Quais são os principais desafios que a empresa prevê enfrentar no próximo ano?**

Instruções de pergunta: *Selecione uma ou mais respostas*

- Necessidade de inovação contínua
- Capacidade para atrair e reter talentos
- A concorrência
- Situação económica geral
- Gestão da tesouraria
- Condições de mercado
- Políticas governamentais / Legislação / Burocracia
- Riscos cambiais
- Necessidade de profissionalizar o negócio
- Acompanhar as mudanças das novas tecnologias e do digital

**72. Quais são os principais desafios que a empresa prevê enfrentar nos próximos 3 anos?**

Instruções de pergunta: *Selecione uma ou mais respostas*

- Necessidade de inovação contínua
- Capacidade para atrair e reter talentos
- A concorrência
- Situação económica geral
- Gestão da tesouraria
- Condições de mercado
- Políticas governamentais / Legislação / Burocracia
- Riscos cambiais
- Necessidade de profissionalizar o negócio
- Acompanhar as mudanças das novas tecnologias e do digital



Questionário "Empresas Familiares da Póvoa de Varzim"

73. Que mudanças considera serem importantes implementar nos próximos 3 anos?

Instruções de pergunta: *Selecione uma ou mais respostas*

- Mudanças tecnológicas
- Mudanças no portfólio dos produtos
- Mudanças estruturais
- Mudanças culturais
- Outra...

74. Qual a relevância da participação dos colaboradores na mudança?

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

- Muito importante    Importante    Pouco importante    Nada importante

75. Quais considera ser os principais entraves à mudança?

Instruções de pergunta: *Selecione uma ou mais respostas*

- Os gestores e diretores não estarem comprometidos com a mudança
- A direção utilizar elementos de ameaças para impor aos colaboradores as mudanças
- Centralizar o poder na mão de uma só pessoa
- Estabelecer normas para a melhoria da qualidade sem entender a situação real da organização
- Hábitos
- Medo do desconhecido
- Outra...

INOVAÇÃO E INDÚSTRIA 4.0

76. Considera que a sua empresa inovou, nos últimos 3 anos?

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

- Sim    Não



Questionário "Empresas Familiares da Póvoa de Varzim"

77. Qual a importância da inovação para a sua empresa?

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

- Muito Importante    Importante    Pouco Importante    Nada Importante

78. Em qual área considera que inovou?

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

- Métodos produtivos  
 Modelo de gestão  
 Novos produtos / serviços  
 Processos  
 Utilização da tecnologia  
 Outra...

79. Para a sua empresa, qual a área onde considera relevante inovar?

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

- Métodos produtivos  
 Modelo de gestão  
 Novos produtos / serviços  
 Processos  
 Utilização da tecnologia  
 Outra...

80. Conhece o conceito "Indústria 4.0"?

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

- Sim    Não

Caso tenha escolhido a resposta "Não", o questionário termina aqui



Questionário "Empresas Familiares da Póvoa de Varzim"

81. Considera que a Indústria 4.0 vai influenciar o seu modelo de negócio?

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

Sim  Não

82. Considera que a sua empresa está preparada para as mudanças que serão introduzidas pela Indústria 4.0?

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

Sim  Não

83. Considera que possui RH capacitados para enfrentar os desafios da Indústria 4.0?

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

Sim  Não

84. Estaria disposto a investir em tecnologia para efetuar a mudança para a Indústria 4.0?

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

Sim  Não

85. Para a sua empresa, quais são os principais entraves na adoção da Indústria 4.0?

Instruções de pergunta: *Selecione as 3 respostas que considere mais importantes*

- Lenta expansão das infraestruturas tecnológicas
- Influência de talentos
- Falta de padrões digitais, normas e certificação
- Questões relacionadas com a falta de controlo sobre a propriedade intelectual
- Avultado investimento financeiro
- Questões relacionadas com a segurança e privacidade dos dados
- Benefício económico difícil de quantificar
- Falta de cultura digital e formação

