



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Ana Daniela Marques Oliveira

O lugar das empresas familiares no mercado competitivo: o empreendedorismo familiar

Relatório de Investigação

Licenciatura em Sociologia

Ano Letivo 2016/2017

Trabalho efetuado sob a orientação da

Professora Doutora Ana Paula Pereira Marques

julho 2017

[Escreva texto]

Agradecimentos

Antes de mais, quero agradecer aos meus pais, por todos os esforços que fizeram, pelo apoio quer emocional e afetivo, quer económico para que a realização deste relatório, quer da licenciatura fosse possível, pois sem a ajuda e apoio incondicional deles não teria sido possível. Quero também agradecer ao meu irmão, por todo o apoio incondicional, por todos os incentivos e conselhos que tanto me valeram para finalizar mais uma etapa.

Quero também fazer um agradecimento especial à Doutora Ana Paula Marques, por toda a dedicação, pela orientação e empenho com que me ajudou ao longo destes meses. Obrigada acima de tudo por cada palavra de incentivo dada, quando eu menos acreditava que este projeto não seria possível depois de todas as adversidades e contratempos no início.

Preciso ainda de agradecer especialmente às minhas amigas, por estarem sempre prontas a ajudar e por terem sempre um ombro amigo para confortar nas horas de maior aflição e desânimo e por me mostrarem sempre que é possível, basta crer e acreditar. Sem dúvida que com elas por perto esta caminhada se tornou bem mais fácil, pois como diz Clarice Lispector “ Quem caminha sozinho pode até chegar mais rápido, mas aquele que vai acompanhado, com certeza vai mais longe”!

Um obrigada igualmente especial à Fátima por toda a ajuda, por cada troca de ideias e também incentivos e por ter sempre uma palavra amiga nos momentos de desânimo e motivação.

Por último, mas de todo não menos importante, obrigada às empresas ORTHOS XXI, à Malhas Queiroga e à Neiva Flor pela disponibilidade e prontidão para realizar as entrevistas.

[Escreva texto]

Índice

Índice de Figuras	6
Introdução	7
1. Do empreendedorismo familiar à inovação. Uma revisão da literatura	9
1.1 Empreendedorismo familiar	9
1.1.1 Inovação e empreendedorismo	9
1.1.2 A empresa familiar	11
1.1.3 Características das empresas familiares	14
1.2 Inovação e as transformações do mercado concorrencial	15
2. Estratégia metodológica	18
2.1. Modelo de análise	18
2.2. Metodologia qualitativa	20
2.3. Técnicas de recolha e tratamento da informação	21
3. Retratos biográficos das empresas familiares no mercado competitivo	23
3.1. Razões para a criação e fundação da empresa familiar	23
3.2. A empresa e as alterações ao longo da sua existência e a concorrência	26
3.3 A influencia da família na empresa e vice-versa	29
4. Conclusão	31
5. Bibliografia	33
Anexos	35
Anexo 1. Guião da Entrevista Semiestruturada	35
Anexo 2. Tabela de análise de conteúdo	41

[Escreva texto]

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo dos três círculos de uma Empresa Familiar.....	12
Figura 2: Modelo de Análise.....	19

Introdução

A investigação levada a cabo está enquadrada no projeto “*Roadmap* para Empresas Familiares Portuguesas”, financiado pelo Norte 2020 e FEDER e resulta de um consórcio entre a Universidade do Minho, designadamente o Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais -Pólo Universidade do Minho (CICS-Uminho), e a Associação Empresarial de Portugal (AEP). Este projeto tem como objetivo principal contribuir para um melhor conhecimento e avaliação do impacto das empresas familiares na região Norte de Portugal quer na economia local, regional e internacional. O projeto visa a realização de um mapeamento das empresas familiares situadas na região norte de Portugal de modo a reconhecer o impacto que este setor económico tem quer na economia do país, quer na sociedade.

A presente investigação, que tem como pergunta de partida “ qual o lugar que uma empresa familiar ocupa no mercado concorrencial?”, irá focar-se sobre o empreendedorismo familiar. Uma vez que se trata de um tema bastante atual, pois para que um setor económico seja bem-sucedido é necessário que este lance para o mercado algo novo, mas acima de tudo inovador. Neste sentido é crucial perceber qual o lugar que uma empresa familiar ocupa no mercado e de que modo se mantém na concorrência uma vez que a oferta de produtos inovadores é cada vez mais diversificada.

O objetivo central da investigação em causa é fazer retratos biográficos de empresas familiares para perceber como estas conseguem se manter na concorrência, perceber quais as suas motivações e conhecer os marcos mais importantes de uma empresa, desde o crescimento, estagnação e crise. Para isso, pretende-se saber quais os marcos impulsionadores do avanço e /ou estagnação da empresa. É ainda de grande relevo perceber se os aspetos como a mudança no *design* do produto, a aquisição/fabrico de novos produtos, a internacionalização, são pontos de referência para empresas de sucesso se manterem na concorrência no mercado.

Inicialmente, apresenta-se a revisão teórica relativamente aos temas pertinentes para a fundamentação do estudo, em seguida é apresentada a metodologia da pesquisa baseada numa abordagem qualitativa, com lugar à realização de entrevistas em algumas empresas familiares de modo a realizar retratos biográficos dessas empresas para posteriormente proceder à análise dos dados e conclusões do estudo realizado.

[Escreva texto]

1. Do empreendedorismo familiar à inovação. Uma revisão da literatura

1.1 Empreendedorismo familiar

1.1.1 Inovação e empreendedorismo

Neste estudo, a revisão da literatura incide essencialmente sobre a temática do empreendedorismo familiar e a inovação, associado ao mercado concorrencial.

A temática do empreendedorismo tem sido abordada por vários autores, de modo que existem inúmeras definições de empreendedorismo. Após as devidas leituras, o empreendedorismo pode ser estudado segundo dois pontos de vista, nomeadamente do ponto de vista dos economistas e do ponto de vista dos não economistas. Para os economistas, o empreendedorismo “relacionava-se com a assunção de riscos e com a especulação; como a antecipação de necessidades futuras; com a capacidade de lidar com a incerteza, estava relacionada com a inovação e a identificação de desequilíbrios e sua exploração (Naia,2009, p.8). Para os não economistas, o empreendedorismo, é visto como uma oportunidade e simultaneamente necessidade de gerar sucesso, fazendo jus à criatividade e à intuição, sem as quais não está garantido o sucesso, pois o empreendedorismo está intimamente ligado à criação de empresas inovadoras, bem como à oportunidade de gerar novas oportunidades de emprego. Naia salienta a ideia de que “o empreendedorismo consiste em reinventar o mundo” (citado in Cone, 2007), ou seja, a partir de oportunidades que surjam, transformá-las em oportunidades de negócio. Neste sentido, pode dizer-se que o empreendedorismo está na base do surgimento de novas indústrias, quer com a criação de novos negócios quer com a introdução de novos modos de produção, que tornam as organizações já existentes mais competitivas e com mais oportunidades num mercado cada vez mais globalizado e conseqüentemente no crescimento da economia. Neste sentido o empreendedorismo pode entender-se como “qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por um indivíduo, equipa de indivíduos, ou negócios estabelecidos (Sociedade Portuguesa de Inovação, 2013, p.3). No entanto, o conceito de empreendedorismo mais atual é o de Joseph Schumpeter que refere que “empreendedor é quem aplica uma inovação no contexto dos negócios, nomeadamente introdução de um novo produto, introdução de um

[Escreva texto]

novo método de produção, abertura de um novo mercado, a aquisição de uma nova fonte de oferta de materiais e a criação de uma nova empresa” (Naia, 2009, p.9).

Quando se fala em empreendedorismo, a inovação passa a ser o principal fio condutor para o mercado competitivo, uma vez que cada vez mais empreendedorismo e inovação estão interligados. A inovação baseia-se na oportunidade de criação de um novo negócio diferente do tradicional, logo inovador, que tem por base o conhecimento de projetos inovadores que poderão ser postos em prática para obter lucros no futuro. Inovar não é nada mais nada menos que transformar ideias já existentes em ideias originais, ou seja, é pegar num produto e inová-lo, é a partir do protótipo original do produto transformá-lo em algo inovador que chamará à atenção do consumidor e o manterá no mercado competitivo, visando obter cada vez mais lucros. Para Schumpeter a inovação consiste sobretudo:

“na introdução de um novo produto (ou uma melhoria na qualidade de um produto já existente); a introdução de um novo método de produção (inovação no processo); a abertura de um novo mercado (em particular um novo mercado para a exportação); uma nova fonte de fornecimento de matérias-primas ou de bens semi-manufaturados; uma nova forma de organização industrial.” (citado in Naia,2009,p.10)

O autor associou o termo empreendedorismo à inovação, pois na sua perspetiva a inovação seria o mote para o desenvolvimento económico de um país para o este, era necessária a inovação para que um produto se mantenha na linha da frente no mercado competitivo de modo a que a economia do país dispare. O autor defende ainda que empreender não se trata de inventar coisas novas, mas sim criar algo que nunca antes tenha sido criado e que futuramente esse produto se mantenha na liderança no mercado competitivo, ou seja, o objetivo principal é que “ o trabalho específico de empreendedorismo numa empresa de negócios é fazer que os negócios de hoje se transformem em um negócio diferente no futuro. ” (Agostini & Angonese). Neste sentido, Adam Smith define empreendedorismo como aquele que, consoante a economia de um país e as necessidades da sociedade, tem a “capacidade para transformar a procura em oferta” (Carvalho & Costa, 2015, p.15), ou seja, investe com vista a satisfazer as necessidades do mercado de modo a que a oferta seja maior que a procura, para que não exista rotura de *stock*, mas acima de tudo para que este seja um negócio não apenas a curto prazo, mas sim a longo prazo. Jean Baptiste Say é defensor da ideia de que

[Escreva texto]

empreender é tornar um recurso económico de baixa produtividade em elevada produtividade. Por exemplo, um pequeno proprietário situado no norte de Portugal que se dedique essencialmente ao cultivo de cereais, acaba por não ser um negócio rentável e de sucesso, pois na região norte predominam os minifúndios (propriedade agrícola de pequena extensão) e não é o tipo de propriedade mais apropriado para o cultivo de cereais. Este seria um negócio mais rentável no sul do país pois é onde predominam os latifúndios (propriedade agrícola de grande extensão). O ideal seria optar por uma plantação de um produto mais rentável, que se associe quer às especificidades do território, quer às condições climáticas. A isto chama-se inovar para que um negócio se torne mais rentável.