## ANEXO 2: RANKING DAS EMPRESAS DA ÁREA METROPOLITANA DO PORTO

			TOTAL
#	2016	TOTAL	%
	Área Metropolitana do Porto	193 084	100%
1	Porto	38 056	19,71%
2	Vila Nova de Gaia	29 957	15,52%
3	Matosinhos	19 669	10,19%
4	Maia	15 209	7,88%
5	Santa Maria da Feira	15 050	7,79%
6	Gondomar	14 645	7,58%
7	Valongo	8 746	4,53%
8	Vila do Conde	8 104	4,20%
9	Paredes	7 606	3,94%
10	Oliveira de Azeméis	7 323	3,79%
11	Póvoa de Varzim	7 257	3,76%
12	Santo Tirso	6 102	3,16%
13	Trofa	3 994	2,07%
14	Espinho	3 260	1,69%
15	São João da Madeira	2 969	1,54%
16	Arouca	2 620	1,36%
17	Vale de Cambra	2 517	1,30%

Fonte: Elaboração própria (dados obtidos no site do INE)

### AGRICULTURA, PRODUÇÃO ANIMAL, CAÇA, FLORESTA E PESCA

#	2016	TOTAL	%
	Área Metropolitana do Porto	7 090	100%
1	Porto	930	13,12%
2	Póvoa de Varzim	905	12,76%
3	Vila do Conde	713	10,06%
4	Arouca	589	8,31%
5	Vila Nova de Gaia	558	7,87%
6	Matosinhos	528	7,45%
7	Vale de Cambra	393	5,54%
8	Maia	369	5,20%
9	Gondomar	366	5,16%
10	Oliveira de Azeméis	365	5,15%
11	Paredes	322	4,54%
12	Valongo	288	4,06%
13	Santa Maria da Feira	277	3,91%
14	Santo Tirso	225	3,17%
15	Trofa	190	2,68%
16	Espinho	42	0,59%
17	São João da Madeira	30	0,42%

Fonte: Elaboração própria (dados obtidos no site do INE)



## INDÚSTRIAS EXTRATIVAS

#	2016	TOTAL	%
	<b>Área Metropolitana do Porto</b>	39	100%
1	<b>Arouca</b>	5	12,82%
2	<b>Valongo</b>	5	12,82%
3	<b>Porto</b>	4	10,26%
4	<b>Vila Nova de Gaia</b>	4	10,26%
5	<b>Maia</b>	4	10,26%
6	<b>Oliveira de Azeméis</b>	4	10,26%
7	<b>Matosinhos</b>	3	7,69%
8	<b>Póvoa de Varzim</b>	2	5,13%
9	<b>Santa Maria da Feira</b>	2	5,13%
10	<b>Vila do Conde</b>	1	2,56%
11	<b>Vale de Cambra</b>	1	2,56%
12	<b>Gondomar</b>	1	2,56%
13	<b>Paredes</b>	1	2,56%
14	<b>Santo Tirso</b>	1	2,56%
15	<b>Trofa</b>	1	2,56%
16	<b>Espinho</b>	0	0,00%
17	<b>São João da Madeira</b>	0	0,00%

Fonte: Elaboração própria (dados obtidos no site do INE)

## INDÚSTRIAS TRANSFORMADORAS

#	2016	TOTAL	%
	<b>Área Metropolitana do Porto</b>	14 535	100%
1	<b>Santa Maria da Feira</b>	2 036	14,01%
2	<b>Vila Nova de Gaia</b>	1 743	11,99%
3	<b>Gondomar</b>	1 260	8,67%
4	<b>Paredes</b>	1 229	8,46%
5	<b>Oliveira de Azeméis</b>	1 207	8,30%
6	<b>Porto</b>	1 108	7,62%
7	<b>Maia</b>	911	6,27%
8	<b>Santo Tirso</b>	880	6,05%
9	<b>Matosinhos</b>	743	5,11%
10	<b>Valongo</b>	687	4,73%
11	<b>Vila do Conde</b>	581	4,00%
12	<b>Trofa</b>	576	3,96%
13	<b>Póvoa de Varzim</b>	459	3,16%
14	<b>Vale de Cambra</b>	353	2,43%
15	<b>São João da Madeira</b>	321	2,21%
16	<b>Arouca</b>	245	1,69%
17	<b>Espinho</b>	196	1,35%

Fonte: Elaboração própria (dados obtidos no site do INE)