Acima de tudo, uma empresa para ser inovadora tem de criar algo diferente, alterar os seus valores, o McDonalds, apesar de não ter inventado nada de novo é um empresa inovadora, pois “aplicam conceitos e técnicas de gestão, padronizam o produto, criam processos e ferramentas padrão” (Carvalho & Costa, 2015, p.19) o que lhes permite criar novos mercados e adquirir cada vez mais consumidores.

1.1.2 A empresa familiar

São inúmeras as definições que encontramos sobre empresas familiares dado que ainda não existe uma uniformidade aceite na União Europeia no que se refere à definição deste conceito. Ainda assim, no grupo de peritos da UM, conseguiu avançar com uma proposta de definição de empresa familiar. No seu entender, uma empresa é considerada familiar se a tomada de decisões for feita pelo fundador da empresa ou pelo detentor do capital social da empresa, “ ou na posse dos seus cônjuges, pais, filhos ou filhos herdeiros diretos” (European Commission, 2009, p.10), se um dos representantes da família estiver envolvido na governação da empresa, ou seja, se os descendentes possuírem 25% dos direitos de tomada de decisão mandatados pelo seu capital social.

Geralmente, quando se fala em empresas familiares, associa-se o termo a pequenas empresas que têm por base essencialmente a sobrevivência de uma família. Na verdade, cada vez mais as empresas familiares ocupam posições de destaque nos mercados atuais quer nacionais, quer internacionais, uma vez que estas estão cada vez mais associadas à mudança, à inovação. Exemplo de que as empresas familiares não são

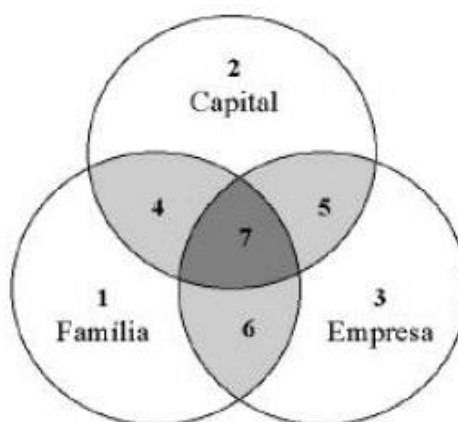
[Escreva texto]

unicamente pequenas empresas são empresas como o Grupo Sonae e Salvador Caetano. Estas empresas (e tantas outras) são cada vez mais reconhecidas não pela sobrevivência de uma família, mas sim pela forte inovação, o que lhes permite ganhar um lugar de destaque nos mercados competitivos. A nível mundial, cerca de 65% a 80% das empresas são familiares. Cerca de 20% das 500 empresas listadas na revista *Fortune* são de cariz familiar (Donnelley, 1964, p.162). Em Portugal, estima-se que cerca de 70% das empresas são de cariz familiar, sendo que só na região Norte existem mais de 40 000 empresas familiares.

Dada a diversidade de definições de empresas familiares, é comum, e de modo a clarificar o conceito, encontrarmos uma oposição entre o conceito de empresas familiares e empresas não familiares, sendo que estas últimas têm como principal objetivo “o lucro”, enquanto as empresas familiares estão associadas essencialmente a “um conjunto de aspetos intimamente ligados com a família, como o facto de garantir a subsistência dessa mesma família e de lutar para que a empresa continue, ao longo das várias gerações, a estar nas mãos de familiares” (Paulo, 2009, p.10).

Contudo, considera-se que existem três elementos cruciais que devem ser tidos em conta aquando da definição de empresas familiares: a família, a empresa e o capital, sobretudo quando se fala do problema da sucessão, pois a partir da segunda ou terceira geração estes três elementos estão na base dos conflitos. Assim, surge o modelo concetual dos três tipos de relação, que nos permite entender as fontes de conflito interpessoal e os principais problemas que se sobrepõem entre a família e a empresa.

Figura 1: Modelo dos três círculos de uma Empresa Familiar



FONTE: Neves, João Carvalho das (2001), - *A sucessão na Empresa Familiar: a Estrutura de Governo e o Controlo do Capital* (figura original de Gersick et al., 1998)

[Escreva texto]

Através de uma breve análise a estes círculos, percebemos que, por exemplo, um indivíduo que esteja no setor 4, está mais preocupado com o capital que investe na empresa, enquanto um indivíduo que se encontra no setor 6, está mais preocupado com os lucros que retira da empresa, pois enquanto o primeiro apesar de fazer parte da família detentora da empresa apenas investe sem trabalhar nela, o segundo está preocupado com os lucros, pois é membro da família e trabalha na empresa. Enquanto o setor 7 vai de encontro à teoria de Costa (2005) relativamente ao conceito de empresa familiar, ou seja, o indivíduo é membro da família, trabalha na empresa e o controlo do capital também se encontra nas suas mãos. É assim possível identificar as fontes de conflito interpessoal, os dilemas e as prioridades da família na empresa, para que estes três aspetos se encontrem interligados é essencial a existência de boas relações dentro da família e ter consciência de como deve estar envolvido no negócio, existindo sócios suficientes para que o investimento de capital seja suficiente, de modo a que a família tenha a maior parte do controle do negócio, de modo a que a riqueza da família seja bem gerida de modo a transmitir da melhor maneira possível os valores familiares através das gerações.

Paulo (2009), salienta que empresa familiar é

“aquela empresa criada pelo espírito empreendedor de um fundador, cujo capital maioritário e controle se encontram nas mãos de uma única família, onde há uma influência recíproca dos sistemas empresarial e familiar, os postos de comando nos conselhos executivo e de administração sempre foram exercidos por membros da família e existiu, da parte do fundador e dos primeiros sucessores, uma clara intenção de manter a família nos principais postos de direção”. (citado in Costa, 2005)

Por conseguinte, uma empresa pode ser considerada familiar quando esta é fundada por vários sócios ou é herdada por familiares (Leal, 2011,p.9), ou seja, uma empresa é familiar quando os detentores da propriedade e o seu fundador são quem definem o futuro da empresa, de modo que a gestão da empresa futuramente fique nas gerações seguintes. Neste sentido, uma empresa familiar pode também ser entendida também através do processo de sucessão, ou seja, uma empresa só é entendida como familiar através da sua transmissão às gerações seguintes.

[Escreva texto]

Comparando as Empresas Não Familiares, as Empresas Familiares apresentam valores característicos destas últimas, nomeadamente a honestidade, o respeito, a responsabilidade social com o objetivo de assegurar a sustentabilidade a longo prazo da empresa, apostando sobretudo no desenvolvimento local, pois estas são responsáveis pela criação de postos de trabalho, contribuindo para a economia local da região.

1.1.3 Características das empresas familiares

As empresas familiares são consideradas empresas com um tipo de organização mais complexa, pois existem dois fatores que se sobrepõem: a família e a empresa. No entanto estes dois fatores se forem bem conjugados podem gerar uma oportunidade de negócio de sucesso. A diferença entre empresa familiar e empresa não familiar, reside na possibilidade da empresa familiar ter influência numa família ou por uma relação familiar e que através de uma iniciativa empreendedora criam uma empresa de sucesso.

Assim, uma empresa familiar, para além de se caracterizar pelo facto de se formar a partir do espírito empreendedor, estas caracterizam-se 1) pelo facto de serem empresas empreendedoras com negócios de sucesso; 2) pelo grau de envolvimento de membros da família na empresa; 3) pelo facto de a gestão da empresa ser assumida pelo proprietário e que detém a maioria do capital; 4) a gestão da empresa uma vez assumida pelo proprietário desta, também aqui estão presentes o exercício das principais funções: gestão e propriedade; 5) é a família que determina o processo sucessório da empresa.

Para que exista uma boa administração da empresa é necessário que exista consenso na tomada de decisões para que os objetivos da empresa e da família não entrem em conflito, pois não havendo conformidade poderá levar ao fim da empresa. Neste sentido, é crucial também que todos os setores da empresa funcionem em harmonia, pois não havendo harmonia a empresa pode mesmo deixar de ser familiar e tornar-se pública ou até mesmo ser vendida. Assim sendo, para que uma empresa perdure no tempo é crucial a existência de cargos bem definidos dentro da família. Assim, as empresas geridas por famílias podem durar por mais de uma geração. Geralmente a sucessão das empresas familiares é feita de forma hereditária, porém, uma vez que não existam herdeiros uma empresa não pode ser considerada familiar (Tavares, Santos, Souza, Silva, 2009, p.5).

[Escreva texto]

A sucessão é um processo complexo, pois “convergem interesses e visões diferentes, de membros da família de várias gerações” (Leal, 2011, p.15) que exige um bom planejamento para que esta seja feita de modo a dar uma boa continuidade à empresa e para que esta continue a ser uma empresa de sucesso. Assim para que a sucessão seja bem-feita, é crucial que o sucessor seja competente e adequado para as funções que irá desempenhar, e essencialmente que tenha uma preparação prévia de modo a perceber e compreender quais as funções que lhe compete executar e como as executar da melhor maneira possível, ou seja, “é necessário que exista um sério planejamento do processo de sucessão adequado às características da família e da empresa” (Leal, 2011, p.16).

1.2 Inovação e as transformações do mercado concorrencial

As empresas familiares são um potencial e forte motor que gera grande parte da economia de um país. Antigamente, qualquer empresa sobrevivia comercializando os seus produtos internamente, pois a concorrência quer interna quer externa era praticamente inexistente. No entanto, com o aumento cada vez mais da globalização e com um mercado externo cada vez mais desenvolvido as empresas familiares viram-se obrigadas a procurar e a lutar por um lugar no mercado de modo a garantir a sua sobrevivência e continuidade.

Ora, sendo as empresas familiares consideradas inovadoras e empreendedoras, estas têm de algum modo dar resposta á forte concorrência que se faz sentir quer ao nível interno quer ao nível externo consequente da globalização. Para tal estas empresas sentem a necessidade de adotar novas estratégias diferenciadas e criativas, para de certo modo elevar a qualidade quer dos produtos e serviços que comercializa, quer da empresa. Quer isto dizer que as empresas familiares lutam por um lugar no mercado concorrencial, e de que modo é que estas se conseguem manter no mercado concorrencial?

Muitas empresas, a certa altura atravessam problemas de estagnação e crise devido á forte concorrência que se faz sentir no seu setor de atividade e para combater esses problemas há a necessidade de se lançarem no mercado concorrencial, optando por medidas estratégicas, quer internacionalizando os seus produtos, fabricando novos produtos ou alterar o *design* de outros, bem como profissionalizar a gestão da própria empresa, ou até mesmo apenas por uma questão de expansão do negócio, não apenas necessariamente por momentos de crise.

[Escreva texto]

Como já foi referido anteriormente, grande parte da economia de um país é gerada através da comercialização de produtos ao nível externo, e para tal, muitas empresas familiares viram o seu mercado tornar-se cada vez mais competitivo e para dar resposta, de certa forma a essa competitividade viram-se obrigadas a alargar os seus mercados e ir além fronteiras, internacionalizando os seus produtos, procurando novas oportunidades de negócio e até mesmo expansão da empresa no estrangeiro. Pode dizer-se que o grande “boom da internacionalização” (Mealha, 2011, p.11), é justificado com o aumento crescente da globalização, “obrigando as empresas a ajustarem-se a esta nova realidade em ordem a manter uma posição competitiva no mercado” (idem, p.11), essencialmente a internacionalização das empresas surge “como uma das estratégias possíveis para fazer face aos desafios que as mesmas enfrentam nos tempos que correm” (idem, p.11). É neste sentido que as empresas adotam posturas estratégicas no que concerne à internacionalização de modo a dar resposta ao mercado competitivo. Uma vez que estas empresas se gerem essencialmente por capitais próprios, a tomada de decisão de se internacionalizar ou não, depende do capital gerado no mercado interno.

Neste sentido, pode dizer-se que a internacionalização de uma empresa, se for bem conseguida, pode resultar no aumento dos lucros para a empresa, assim como assegurar a sua sustentabilidade económica que lhe permitirá sobreviver à forte concorrência que se faz sentir quer nos mercados internos quer externos.

Mais do que falar da internacionalização da empresa decorrente das constantes transformações do mercado de trabalho, é necessário de igual modo dar ênfase à questão da “profissionalização da gestão”, dimensão esta que por certo ditará o sucesso ou insucesso da empresa, para depois dar resposta a todas as outras dimensões como a internacionalização, mudança do *design* do produto, bem como a necessidade de fabrico de novos produtos. Todas as empresas chegam a uma altura em que sentem a necessidade de profissionalizar a forma como operam, “implementando processos mais rigorosos, estabelecendo um *governance* bem delimitado, e recrutando competências a partir de fora” (PWC, 2016, p.25). No entanto, no processo de profissionalização da gestão em empresas familiares é crucial ter em atenção que neste tipo de empresas existe um forte laço afetivo entre a família e a empresa, que por vezes se pode sobrepor e ditar o insucesso da empresa, daí, por vezes muitas das empresas optarem por a gestão da empresa ser feita por colaboradores que não pertencem à família, é neste sentido que Gehlen afirma que “a profissionalização começa a ocorrer quando a organização deixa de ser apenas um

[Escreva texto]

negócio de família para tornar-se uma empresa profissional” (cit. *in* Freitas & Barth, 2011, pp.164-165), contudo não significa que um membro da família não possa ocupar os lugares dianteiros da gestão da empresa, porque em grande parte dos casos é isso que acontece, mas são também muitas as empresas que preferem apostar em membros fora da família para ocupar esses lugares.

Aliado à forte concorrência e às constantes transformações do mercado de trabalho de trabalho, as empresas familiares sentem a necessidade de dar resposta a estes fatores. Assim optam por estratégias ousadas, que lhes permitirão um lugar no mercado concorrencial, nomeadamente através do fabrico/ criação de novos produtos, para que assim deixem de operar num único setor, apenas no seu mercado, pois havendo um maior leque e diversidade de produtos e a preços competitivos, torna-se mais fácil assegurar um lugar no mercado concorrencial, pois se assim não for o negócio pode mesmo estagnar.

2.Estratégia metodológica

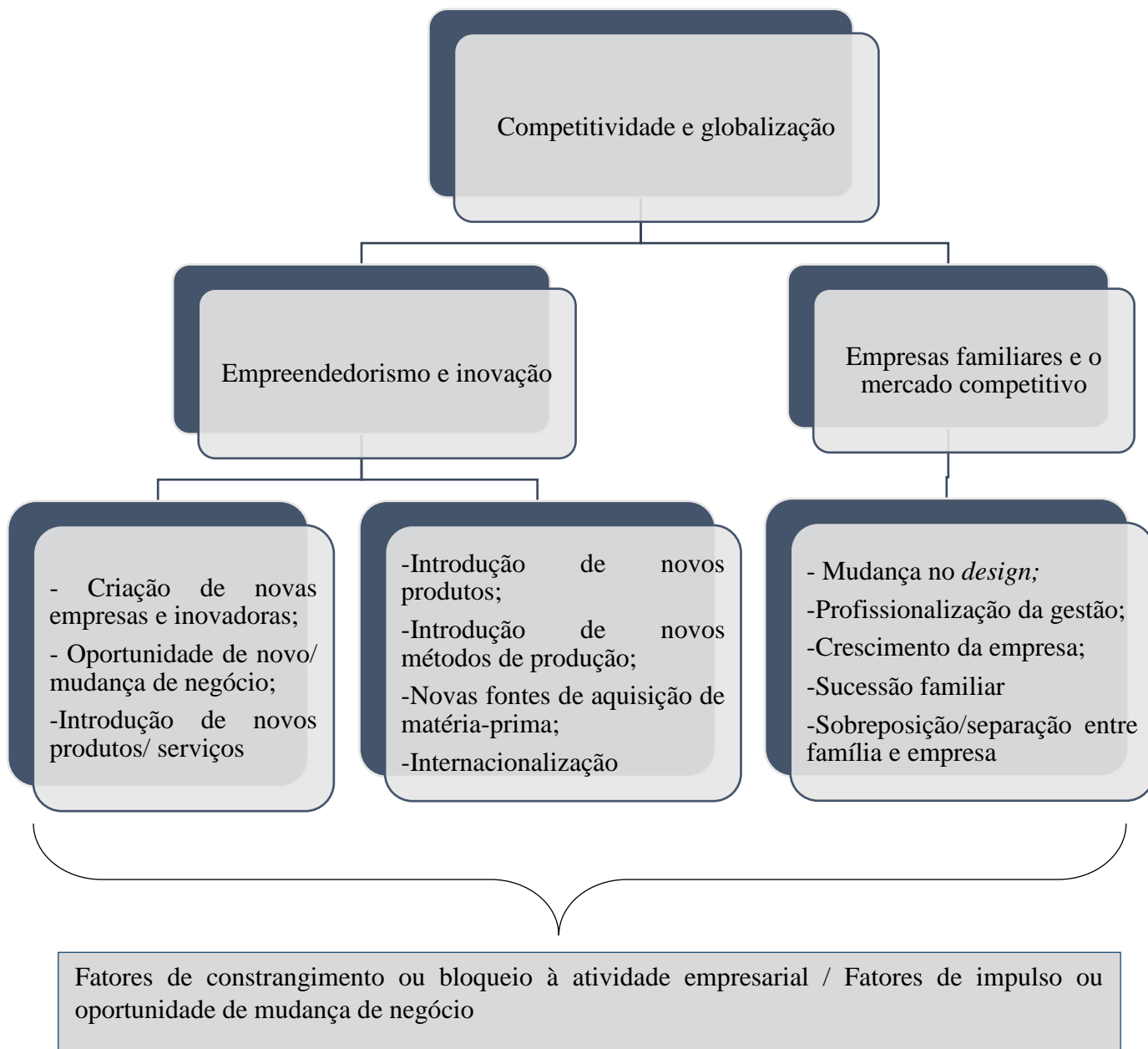
2.1. Modelo de análise

Considerando a nossa questão inicial de investigação e os objetivos formulados, importa, nesta secção dar conta de como iremos relacionar os conceitos chave da presente investigação.

Tal como referimos atrás, iremos considerar na definição do nosso modelo de análise dois eixos conceituais relevantes no contexto da competitividade e globalização da economia nacional. O primeiro que se relaciona com a importância do empreendedorismo e inovação, que pressiona as empresas familiares para a procura constante de novos produtos/ serviços e processos, diversificação dos produtos/ serviços e mercados de exportação, seja nacionais ou internacionais. O segundo relaciona-se com o lugar da empresa familiar neste contexto de competitividade, tendo em conta os principais momentos do ciclo de vida da mesma, nomeadamente de crescimento ou desenvolvimento, consolidação, estagnação e crise, incluindo a falência do negócio.

Na relação com estes dois eixos, procuraremos analisar e compreender quais são os principais fatores de constrangimento ou de bloqueio à atividade empresarial destas empresas familiares, por um lado, e os fatores de impulso ou de oportunidade de mudança de ciclos de vida de estagnação e até mesmo de crise na atividade empresarial da empresa familiar no sentido de passar para uma posição de consolidação, crescimento ou desenvolvimento no mercado, por outro. Assim, por exemplo, fatores como inovação de materiais ou produtos, entrada de outros países/ empresas na mesma área de negócio, aumento do custo de fatores de produção, incluindo da mão-de-obra, rutura da sucessão familiar, pelo não planeamento antecipado ou a sobreposição de conflitos familiares à atividade profissional da empresa familiar constituem momentos cruciais e históricos na vida destas empresas. (cf. figura 2)

Figura 2: Modelo de Análise



2.2. Metodologia qualitativa

A metodologia é o esquema que permitirá ao investigador, logo numa fase inicial, orientar a formulação do problema de investigação, a escolha e o tipo de dados a utilizar. Essencialmente a metodologia é o fio condutor da investigação.

A presente investigação trata-se de uma investigação de caráter qualitativo e exploratório com o intuito de perceber os marcos históricos mais importantes, bem como momentos de viragem, transformação ou readaptação do negócio de família, recorrendo ao método indutivo e à aplicação de entrevistas individualizadas aprofundadas com guião semiestruturado. É utilizada a metodologia qualitativa, pois fornece ao investigador uma compreensão aprofundada do fenómeno em estudo, neste caso o empreendedorismo familiar.