## ELETRICIDADE, GÁS, VAPOR, ÁGUA QUENTE E FRIA E AR FRIO

#	2016	TOTAL	%
	<b>Área Metropolitana do Porto</b>	438	100%
1	<b>Porto</b>	100	22,83%
2	<b>Santa Maria da Feira</b>	43	9,82%
3	<b>Maia</b>	39	8,90%
4	<b>Vila Nova de Gaia</b>	35	7,99%
5	<b>Matosinhos</b>	34	7,76%
6	<b>Oliveira de Azeméis</b>	29	6,62%
7	<b>Gondomar</b>	28	6,39%
8	<b>Santo Tirso</b>	26	5,94%
9	<b>Vila do Conde</b>	21	4,79%
10	<b>Paredes</b>	17	3,88%
11	<b>Vale de Cambra</b>	12	2,74%
12	<b>Trofa</b>	11	11 2,51%
13	<b>Póvoa de Varzim</b>	11	11 2,51%
14	<b>Arouca</b>	11	11 2,51%
15	<b>Valongo</b>	9	9 2,05%
16	<b>São João da Madeira</b>	6	6 1,37%
17	<b>Espinho</b>	6	6 1,37%

Fonte: Elaboração própria (dados obtidos no site do INE)

## CAPTAÇÃO, TRATAMENTO E DISTRIBUIÇÃO DE ÁGUA (...)

#	2016	TOTAL	%
	<b>Área Metropolitana do Porto</b>	192	100%
1	<b>Vila Nova de Gaia</b>	30	15,63%
2	<b>Maia</b>	24	12,50%
3	<b>Porto</b>	21	10,94%
4	<b>Santa Maria da Feira</b>	19	9,90%
5	<b>Valongo</b>	14	7,29%
6	<b>Paredes</b>	13	6,77%
7	<b>Matosinhos</b>	11	5,73%
8	<b>Gondomar</b>	11	5,73%
9	<b>Vila do Conde</b>	10	5,21%
10	<b>Trofa</b>	10	5,21%
11	<b>Oliveira de Azeméis</b>	9	4,69%
12	<b>Póvoa de Varzim</b>	7	3,65%
13	<b>Santo Tirso</b>	6	3,13%
14	<b>Vale de Cambra</b>	2	1,04%
15	<b>Arouca</b>	2	1,04%
16	<b>Espinho</b>	2	1,04%
17	<b>São João da Madeira</b>	1	0,52%

Fonte: Elaboração própria (dados obtidos no site do INE)



## O FUTURO É HOJE

Gestão e sucessão de empresas familiares

### CONSTRUÇÃO

#	2016	TOTAL	%
	<b>Área Metropolitana do Porto</b>	10 292	100%
1	<b>Vila Nova de Gaia</b>	1 661	16,14%
2	<b>Santa Maria da Feira</b>	1 247	12,12%
3	<b>Porto</b>	957	9,30%
4	<b>Maia</b>	863	8,39%
5	<b>Matosinhos</b>	843	8,19%
6	<b>Gondomar</b>	723	7,02%
7	<b>Vila do Conde</b>	591	5,74%
8	<b>Póvoa de Varzim</b>	528	5,13%
9	<b>Valongo</b>	515	5,00%
10	<b>Paredes</b>	490	4,76%
11	<b>Oliveira de Azeméis</b>	466	4,53%
12	<b>Santo Tirso</b>	366	3,56%
13	<b>Arouca</b>	327	3,18%
14	<b>Trofa</b>	290	2,82%
15	<b>Vale de Cambra</b>	201	1,95%
16	<b>Espinho</b>	156	1,52%
17	<b>São João da Madeira</b>	68	0,66%

Fonte: Elaboração própria (dados obtidos no site do INE)

### COMÉRCIO POR GROSSO E A RETALHO (...)

#	2016	TOTAL	%
	<b>Área Metropolitana do Porto</b>	40 291	100%
1	<b>Porto</b>	6 779	16,83%
2	<b>Vila Nova de Gaia</b>	5 623	13,96%
3	<b>Santa Maria da Feira</b>	3 710	9,21%
4	<b>Matosinhos</b>	3 682	9,14%
5	<b>Gondomar</b>	3 254	8,08%
6	<b>Maia</b>	2 969	7,37%
7	<b>Paredes</b>	2 057	5,11%
8	<b>Vila do Conde</b>	1 926	4,78%
9	<b>Valongo</b>	1 923	4,77%
10	<b>Póvoa de Varzim</b>	1 699	4,22%
11	<b>Oliveira de Azeméis</b>	1 670	4,14%
12	<b>Santo Tirso</b>	1 457	3,62%
13	<b>Trofa</b>	1 038	2,58%
14	<b>São João da Madeira</b>	809	2,01%
15	<b>Espinho</b>	764	1,90%
16	<b>Vale de Cambra</b>	513	1,27%
17	<b>Arouca</b>	418	1,04%