O que torna o conhecimento científico diferente de todos os outros tipos de conhecimento é a sua verificabilidade, para tal é necessário identificar e definir as técnicas e métodos que possibilitem a sua verificação, ou seja, determinar o método que permitiu atingir determinado conhecimento. A escolha do método a utilizar depende essencialmente da natureza do objeto que se pretende estudar, sendo que o método a utilizar é uma forma característica de investigar determinado assunto, de modo a orientar o investigador no seu estudo. Para esta investigação, tal como já foi referido, o método utilizado é o método indutivo, uma vez que se caracteriza por estudar os fenómenos partindo do particular para o geral, ou seja, “ como um produto posterior do trabalho da recolha de dados particulares” (Gil, 2008, p.10), ou seja, o conhecimento mais aprofundado sobre o empreendedorismo familiar e a inovação é aprofundado através da experiência, quer isto dizer, aquando da recolha de dados no campo. É um método onde se pretende recolher os dados e depois compará-los e relacioná-los com a teoria de modo a perceber as relações existentes entre eles, sendo que só por fim é que se recorre à generalização aquando da análise dos dados após verificada a relação entre a empiria e a teoria.

Nesta investigação foi privilegiada a utilização de um método qualitativo, por se tratar de “ um procedimento mais intuitivo, mas também mais maleável e mais adaptável, a índices não previstos, ou à evolução das hipóteses” (Bardin, 2007, p.108). É, no entanto, preciso ter em atenção que a realidade social muda rapidamente e o método qualitativo permite fazer os ajustes necessários ao estudar um comportamento social, bem como

[Escreva texto]

permite ao investigador “ uma compreensão profunda de certos fenômenos sociais” (Haguette, 1987, p.63). Esta investigação tem tendência a ser indutiva, visto que se trata de um estudo exploratório, a análise dos dados é particularmente importante como um meio de descoberta e de construção de um esquema teórico de inteligibilidade e não tanto numa ótica de verificação ou de teste de uma teoria ou de hipóteses preexistentes. No método qualitativo a reflexão do investigador é fundamental para criar ciência, neste método lida-se diretamente com os sujeitos e não é necessária uma amostra de grande dimensão para produzir resultados fidedignos.

2.3. Técnicas de recolha e tratamento da informação

Para um maior e melhor aprofundamento da investigação utilizaram-se como técnicas a pesquisa bibliográfica, recorrendo-se a entrevistas individualizadas aprofundadas com guião semiestruturado organizado a partir de um conjunto de temas.

Uma vez que não é possível entrevistar todas as empresas familiares, foram realizadas quatro entrevistas individualizadas com guião semiestruturado a três empresas familiares. Esta técnica caracteriza-se por conter perguntas abertas e fechadas, dando liberdade ao entrevistado de discorrer sobre o tema, o investigador elabora um guião da entrevista, colocando as perguntas que tenciona ver respondidas, não sendo obrigado a colocar todas as questões, podendo ignorar algumas quando estas já foram respondidas no decorrer do discurso do entrevistado. Uma vez que existe uma grande liberdade neste tipo de entrevista, o entrevistador pode pedir mais detalhes ou aprofundar uma questão se achar pertinente, não se desviando do guião de modo a não perder a atenção do entrevistado. No entanto, apesar da liberdade conferida a este tipo de entrevista, o entrevistador deve seguir uma ordem lógica quando coloca as questões, de forma a haver um fio condutor e um elo de ligação.

O guião da entrevista foi organizado a partir de um conjunto de temas, sendo que as questões enquadradas no projeto “para empresas familiares”, foram elaboradas em conjunto a (coordenadora científica do projeto) e com uma outra aluna que também está a desenvolver o seu estudo no âmbito do mesmo projeto. Nesta investigação, o guião encontra-se estruturado pelos seguintes temas: caracterização da empresa familiar; perspectiva da empresa; perspectiva da família e caracterização do entrevistado.

[Escreva texto]

A seleção e a realização das entrevistas foram feitas a partir dos seguintes critérios a serem utilizados para a seleção das empresas, nomeadamente: 1) a obrigatoriedade de serem empresas familiares; 2) empresas inovadoras que se encontrem no mercado concorrencial; e 3) por último, optar por empresas que não fossem todas do mesmo ramo, mas essencialmente, que tenham passado por algum processo de inovação.

Quanto ao tratamento da informação recolhida, irá ser utilizada a técnica de análise de conteúdo. Esta “ é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação” (Bardin, 2007, p.16). Igualmente entende-se por análise de conteúdo como “ um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (Bardin, 2007, p.33), ou seja, não visa o estudo da linguagem, mas sim as condições de produção de texto. Iremos, no presente estudo fazer, sobretudo uma análise temática, sinalizando os principais temas e categorias relevantes que possam dar significados aos momentos mais marcantes da história de vida das empresas familiares.

3. Retratos biográficos das empresas familiares no mercado competitivo

A partir da análise das entrevistas realizadas, serão apresentadas três retratos biográficos das empresas entrevistadas, nomeadamente a Malhas Queiroga, ORTHOS XXI e Veiga Flor, empresas estas fundadas entre os 37 anos e os 17 anos. Assim, o enfoque deste capítulo pretende essencialmente observar, compreender e analisar as razões para a criação e fundação de uma empresa familiar, as alterações que as empresas enfrentaram ao longo da sua existência, bem como a influência da família sobre a empresa e desta sobre a família.

3.1. Razões para a criação e fundação da empresa familiar

“Foi uma oportunidade de negócio que passou ali e toda a família passou a estar à volta daquele negócio”

Das entrevistas realizadas todas elas, excetuando a ORTHOS XXI que foi fundada pelo pai “... que sempre aspirou fazer algo empreendedor (...), não queria ser um mero trabalhador”, foram fundadas pelo atual proprietário da empresa. A fundação destas empresas assenta sobretudo na oportunidade e recuperação de negócio, mas também teve em vista a sobrevivência económica da família, pois acabaria por se tornar a determinada altura a fonte de subsistência destas famílias, não fosse esta a génese do empreendedorismo, “criar uma oportunidade e simultaneamente a necessidade de gerar sucesso” (Naia, 2009, p.8), As entrevistas vêm deste modo ao encontro daquela que é a definição de empreendedorismo familiar.

“Foi formada em 1980, (...) eu é que comecei com a empresa. Foi mais por naquela altura ser quase moda aqui no norte (...) e fui também digamos influenciado por um primo que também já tinha uma empresa de confeções.” (Malhas Queiroga)

“Foi fundada à trinta anos, pelo meu pai que sempre aspirou fazer algo empreendedor (...) não queria ser um mero trabalhador. Um dos meus vizinhos tinha um negócio, trabalhava com canadianas (...) e ao fim de 3 4 anos decidi não querer continuar com o negócio, (...) daí resultou a oportunidade de o meu pai e o meu irmão que trabalhava lá,

[Escreva texto]

pegar nas suas economias e investir na compra do ativo da empresa. (...) eu diria que aqui o negócio nasceu mesmo dentro da família”.(ORTHOS XXI)

“A empresa existe há 17 anos, fui eu o fundador. Não foi sucessão de família, mas os meus pais eram agricultores e eu sempre gostei de trabalhar na terra, (...) vi na agricultura uma oportunidade de negócio, (...) vi que na floricultura havia o potencial de tirar o máximo rendimento do solo em pouco espaço” (Veiga Flor)

Apesar de todas serem empresas familiares, onde na sua maioria o fundador e/ou proprietário da empresa ainda se mantém no ativo, a gestão destas não se restringe apenas ao proprietário. É unânime a ideia de que a gestão é feita o “mais alargada possível e não estar apenas dependente do núcleo familiar” (Malhas Queiroga), de modo a que quer a gestão, bem como as decisões da empresa sejam tomadas em prole dos interesses da empresa.

É possível observar que existe consenso no que concerne a gestão da empresa, bem como nos lugares de administração da empresa, pois só assim é que empresa e família não entram em conflito. Assim, pode dizer-se que, na sua grande maioria, o modelo de gestão e de tomada de decisão que caracteriza estas empresas é essencialmente pela formação de uma assembleia de sócios, onde todas as decisões em prole da empresa têm de ser aprovadas pela assembleia. Só mediante a aprovação, é que o diretor geral (no caso das empresas onde a empresa já se encontra na 2ª geração) pode avançar com o plano, “ o que quer que seja, eu tenho de ir á assembleia de sócios e obter aprovação”. (ORTHOS XXI)

“Todas as áreas têm um responsável, (...) ao longo do tempo fui criando uma equipa para que a empresa não fique só dependente de uma pessoa, nos tempos modernos isso não é possível.” (Malhas Queiroga)

“Basicamente existe uma assembleia de sócios, que contratava um diretor geral, esse diretor geral fazia o plano de negócios estabelecia o organograma e ia à assembleia obter a aprovação do seu plano (...) eu tenho que estar cá para defender o interesse dos sócios mas também defender a minha função, garantir o governo da empresa naquilo que os sócios determinarem.” (ORTHOS XXI)

[Escreva texto]

“A gestão da empresa é feita por mim e pela minha esposa, mas essencialmente por mim (...) sou eu que trato das encomendas das matérias-primas, sou eu que faço a gestão do pessoal.” (Veiga Flor)

Associada à questão da gestão das empresas familiares, está a questão da oferta de trabalho, no entanto, não em unanimidade, por uma das empresas que “acha que sim, mas não podemos é misturar as coisas” (Veiga Flor). As empresas entrevistadas, responderam não considerar que uma empresa familiar ofereça melhores condições de trabalho que uma empresa não familiar,: “depende das pessoas e de quem está a administrar a empresa” (Malhas Queiroga). Admitem, porém, que neste tipo de empresas há uma relação mais próxima entre os colaboradores, o que pode justificar uma melhor relação e ambiente na empresa. Contudo, não considerar que uma empresa familiar ofereça melhores condições de trabalho, não implica que não se valorizem determinadas qualidades aos colaboradores, para que de algum modo as condições de trabalho sejam favorecidas. Neste sentido, o que de uma maneira geral as empresas pedem aos colaboradores baseia-se na independência no desempenho das tarefas, disponibilidade, motivação e gosto pelo trabalho que desempenha, cooperação entre a equipa e dinamismo, a maioria dos entrevistados admite que a “ exigência principal é mesmo a qualidade” e a versatilidade. (Malhas Queiroga)

“Para mim uma empresa independentemente de ser familiar ou não) tem de dar as condições que (...) aquela empresa poder dar. Procuo nos meus trabalhadores a atitude e a motivação, ” (ORTHOS XXI)

“Não entendo que uma empresa familiar seja melhor ou pior, depende das pessoas e de quem está a administrar as empresas.” “De uma maneira geral procuro que os meus trabalhadores sejam versáteis, as pessoas têm de vir para cá e não pensar que vão só fazer uma coisa” (Malhas Queiroga)

“Acho que sim, mas não podemos misturar as coisas, (...) valorizo essencialmente a disponibilidade e a entrega ao trabalho.” (Veiga Flor)

3.2. A empresa e as alterações ao longo da sua existência e a concorrência

“O que tenho vindo a fazer, é ir incorporando para dentro do grupo ou até dentro da empresa, algumas atividades de transformação para poder ter melhor preço”

De um modo geral as empresas, ao longo da sua existência, passaram por momentos de viragem e readaptação do negócio, momentos estes que permitiram a estas empresas manter-se nos lugares dianteiros do mercado concorrencial e continuar a ser empresas empreendedoras e de sucesso. É possível observar que com as constantes transformações do mercado de trabalho, onde a concorrência se faz sentir cada vez mais, houve a necessidade de descobrir novos horizontes e apostar na criação e exportação de novos produtos, fazer mudanças estratégicas de fabrico para fazer face à concorrência.