Fonte: Elaboração própria (dados obtidos no site do INE)



## TRANSPORTE E ARMAZENAGEM

#	2016	TOTAL	%
	<b>Área Metropolitana do Porto</b>	3 205	100%
1	<b>Vila Nova de Gaia</b>	562	17,54%
2	<b>Matosinhos</b>	533	16,63%
3	<b>Porto</b>	484	15,10%
4	<b>Maia</b>	356	11,11%
5	<b>Gondomar</b>	311	9,70%
6	<b>Santa Maria da Feira</b>	184	5,74%
7	<b>Valongo</b>	153	4,77%
8	<b>Vila do Conde</b>	106	3,31%
9	<b>Paredes</b>	97	3,03%
10	<b>Oliveira de Azeméis</b>	81	2,53%
11	<b>Santo Tirso</b>	79	2,46%
12	<b>Póvoa de Varzim</b>	61	1,90%
13	<b>Arouca</b>	58	1,81%
14	<b>Trofa</b>	43	1,34%
15	<b>Espinho</b>	41	1,28%
16	<b>Vale de Cambra</b>	34	1,06%
17	<b>São João da Madeira</b>	22	0,69%

Fonte: Elaboração própria (dados obtidos no site do INE)

## ALOJAMENTO, RESTAURAÇÃO E SIMILARES

#	2016	TOTAL	%
	<b>Área Metropolitana do Porto</b>	13 372	100%
1	<b>Porto</b>	3 168	23,69%
2	<b>Vila Nova de Gaia</b>	1 986	14,85%
3	<b>Matosinhos</b>	1 363	10,19%
4	<b>Gondomar</b>	1 008	7,54%
5	<b>Santa Maria da Feira</b>	882	6,60%
6	<b>Maia</b>	777	5,81%
7	<b>Vila do Conde</b>	649	4,85%
8	<b>Valongo</b>	598	4,47%
9	<b>Póvoa de Varzim</b>	564	4,22%
10	<b>Paredes</b>	560	4,19%
11	<b>Santo Tirso</b>	444	3,32%
12	<b>Oliveira de Azeméis</b>	340	2,54%
13	<b>Espinho</b>	301	2,25%
14	<b>Trofa</b>	269	2,01%
15	<b>Arouca</b>	157	1,17%
16	<b>Vale de Cambra</b>	156	1,17%
17	<b>São João da Madeira</b>	150	1,12%

Fonte: Elaboração própria (dados obtidos no site do INE)



## ATIVIDADE DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

#	2016	TOTAL	%
	<b>Área Metropolitana do Porto</b>	2 693	100%
1	<b>Porto</b>	891	33,09%
2	<b>Vila Nova de Gaia</b>	414	15,37%
3	<b>Matosinhos</b>	348	12,92%
4	<b>Maia</b>	270	10,03%
5	<b>Gondomar</b>	149	5,53%
6	<b>Santa Maria da Feira</b>	135	5,01%
7	<b>Valongo</b>	99	3,68%
8	<b>Vila do Conde</b>	78	2,90%
9	<b>Póvoa de Varzim</b>	55	2,04%
10	<b>Oliveira de Azeméis</b>	49	1,82%
11	<b>Santo Tirso</b>	44	1,63%
12	<b>Paredes</b>	38	1,41%
13	<b>São João da Madeira</b>	36	1,34%
14	<b>Espinho</b>	32	1,19%
15	<b>Trofa</b>	26	0,97%
16	<b>Vale de Cambra</b>	18	0,67%
17	<b>Arouca</b>	11	0,41%

Fonte: Elaboração própria (dados obtidos no site do INE)

## ATIVIDADES IMOBILIÁRIAS

#	2016	TOTAL	%
	<b>Área Metropolitana do Porto</b>	6 294	100%
1	<b>Porto</b>	2 037	32,36%
2	<b>Vila Nova de Gaia</b>	898	14,27%
3	<b>Matosinhos</b>	623	9,90%
4	<b>Maia</b>	512	8,13%
5	<b>Santa Maria da Feira</b>	428	6,80%
6	<b>Gondomar</b>	270	4,29%
7	<b>Vila do Conde</b>	232	3,69%
8	<b>Póvoa de Varzim</b>	227	3,61%
9	<b>Paredes</b>	172	2,73%
10	<b>Valongo</b>	161	2,56%
11	<b>Oliveira de Azeméis</b>	160	2,54%
12	<b>Santo Tirso</b>	142	2,26%
13	<b>Trofa</b>	141	2,24%
14	<b>São João da Madeira</b>	104	1,65%
15	<b>Espinho</b>	99	1,57%
16	<b>Vale de Cambra</b>	53	0,84%
17	<b>Arouca</b>	35	0,56%

Fonte: Elaboração própria (dados obtidos no site do INE)



## ATIVIDADES DE CONSULTORIA, CIENTÍFICAS, TÉCNICAS E SIMILARES

#	2016	TOTAL	%
	<b>Área Metropolitana do Porto</b>	22 480	100%
1	<b>Porto</b>	6 858	30,51%
2	<b>Vila Nova de Gaia</b>	3 483	15,49%
3	<b>Matosinhos</b>	2 751	12,24%
4	<b>Maia</b>	1 920	8,54%
5	<b>Gondomar</b>	1 363	6,06%
6	<b>Santa Maria da Feira</b>	1 128	5,02%
7	<b>Valongo</b>	766	3,41%
8	<b>Vila do Conde</b>	713	3,17%
9	<b>Póvoa de Varzim</b>	624	2,78%
10	<b>Paredes</b>	544	2,42%
11	<b>Oliveira de Azeméis</b>	513	2,28%
12	<b>Santo Tirso</b>	491	2,18%
13	<b>Trofa</b>	353	1,57%
14	<b>São João da Madeira</b>	344	1,53%
15	<b>Espinho</b>	341	1,52%
16	<b>Vale de Cambra</b>	148	0,66%
17	<b>Arouca</b>	140	0,62%

Fonte: Elaboração própria (dados obtidos no site do INE)

## ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS E DOS SERVIÇOS DE APOIO

#	2016	TOTAL	%
	<b>Área Metropolitana do Porto</b>	28 622	100%
1	<b>Vila Nova de Gaia</b>	5 611	19,60%
2	<b>Porto</b>	5 139	17,95%
3	<b>Matosinhos</b>	3 286	11,48%
4	<b>Gondomar</b>	2 605	9,10%
5	<b>Maia</b>	2 598	9,08%
6	<b>Santa Maria da Feira</b>	2 091	7,31%
7	<b>Valongo</b>	1 478	5,16%
8	<b>Oliveira de Azeméis</b>	1 271	4,44%
9	<b>Vila do Conde</b>	729	2,55%
10	<b>Paredes</b>	727	2,54%
11	<b>Póvoa de Varzim</b>	633	2,21%
12	<b>Santo Tirso</b>	566	1,98%
13	<b>Espinho</b>	500	1,75%
14	<b>São João da Madeira</b>	467	1,63%
15	<b>Trofa</b>	413	1,44%
16	<b>Arouca</b>	288	1,01%
17	<b>Vale de Cambra</b>	220	0,77%

Fonte: Elaboração própria (dados obtidos no site do INE)



## EDUCAÇÃO

#	2016	TOTAL	%
	<b>Área Metropolitana do Porto</b>	10 769	100%
1	<b>Vila Nova de Gaia</b>	1 982	18,40%
2	<b>Porto</b>	1 938	18,00%
3	<b>Matosinhos</b>	1 189	11,04%
4	<b>Maia</b>	1 000	9,29%
5	<b>Gondomar</b>	845	7,85%
6	<b>Santa Maria da Feira</b>	795	7,38%
7	<b>Valongo</b>	537	4,99%
8	<b>Vila do Conde</b>	470	4,36%
9	<b>Póvoa de Varzim</b>	368	3,42%
10	<b>Santo Tirso</b>	363	3,37%
11	<b>Paredes</b>	291	2,70%
12	<b>Oliveira de Azeméis</b>	281	2,61%
13	<b>Espinho</b>	216	2,01%
14	<b>São João da Madeira</b>	178	1,65%
15	<b>Trofa</b>	136	1,26%
16	<b>Vale de Cambra</b>	114	1,06%
17	<b>Arouca</b>	66	0,61%