Ao longo da existência das empresas, foram muitos os momentos de readaptação e transformação do negócio de família, momentos estes que se tornaram cruciais para que estas se mantenham na concorrência e para que continuem a dignificar o nome da empresa e da família. Essencialmente admitem que o que as faz conseguir um lugar no mercado concorrencial é “o DNA de ir á luta e ir á procura de mais algumas coisas” (ORTHOS XXI), ou seja, é a procura constante de inovação, ou até mesmo a procura constante de novas oportunidades de negócio. No entanto, quando se aborda o tema da concorrência o fator principal para que estas empresas se mantenham à altura é a qualidade e o preço, afirmam que é fundamental conjugar estes dois fatores, pois “se não houver qualidade e se a oferta não for bem feita a preços justos, o cliente até vai comprar, mas pouca coisa e (...) aí vou ter prejuízos” (Veiga Flor)

“(…) com a concorrência (...) tivemos a necessidade de evoluir (...), deixamos os catálogos porque deixamos também de ter preço e começamos a trabalhar mais para os clientes multimarca” (Malhas Queiroga), fazer alterações na organização produtiva e industrial da empresa “a certa altura precisávamos de fazer camas (...) em 2006/2007 e decidimos usar as instalações que tínhamos no Porto para começar a fazer camas, porque quem nos fornecia camas não tinha qualidade, preço, etc” (ORTHOS XXI), mas essencialmente foi necessário profissionalizar a gestão “(...) em 1991/1992 a empresa tinha divergências na forma de condução e havia muito desacordo na decisão de como aquilo deveria ser” (ORTHOS XXI)

[Escreva texto]

“Quando começamos em 1980 (...) não tínhamos grandes conhecimentos do mercado, (...) começamos a trabalhar a feitiço para o mercado interno, (...) com o crescer da empresa (...), começamos a exportar e a trabalhar essencialmente para catálogos, (...) depois (...) com a concorrência (...) tivemos a necessidade de evoluir (...), deixamos os catálogos porque deixamos também de ter preço e começamos a trabalhar mais para os clientes multimarca, (...) fomos melhorando as nossas instalações, equipamentos e evoluímos de um sistema de corte manual para um sistema de corte automático, de um sistema de modelação manual para um sistema de modelação automático. (...) Deixamos de produzir encomendas internas e a empresa especializou-se mais em corte internamente, amostras, desenvolver produtos para os clientes com quem trabalhamos (...) neste momento, o nosso forte é clientes franceses (...) que têm gabinetes de *design* e nós desenvolvemos o produto (...) neste momento estamos a abraçar um projeto novo que é a criação de uma marca”(Malhas Queiroga)

“(...) 1991/1992 a empresa tinha divergências na forma de condução, e havia muito desacordo na decisão de como aquilo deveria ser, (...) ORTOMAIA QUE FUTURO? (...)daí resultou qual é a organização que precisamos (...)a certa altura precisávamos também de fazer camas (...) em 2006/2007 e decidimos usar as instalações que tínhamos no Porto para começar a fazer camas, porque quem me fornecia camas não tinha qualidade, preço, etc (...) em 2006 decidimos comprar outro terreno, (...) AVEPARK (...) em 2005 decidimos ter vendedores, a empresa tem 30 anos e só há 12 anos é que tem vendedores(...) mais recentemente noutra ano também queríamos exportar mais e portanto vamos á procura do que temos em Portugal e replicar na Espanha (...) ao longo destes 5 anos, muito da organização, ter uma linha de montagem e uma linha de fabrico separadas e isso até corre muito bem” (ORTHOS XXI)

“Essencialmente ao nível da maquinaria, fomos adaptando á realidade, porque ao começar (...) não havia capacidade de as obter. (...) Esperei pela oportunidade de negócio e comprei-a usada na Holanda (...) estou associado a uma empresa (...) em que somos 4 produtores como eu, juntamos as nossas produções todas e aí

[Escreva texto]

temos força para exportar para outros tipos de mercado (...) já vendemos para o mercado da FLORHOLANDA” (Veiga Flor)

É evidente no conjunto das entrevistas que todas as empresas ao longo da sua existência sofreram todas alterações do mesmo gênero para que se conseguissem manter na concorrência, estas assumem que só conjugando fatores como a qualidade, o preço e uma aposta crescente na inovação com a introdução de novos produtos e novas atividades na empresa é que se conseguem manter no mercado concorrencial.

3.3 A influencia da família na empresa e vice-versa

“O que é da empresa é da empresa, o que é da esfera familiar fica na família.”

Para que uma empresa familiar funcione em perfeita harmonia é crucial que empresa e família não se sobreponham uma à outra. Numa fase posterior da entrevista tentamos perceber de que modo família e empresa se influenciam uma à outra e todos os entrevistados afirmam que, apesar de haver colaboração por parte da família e pelo facto de “haver um nome a defender” (Veiga Flor) não influência em nada na vida da empresa. Estes afirmam existir uma total separação das relações familiares das profissionais “acho que apesar de ter nascido no seio da família, a empresa e a família sempre foram coisas diferentes” (ORTHOS XXI). Admitem, salvo exceção da empresa Veiga Flor que afirma que influência “as férias, por exemplo, horários em função da família e dos filhos” que as decisões familiares não são tomadas em função da empresa “ não fazemos misturas entre o que é particular e o que é da empresa, procuramos separar essas duas áreas para qua não haja conflitos” (Malhas Queiroga).

Quando é abordado o tema da sucessão, os entrevistados afirmam que de um modo geral a família não é influenciada para que trabalhe na empresa, geralmente a sucessão é feita de forma natural e involuntária porque, por norma, os familiares já estão envolvidos nos assuntos da empresa. Adverte-se os mais jovens para que tenham sentido de responsabilidade no que concerne à continuidade da empresa mas não são influenciados para lá trabalhar “jamais lhes vamos exigir ou influenciar para que fiquem a trabalhar na empresa” (Veiga Flor)

De um modo geral pode dizer-se que todas as empresas tentam que não exista sobreposição entre família e empresa, de certa forma tentam que haja conciliação entre ambas “ às vezes sem querer deixamos que uma coisa se sobreponha á outra, mas é feito inconscientemente, (...) tem de ser cada coisa no seu lugar”. (Veiga Flor) o que nem sempre é possível.

[Escreva texto]

4. Conclusão

O objetivo da investigação é tentar perceber através de retratos biográficos das empresas entrevistadas, qual o lugar que as empresas familiares ocupam no mercado competitivo e de que maneira se conseguem manter na concorrência.

Pode afirmar-se, tendo em conta a vertente teórica que define aquilo que é uma empresa familiar, que de facto a gestão e a tomada de decisões da empresa se concentram essencialmente no fundador da empresa ou no detentor do capital social da empresa, ou seja, no proprietária desta. No entanto, no que concerne à sucessão é notória alguma disparidade naquele que (teoricamente) deve ser o processo para que uma sucessão seja bem feita, pois na sua grande maioria, a sucessão é feita naturalmente, ou seja, não existem aquelas formalidades de formar alguém competente para futuramente conduzir a empresa. Uma vez que a sucessão é feita naturalmente, o processo de preparação para o futuro sucessor é igualmente feito naturalmente, no entanto é a família quem define efetivamente o processo sucessório da empresa.

É importante realçar que, contrariamente às noções pré-concebidas existentes da relação família e empresa, em que se acredita que nas empresas familiares a separação de laços familiares e profissionais é impensável, foi possível concluir com esta investigação que na maioria das empresas familiares não existe sobreposição das relações familiares com as relações profissionais, pois acreditam que só deste modo é que uma empresa consegue obter sucesso e estar em perfeita harmonia com família, pois havendo harmonia entre a família e a empresa o sucesso e o futuro das empresas está garantido. Contudo não basta a harmonia para que uma empresa se consiga manter nos lugares dianteiros do mercado competitivo, é crucial que exista uma boa gestão.

Tendo em conta que o empreendedorismo se associa essencialmente á criação de empresas inovadoras onde está intrinsecamente associada o oportunidade de agarrar e transformar uma oportunidade em oportunidade de negócio, pode afirmar-se que na generalidade das empresas, a principal razão para a fundação e criação da empresa, por um lado tem por base a oportunidade de criar um negócio e retirar desse o maior proveito e lucro possível, e por outro lado, a recuperação de um negócio, tornando, num negócio mais rentável e sobretudo inovador, mas também para a sobrevivência da família. Pode ainda afirmar-se que todos estes negócios, por serem inovadores, foram pensados para que se possam retirar lucros futuramente, pois com as constantes transformações do

[Escreva texto]

mercado competitivo sentem cada vez mais a necessidade de produzir novos produtos e lançarem-se em novos mercados onde a concorrência é mais baixa. Foi-nos ainda possível perceber e de certo modo concordar com a teoria que este tipo de empresas, se rege através do autofinanciamento, investem capitais próprios, optam por recorrer a empréstimos bancários simplesmente em caso de necessidade.

Associado ainda ao empreendedorismo, foi possível concluir nesta investigação que empreendedorismo e inovação são potenciais aliados para que as empresas familiares se mantenham na concorrência, foi assim deste modo possível perceber como é que uma empresa familiar se consegue manter no mercado concorrencial. São fatores como a abertura a novos mercados, essencialmente a mercados internacionais, a introdução de novos produtos ou até mesmo a melhoria na qualidade de produtos já existentes que permitem que uma empresa familiar se mantenha nos lugares dianteiros do mercado concorrencial.