Fonte: Elaboração própria (dados obtidos no site do INE)

## ATIVIDADES DE SAÚDE HUMANA E APOIO SOCIAL

#	2016	TOTAL	%
	<b>Área Metropolitana do Porto</b>	18 261	100%
1	<b>Porto</b>	4 831	26,46%
2	<b>Vila Nova de Gaia</b>	2 802	15,34%
3	<b>Matosinhos</b>	2 261	12,38%
4	<b>Maia</b>	1 571	8,60%
5	<b>Gondomar</b>	1 341	7,34%
6	<b>Santa Maria da Feira</b>	1 009	5,53%
7	<b>Valongo</b>	785	4,30%
8	<b>Vila do Conde</b>	636	3,48%
9	<b>Paredes</b>	582	3,19%
10	<b>Póvoa de Varzim</b>	565	3,09%
11	<b>Santo Tirso</b>	513	2,81%
12	<b>Oliveira de Azeméis</b>	391	2,14%
13	<b>Espinho</b>	270	1,48%
14	<b>Trofa</b>	242	1,33%
15	<b>São João da Madeira</b>	197	1,08%
16	<b>Vale de Cambra</b>	143	0,78%
17	<b>Arouca</b>	122	0,67%

Fonte: Elaboração própria (dados obtidos no site do INE)



## ATIVIDADES ARTÍSTICAS, DE ESPETÁCULOS, DESPORTIVAS E RECREATIVAS

#	2016	TOTAL	%
	<b>Área Metropolitana do Porto</b>	5 128	100%
1	<b>Porto</b>	1 413	27,55%
2	<b>Vila Nova de Gaia</b>	974	18,99%
3	<b>Matosinhos</b>	572	11,15%
4	<b>Maia</b>	343	6,69%
5	<b>Gondomar</b>	322	6,28%
6	<b>Santa Maria da Feira</b>	311	6,06%
7	<b>Vila do Conde</b>	193	3,76%
8	<b>Valongo</b>	184	3,59%
9	<b>Santo Tirso</b>	149	2,91%
10	<b>Póvoa de Varzim</b>	137	2,67%
11	<b>Paredes</b>	129	2,52%
12	<b>Oliveira de Azeméis</b>	111	2,16%
13	<b>Espinho</b>	95	1,85%
14	<b>São João da Madeira</b>	74	1,44%
15	<b>Trofa</b>	59	1,15%
16	<b>Vale de Cambra</b>	31	0,60%
17	<b>Arouca</b>	31	0,60%

Fonte: Elaboração própria (dados obtidos no site do INE)

## OUTRAS ATIVIDADES DE SERVIÇOS

#	2016	TOTAL	%
	<b>Área Metropolitana do Porto</b>	9 383	100%
1	<b>Vila Nova de Gaia</b>	1 591	16,96%
2	<b>Porto</b>	1 398	14,90%
3	<b>Matosinhos</b>	899	9,58%
4	<b>Gondomar</b>	788	8,40%
5	<b>Santa Maria da Feira</b>	753	8,03%
6	<b>Maia</b>	683	7,28%
7	<b>Valongo</b>	544	5,80%
8	<b>Vila do Conde</b>	455	4,85%
9	<b>Póvoa de Varzim</b>	412	4,39%
10	<b>Oliveira de Azeméis</b>	376	4,01%
11	<b>Santo Tirso</b>	350	3,73%
12	<b>Paredes</b>	337	3,59%
13	<b>Espinho</b>	199	2,12%
14	<b>Trofa</b>	196	2,09%
15	<b>São João da Madeira</b>	162	1,73%
16	<b>Vale de Cambra</b>	125	1,33%
17	<b>Arouca</b>	115	1,23%

Fonte: Elaboração própria (dados obtidos no site do INE)