Assim, numa investigação futura, seria interessante, entrevistando as mesmas empresas perceber se as estratégias que hoje utilizam para se conseguirem manter no mercado concorrencial, se ainda se mantêm ou se, devido às constantes transformações do mercado concorrencial foi necessário adotar outra postura perante este e adotar novas estratégias para fazer face à concorrência.

[Escreva texto]

5. Bibliografia

AGOSTINI,J.C., ANGONESE,R.M., BOGONI,R.T. (s.d) Empreendedorismo.

Disponível em: <http://www.konos.com.br/HTML/textos/empreendedorismo.pdf>

BARDIN. L. (2007). Análise de Conteúdo. Edições 70

CARVALHO,L., COSTA,T. (2015). “ Empreendedorismo: Uma visão global e integradora”, Edições Sílabo, LDA, pp.11-25

European Commission. (2009). Final report of the expert group overview of family–business–relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies.

Disponível em:

http://ec.europa.eu/geninfo/query/index.do?queryText=european+commission+2009+final+report+of+the+expert+group-overview+of+family-business&summary=summary&more_options_source=global&more_options_date=* &more_options_date_from=&more_options_date_to=&more_options_language=en&more_options_f_formats=* &swlang=en

FREITAS, E.C. & BATH, M.(2011), “Profissionalização da gestão nas empresas familiares: estagnar ou inovar?”, Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, 7 (3), 158-185

GIL. A. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social. 6ªed. -São Paulo: Atlas

HAGUETTE. T. (1987). Metodologias Qualitativas na Sociologia. 4ªed.-Editora Vozes

LEAL,J.S. (2011). Empresas familiares-reflexão sobre o seu governo e sucessão. (unpublished master’s thesis). Universidade Católica Portuguesa, Lisboa

MEALHA, C.B.H, (2011). Internacionalização de pequenas e médias empresas familiares: um contributo à compreensão as potencialidades e limitações destas empresas num processo de expansão internacional (unpublished master’s thesis). Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa

NAIA,A.M. (2009). Importância da Formação Inicial no empreendedorismo. Estudo do percurso empreendedor de licenciados da FMH (unpublished master’s thesis). Universidade de Lisboa, Lisboa

[Escreva texto]

PAULO, D.N.A. (2009). Empresas familiares em Portugal: “sucessão competente”. (unpublished master’s thesis). Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa

PWC (2016), Consolidar a estratégia das empresas familiares: A criação de uma ponte entre o curto prazo e o longo prazo, disponível em: <http://www.cgov.pt/images/stories/ficheiros/pwc-inquerito-global-sobre-empresas-familiares-2016.pdf>

Sociedade portuguesa de inovação. (2013). 2004-2013: Uma década de empreendedorismo em Portugal- Projeto GEM Portugal 2013. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/8058>

TAVARES, F., SANTOS, E., SOUZA, C. & SILVA, C. (2009). Características do modelo de gestão de uma empresa familiar- Empresa LINARD em missão velha-ce um estudo de caso. CONVIBRA, p.1-15.

[Escreva texto]

Anexos

Anexo 1. Guião da Entrevista Semiestruturada

GUIÃO DE ENTREVISTA

Esta entrevista tem como objetivo e finalidade recolher informação para tentar compreender qual o lugar das empresas familiares no mercado competitivo.

I. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR

1. Esta empresa existe há quanto tempo? E quais são as **atividades principais**?
 - Descrever as funções da empresa,
 - Relacionar com a missão/visão inicial da empresa no momento da sua criação.
 - O que faz a empresa e que objetivos se propõe a atingir.

2. Quem foi o fundador da empresa? O seu fundador **mantém-se ativo** na empresa? Que **função** atualmente **desempenha** (ou desempenhou)?
 - Recuperar o percurso do fundador da empresa, desde o início, descrevendo o grau de parentesco;
 - A natureza jurídica da empresa;
 - O nº de trabalhadores inicialmente e atualmente;
 - Propriedade e/ ou cargos de gestão;
 - Evolução das funções/ cargos, etc.

3. Quais as principais **razões** para a fundação/ **criação** da empresa?
 - Oportunidade de negócio;
 - Recuperação de um negócio/ marca dos pais (importância moral da família);
 - Sobrevivência económica (alternativa de emprego e/ou manutenção de um negócio);

[Escreva texto]

- Estímulo a um projeto empresarial por políticas públicas (linhas de financiamento específicas),
- Contributo para o desenvolvimento local.

4. A empresa é gerida por quem? (Caracterização breve do modelo de gestão):

- Organigrama da empresa (estrutura hierárquica, repres. Dos elem. Do grupo)
- Identificar variáveis sociodemográficas, como sexo, idade, habilitações, antiguidade, etc.)

5. Quantos membros da família trabalham na empresa?

- Caracterizar os graus de parentesco,
- Cargos e principais funções na empresa

II. PERSPETIVA DA EMPRESA

6. Qual é o circuito normal para a **tomada de decisões**? Que **pessoas tomam** as decisões estratégicas que definem o futuro da empresa?

7. Considera que a empresa familiar pode oferecer ou oferece **melhores condições** de trabalho que a empresa não familiar? Que qualidades mais valorizam nos seus colaboradores?

8. Nesta empresa que tipo de planificação faz?

(com que prazos? Em que atividades? Quando começou a realizar a planificação de forma metódica? Quem elabora? Quem é o responsável pela sua aprovação?)

9. Pode dizer em traços gerais quais as principais fontes de **financiamento** desta empresa? Considera que à empresa familiar é mais fácil ou mais difícil conseguir financiamento?

[Escreva texto]

10. Crê que a necessidade crescente de novos **investimentos** juntamente com as novas modalidades de financiamento (Capital e risco) constitui uma ameaça à continuidade da empresa familiar?

11. Pode dizer se existe circulação de **informação** sobre a empresa a nível da família, a nível da empresa em si, e a nível do exterior?

12. Ao longo da existência da empresa, quais as **principais alterações** que a empresa familiar enfrentou? Momentos de viragem, readaptação ou transformação do negócio de família (Perceber os contextos). Assim, como acha que se consegue manter na concorrência?

- Necessidade de fabricar novos produtos;
- Posicionamento face à concorrência;
- Internacionalização;
- Mudanças no design;
- Profissionalização da gestão
- Alteração na organização industrial/ produtiva.

13. Coloca forte ênfase no marketing para comercializar produtos ou serviços já conhecidos?

- Que tipo de tecnologias utiliza?
- Costuma fazer pesquisa de mercado?

14. Implementa **projetos de risco** ou prefere adotar uma postura mais cuidadosa?

[Escreva texto]

15. A empresa costuma fazer **lançamento de novos produtos**? Dentro da mesma linha ou as mudanças são radicais?
16. Tem estratégias para **lidar** com a **concorrência**? Se sim toma iniciativas ousadas de competição? Evita confrontos competitivos?
17. Na sua opinião como é que a articulação entre família e as transformações no mercado influenciam/ como se articulam nas empresas familiares?
18. Qual é o seu ponto de vista no que concerne às **constantes transformações do mercado de trabalho**?

III. PERSPETIVA DA FAMILIA

19. De que forma a família tem **influenciado** a vida da empresa? Existem **decisões** estratégicas da empresa que **só** são **tomadas depois** de ter considerado as condicionantes familiares?
20. Existem decisões do foro **exclusivamente familiar** que só são tomadas depois de ver qual a sua implicação sobre a empresa?
21. A **hierarquia** que se estabelece na empresa é de alguma forma transportada para a família? Existe uma extensão das relações profissionais para o campo exclusivamente familiar?
22. Como se aborda os assuntos da empresa aos familiares mais jovens? São influenciados ou pressionados para que venham trabalhar para a empresa? (**sucessão**)

[Escreva texto]

23. Existem regras que regulamentam o processo de entrada dos membros da família na empresa? (**sucessão**)

24. Existe o desejo de que a **empresa continue dentro da família** ou este sentimento desaparece com o tempo e as gerações? (**sucessão**)

25. Quais são os principais **receios** que a **família** apresenta relativamente á **continuidade da empresa** nos lugares dianteiros do mercado de trabalho? (**concorrência**)

26. Que razões aponta para que uma empresa familiar perdue no tempo?

- Razões de tipo emocional
- Razões de tipo económico.

27. A família está disponível para apoiar a empresa?

- Sente lealdade com a empresa
- Tem orgulho em declarar que pertence a uma empresa familiar
- Preocupa-se com o destino da empresa
- Suporta as decisões tomadas sobre o futuro da empresa
- Concorda com os objetivos, planos e práticas da empresa
- Permite resolver os conflitos decorrentes do negócio

IV. CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

[Escreva texto]

28. Confirmar as variáveis explicativas:

- Sexo
- Idade
- Habilitações
- Ano da empresa

29. Enquanto proprietário e membro de família como vê a sua relação “Família e Empresa”?

- Estratégias de ação: Conciliação/Sobreposição/Separação

Anexo 2. Tabela de análise de conteúdo

Categoria	Subcategoria	Unidade de contexto	Unidade de registo
<p>Caracterização da empresa</p>	<p>Principais atividades</p>	<p>“ fazemos o produto/ a amostra, e depois nós fazemos as encomendas das vendas que o cliente vai tendo” Malhas Queiroga</p> <p>“começamos por fabricar canadianas, andarilhos, um determinado tipo de produtos, auxiliares de marcha, mais tarde tivemos necessidade de fabricar cadeiras de rodas, (...) mais tarde começamos a fabricar camas(...)” ORTHOS XXI</p> <p>“Dedica-se essencialmente á floricultura, flor de corte, não tem vasos nem plantas” Veiga Flor</p> <p>“o trabalho dos funcionários aqui dentro é cortar, embalar e meter nos</p>	

		baldes com água” Veiga Flor	
	Fundação da empresa e funções desempenhadas	<p>“foi formada em 1980, (...) eu é que comecei com a empresa, (...)fazia muitas funções, desde administrar a empresa, fazer corte, fazer transporte, afinador, fazia de tudo” Malhas Queiroga</p> <p>“começou muito pequena, com 3 pessoas numa instalação do meu pai, (...) agora temos á volta de 40 colaboradores” Malhas Queiroga</p> <p>“ foi fundada há 30 anos pelo meu pai, que sempre aspirou fazer algo empreendedor (...) não queria ser um mero trabalhador”</p> <p>ORTHOS XXI</p> <p>“inicialmente a empresa tinha 3 trabalhadores, mais o senhor e a senhora, a senhora fazia as vendas, o senhor</p>	<p>A fundação da empresa foi feita na sua maioria pelo atual proprietário da empresa ou pela geração anterior ao atual proprietário (pai) essencialmente nos primeiros tempos fazia de tudo dentro da empresa.</p>

		<p>andava na distribuição e coordenava a produção, (...) e mais os 3 trabalhadores que cortavam o tubo, amaçavam o tubo, montavam as canadianas,(...) hoje nós andamos á volta dos 80 trabalhadores ”</p> <p>ORTHOS XXI</p> <p>“a empresa existe há 17 anos, fui eu o fundador, eu aqui dentro faço de tudo, eu tenho de ir ao banco, giro a empresa com minha esposa tenho de fazer as encomendas de matérias-primas, encomendar as plantas, sou que vendo, se tiver de tirar ervas tiro, se tiver que ir apanhar flor também apanho flor”</p> <p>Veiga Flor</p> <p>“quando comecei era só eu e a minha mãe, (...) depois comecei a ter uma jornaleira, (...) ao todo fixas são cinco pessoas todo o ano. (...) nesta altura, como</p>	
--	--	---	--

		<p>é uma altura de mais trabalho, estamos com 12 pessoas” Veiga Flor</p>	
	<p>Razões da criação da empresa</p>	<p>“foi mais por naquela altura ser quase moda aqui no norte,(...) muita gente se ter envolvido na industria da confeção, foi um período onde a industria têxtil cresceu imenso aqui, e fui também digamos influenciado por um primo que também já tinha uma empresa de confeções” Malhas Queiroga</p> <p>“um dos meus vizinhos tinha um negócio, trabalhava com canadianas, (...) ao fim de 3 4 anos decidiu não querer continuar com o negócio. (...) daí resultou a oportunidade de o meu pai e o meu irmão que trabalhava lá, pegar nas suas economias e investir na compra do ativo da empresa” ORTHOS XXI</p>	<p>Altura em que a indústria têxtil começou a ganhar força no norte do país e influência de familiares para a criação da empresa.</p> <p>Oportunidade de negócio.</p> <p>Sobrevivência económica.</p> <p>Recuperação de um negócio.</p> <p>Vocação e gosto pela área a que se dedica.</p>

		<p>“ a empresa nasceu de uma oportunidade, (...) pegaram no investimento, no NOWAU do próprio casal. (...) foi uma oportunidade que passou ali e toda a família passou a estar á volta daquele negócio”</p> <p>ORTHOS XXI</p> <p>“ eu diria que aqui o negócio nasceu mesmo dentro da família”</p> <p>ORTHOS XXI</p> <p>“não foi sucessão de família, mas os meus pais eram agricultores e eu sempre gostei de trabalhar na terra”</p> <p>Veiga Flor</p> <p>“ vi na agricultura uma oportunidade de negócio (...) vi que na floricultura havia o potencial de tirar o máximo rendimento do solo em pouco espaço”</p> <p>Veiga Flor</p> <p>“ mas também pelo valor da faturação, é maior o que eu faço do que o meu pai que se</p>	
--	--	---	--

		<p>dedica á agricultura” Veiga Flor “ mas também porque gostei do que vi quando andei na escola, visitei explorações e então encaminhei por aqui” Veiga Flor</p>	
	<p>Gestão da empresa</p>	<p>“Procuramos ter uma gestão o mais alargada possível e não estar só dependente do núcleo familiar, porque acho que é mais perigoso estar dependente apenas de um familiar” Malhas Queiroga “no entanto fui criando uma equipa para que a empresa não fique só dependente de uma pessoa” Malhas Queiroga “basicamente existe uma assembleia de sócios, que contratava um diretor geral, esse diretor fazia o plano de negócios estabelecia o organograma e ia á assembleia de sócios obter aprovação do seu plano. (...) na altura</p>	<p>Gestão não está ao cargo de uma pessoa apenas, essencialmente está ao cargo de um diretor geral ou até mesmo do próprio proprietário da empresa. A filha além de ser a responsável pela área da programação está também envolvida na gestão da empresa, uma vez que será a futura sucessora desta.</p>

		<p>que se disse que se havia de empregar um diretor geral, as pessoas viraram-se para mim e eu disse já vos disse que não quero, mas compreendo a situação difícil que temos e eu aceito por um período de 3 anos renováveis ou não” ORTHOS XXI</p> <p>“ eu tenho que estar cá para defender o interesse dos sócios mas também defender a minha função, garantir o governo da empresa naquilo que os sócios determinarem e no interesse e com respeito de todos os colaboradores que cá estão.” ORTHOS XXI</p> <p>“a gestão da empresa é feita por mim e pela minha esposa, mas essencialmente por mim, (...) sou eu que trato das encomendas das matérias-primas, sou eu que giro o pessoal” Veiga Flor</p>	
--	--	--	--

	<p>Membros da família na empresa</p>	<p>“Inicialmente era eu e a minha esposa, neste momento a minha esposa já não trabalha cá, mas tenho a minha filha e o meu genro” Malhas Queiroga “aqui trabalhamos quatro irmãos” ORTHOS XXI “sou eu a minha esposa e uma tia da minha esposa” Veiga Flor</p>	<p>Na sua maioria são poucos os membros da família que trabalham na empresa.</p>
<p>Perspetiva da Empresa</p>	<p>Tomada de decisões</p>	<p>“as decisões ainda passam por, embora eu fui criando uma equipa no sentido em que ela não esteja dependente só de uma pessoa”, Malhas Queiroga “todas as áreas têm um responsável (...) ao longo do tempo tentei montar uma estrutura para que a empresa não ficasse só dependente de uma pessoa, nos tempos modernos isto não é possível” Malhas Queiroga “ o que quer que seja, eu tenho de ir à assembleia de sócios e</p>	<p>O proprietário é quem toma as decisões, no entanto ao longo do tempo criou uma equipa para que a empresa tenha alguma independência. As decisões são propostas pelo diretor geral, que depois em assembleia de sócios vai receber ou não aprovação para tomar das decisões. As decisões são tomadas em prole dos interesses da empresa.</p>

		<p>obter aprovação” ORTHOS XXI “no dia a dia eu tenho que gerir dentro dos interesses” ORTHOS XXI “ eu sei que antes de fazer algo, eu tenho que ir lá e demonstrar que aquilo é bom para o coletivo, eles podem achar que não querem fazer, não se faz, eles dizem sim senhor avance, eu faço.” ORTHOS XXI “sou eu e a minha esposa” Veiga Flor</p>	
	<p>Oferta de condições de trabalho</p>	<p>“não entendo que uma empresa familiar seja melhor ou pior, depende das pessoas e de quem está a administrar as empresas “se melhores condições de trabalho é ter um melhor salário ou menos horas de trabalho, isso não tem nada a ver com a empresa ser familiar ou não.” ORTHOS XXI</p>	<p>Não oferece, não considera que oferece. Nas empresas familiares há uma relação mais próxima entre os colaboradores o que pode significar uma melhor relação e ambiente na empresa. Apenas uma empresa acha que pode oferecer melhores</p>

		<p>“se se disser que uma empresa não familiar por sistema prefere repartir os lucros pelo capital, pelos sócios e menos pelos colaboradores, se pudesse dizer que tendencialmente era assim, então eu diria que sim” ORTHOS XXI</p> <p>“ ...se duas empresas uma que tem capital familiar e outra que não, se ambas estiverem num processo de investir, provavelmente a diferença entre elas é nula” ORTHOS XXI</p> <p>“ Para mim uma empresa (independentemente de ser ou não familiar) tem de dar as condições que (...) aquela empresa poder dar” ORTHOS XXI</p> <p>“acho que sim, mas não podemos misturar as coisas, (...) já tive a minha mãe a trabalhar</p>	condições de trabalho.
--	--	---	------------------------

		<p>comigo e achei que deveria mudar alguma coisa” Veiga Flor</p>	
	<p>Qualidades valorizadas nos trabalhadores</p>	<p>“de uma maneira geral eu procuro que os meus trabalhadores sejam versáteis, as pessoas têm de vir para cá e não pensar que vão só fazer uma coisa” Malhas Queiroga</p> <p>“ e a exigência principal é mesmo a qualidade “Malhas Queiroga</p> <p>“ (...) a atitude e a vontade e a motivação” ORTHOS XXI</p> <p>“posso até contratar alguém para fazer determinada função que ele até nem sabe a mínima ideia de como se faz, mas se ela me conseguir demonstrar que não sabe mas vai aprender e vai lutar, ela tem o lugar” ORTHOS XXI</p> <p>“a disponibilidade e a entrega ao trabalho” Veiga Flor</p>	<p>Versatilidade.</p> <p>Qualidade.</p> <p>Cooperação entre a equipa e dinamismo.</p> <p>Independência no desempenho das tarefas.</p> <p>Motivação e gosto pelo trabalho que desempenha.</p> <p>Vontade de aprender.</p> <p>Pessoas que estão atentas aos aspetos sociais da vida.</p> <p>Disponibilidade.</p>

	<p>Fontes de financiamento</p>	<p>“recorremos ao autofinanciamento essencialmente” Malhas Queiroga “mas felizmente não temos dificuldades de recorrer ao sistema bancário se necessário” Malhas Queiroga “capitais próprios e obviamente voltamos a investir aquilo que ganhamos” ORTHOS XXI “ basicamente é aqui, não estou a ir a bancos, (...)podemos pedir um <i>lising</i>, (...) mas de um modo geral é assim, investimos capital próprio” ORTHOS XXI “houve candidaturas ao 1º projeto, no 2º, mas no terceiro já não houve financiamento, e recorremos aos bancos” Veiga Flor “a gente faz por não recorrer muito ao</p>	<p>Autofinanciamento. E se e quando necessário ao sistema bancário. Capitais próprios. Candidaturas a financiamentos.</p>
--	---------------------------------------	--	--

		<p>crédito, só o necessário” Veiga Flor</p>	
	<p>Numa empresa familiar é mais fácil ou mais difícil de conseguir financiamento</p>	<p>“na minha opinião uma empresa que seja bem gerida e tenha uma estrutura também boa, não tem problemas de financiamento” Malhas Queiroga</p> <p>“quem tiver um bom balanço e boas contas não falta quem lhe empreste dinheiro no sistema financeiro” Malhas Queiroga</p> <p>“(…) normalmente pediam avalo para tudo e então nós tínhamos que por os bens da família a servir de avalo (...) e por mais que (...) dissesse a empresa já tem mais de 20 anos, já demonstrou x (...) porque me estas a pedir mais avalo familiar dos meus bens, se a empresa tem aqui, vocês venham cá e avaliem o que há na empresa”</p> <p>ORTHOS XXI</p>	<p>Desde que seja uma empresa bem estruturada não tem problemas de financiamento.</p> <p>Facilidade de financiamento é igual quer seja para uma empresa familiar quer seja para uma empresa não familiar, essencialmente depende da dimensão do negócio.</p> <p>Só considera mais difícil (Orthos XXI) pelo facto de as bancas acreditarem mais depressa no sucesso das grandes empresas, do que no sucesso de um empresa familiar.</p>

		<p>“ as empresas familiares não se preocupam muito com a fotografia que o balanço das contas transmite para fora, (...) eles gostam mais de ver as coisas maquiadas e bonitas e facilitam depois aquilo às grandes fortunas. (...) é mais difícil por isto(...)”</p> <p>ORTHOS XXI</p> <p>“acho que tem a ver com a dimensão dos negócios, exatamente o que está por trás”</p> <p>ORTHOS XXI</p> <p>“é relativamente igual, porque os bancos hoje querem é garantias”</p> <p>Veiga Flor</p> <p>“com a Crédito Agrícola (...) acho que há um fator que beneficia ser uma empresa familiar, eles olharem para o histórico da pessoa, para famílias não de dinheiro mas de alguma dignidade,</p>	<p>Sendo uma empresa que cumpre sempre com os seus deveres, não há dificuldade em obter financiamento.</p>
--	--	---	--

		<p>porque sempre cumpriram com os bancos, (...) acho que aí os bancos têm mais abertura” Veiga Flor</p>	
	<p>Circulação da informação sobre a empresa</p>	<p>“ o lema da empresa é que a informação circulo o mais possível para que não esteja dependente apenas de uma ou duas pessoas” Malhas Queiroga</p> <p>“Principalmente quem está nos lugares de chefia a informação circula perfeitamente. Até faço questão que a informação circule, só assim é que as empresas podem funcionar” Malhas Queiroga</p> <p>“ eu faço por ficar sempre dentro da empresa, e como sou só eu e a minha esposa a gerir a empresa, a circulação da informação é digamos que natural, pois estamos os dois dentro dos assuntos da empresa” Veiga Flor</p>	<p>Perfeita circulação da empresa.</p>

	<p>Principais alterações que a empresa enfrentou</p>	<p>“Quando começamos em 1980 (...) não tínhamos grandes conhecimentos do mercado, (...) começamos a trabalhar a feitiço para o mercado interno” Malhas Queiroga</p> <p>“ com o crescer da empresa(...), começamos a exportar e a trabalhar essencialmente para catálogos” Malhas Queiroga</p> <p>“depois (...) com a concorrência (...) tivemos a necessidade de evoluir (...), deixamos os catálogos porque deixamos também de ter preço e começamos a trabalhar mais para os clientes multimarca” Malhas Queiroga</p> <p>“fomos melhorando as nossas instalações, equipamentos e evoluímos de um sistema de corte</p>	<p>Aposta na exportação de produtos.</p> <p>Mudança nas estratégias de fabrico para fazer face á concorrência.</p> <p>Alteração da organização produtiva/ industrial.</p> <p>Necessidade de fabricar novos produtos.</p> <p>Profissionalização da gestão.</p> <p>Mudança do local da empresa.</p>

		<p>manual para um sistema de corte automático, de um sistema de modelação manual para um sistema de modelação automático” Malhas Queiroga</p> <p>“deixamos de produzir encomendas internas e a empresa especializou-se mais em corte internamente, amostras, desenvolver produtos para os clientes com quem trabalhamos” Malhas Queiroga</p> <p>“neste momento, o nosso forte é clientes franceses (...) que têm gabinetes de <i>design</i> e nós desenvolvemos o produto” Malhas Queiroga</p> <p>“neste momento estamos a abraçar um projeto novo que é a criação de uma marca” Malhas Queiroga</p> <p>“(...) 1991/1992 a empresa tinha divergências na forma</p>	
--	--	--	--

		<p>de condução, e havia muito desacordo na decisão de como aquilo deveria ser” ORTHOS XXI</p> <p>“ORTOMAIA QUE FUTURO? (...)daí resultou qual é a organização que precisamos (...)” ORTHOS XXI</p> <p>“a certa altura precisávamos também de fazer camas (...) em 2006/2007 e decidimos usar as instalações que tínhamos no Porto para começar a fazer camas, porque quem me fornecia camas não tinha qualidade, preço, etc” ORTHOS XXI</p> <p>“2006 (...) decidimos comprar outro terreno, (...) AVEPARK” ORTHOS XXI</p> <p>“ em 2005 decidimos ter vendedores, a empresa tem 30 anos e só há 12 anos é que tem vendedores” ORTHOS XXI</p>	
--	--	---	--

		<p>“ mais recentemente noutro ano também queríamos exportar mais e portanto vamos á procura do que temos em Portugal e replicar na Espanha” ORTHOS XXI</p> <p>“ ao longo destes 5 anos, muito da organização, ter uma linha de montagem e uma linha de fabrico separadas e isso até corre muito bem” ORTHOS XXI</p> <p>“essencialmente ao nível da maquinaria, fomos adaptando á realidade, porque ao começar (...) não havia capacidade de as obter.(...) esperei pela oportunidade de negócio e comprei-a usada na Holanda” Veiga Flor</p> <p>“também estou associado a uma empresa (...) em que somos 4 produtores como eu, juntamos as nossas produções todas</p>	
--	--	---	--

		<p>e aí temos força para exportar para outros tipos de mercado (...) já vendemos para o mercado da FLORHOLANDA” Veiga Flor</p>	
	<p>Ênfase no marketing para comercialização de produtos</p>	<p>“não recorriamos muito a essa ferramenta, porque (...) o negócio não exigia, (...) porque trabalhámos para clientes que já têm as suas marcas” Malhas Queiroga “estamos a implementar neste momento um site, fizemos um site com loja <i>online</i> e estamos a iniciar a venda, através da marca que criamos (...) estamos a sentir a necessidade de recorrer a estas novas ferramentas, como (...) recorrer às redes sociais, <i>facebook</i>, <i>twiter</i>” Malhas Queiroga “estamos em fase de arranque, mas penso</p>	<p>Não apostam muito no marketing, porque o negócio não o exige. Mas com a introdução de novas modalidades de trabalho, nomeadamente a criação de uma marca própria sentiram a necessidade de recorrer às novas tecnologias e às redes sociais para venda <i>online</i>. Acreditam contudo que o futuro passa por aqui. Ainda não sentiram essa necessidade, entendem que o produto “se vende por si só” .</p>

		<p>que se for bem trabalhada pode ter sucesso” Malhas Queiroga</p> <p>“não, (...) tendo um DNA sempre muito produtivo, (...) ficou ali na gaveta, ainda temos esse trunfo, (...) mas é uma coisa que temos usado pouco mas queremos usar mais”</p> <p>ORTHOS XXI</p> <p>“não, temos uma empresa de comercialização que faz esse trabalho, a nossa empresa não faz comercialização aqui, (...) temos um canal de escoamento que faz esse trabalho” Veiga Flor “ a publicidade é feita á beira da estrada, (...) mas a maior tecnologia da venda é mesmo a qualidade”</p> <p>Veiga Flor</p>	
		<p>“em termos de nos procurar defender de situações de risco (...) optamos por contratar um seguradora de</p>	

	<p>Implementação de projetos de risco ou postura mais cuidadosa</p>	<p>risco, (...) dão-nos um <i>plafond</i> para evitar de estarmos a fazer uma encomenda e o cliente não pagar, (...) a determinada altura não trabalhávamos assim” Malhas Queiroga “posturas muito mais conservadoras, (...) em tempos que tivemos de começar a fazer camas não foi vamos montar aqui um Super cama, não, foi mais do género vamos aos pouquinhos” ORTHOS XXI “o que o cliente nos pede nós fazemos, (...) se um cliente quer vender um produto que não encontrou e vem ter connosco, nós vamos arriscar a fazer, e depois de o fazer vamos ver e até vemos que aquilo pode ser realmente interessante, vamos ver novas valências e então daquele núcleo podemos fazer novos</p>	<p>Adotam posturas mais cuidadosas, mas acima de tudo de segurança em prole da empresa.</p>
--	--	--	---

		<p>produtos daquilo e quando a gente dá por ela tem um catálogo de produtos.” ORTHOS XXI</p>	
	<p>Lançamento de novos produtos</p>	<p>“sim, é uma questão estratégica para podermos ser mais competitivos no mercado” Malhas Queiroga</p> <p>“começamos a trabalhar a feitiço, para o mercado interno, (...) começamos a exportar e a trabalhar essencialmente para catálogos, (...) optamos por um produto de preço médio alto para fugir à concorrência do preço baixo” Malhas Queiroga</p> <p>“... temos vindo a introduzir novos modelos, (...) mais recentemente uns modelos hospitalares. (...) temos apostado um pouco mais em dispositivos médicos</p>	<p>Fazem lançamento de novos produtos, no entanto não se pode dizer que as mudanças foram radicais, apenas foram alterando o modelo de trabalho e introduzindo novos produtos para conseguir manter-se no mercado.</p>

		<p>classe 1” ORTHOS XXI</p> <p>“sim, inicialmente comecei só com cravos, passado uns 7 anos (...) fui abrindo um leque de outro tipo de produtos, de rosa, agora começamos este ano a produzir margarida todo o ano, o que normalmente só se produzia uma para o dia 1 de novembro (...) senti a necessidade de a fazer cá também, para obter mais lucro”</p> <p>Veiga Flor</p>	
	<p>Estratégias para lidar com a concorrência</p>	<p>“cumprimento de prazos de entrega, qualidade e preço”</p> <p>Malhas Queiroga</p> <p>“Estrategicamente optamos ter um produto de preço médio alto para fugir à concorrência do preço baixo” Malhas Quiroga</p> <p>“ Acho que é mais o DNA de ir á luta e ir á procura de mais algumas coisas”</p> <p>ORTHOS XXI</p>	<p>Trabalhar para um nicho de mercado de qualidade e preço mais elevado.</p> <p>Conjugar fatores como a qualidade e o preço.</p> <p>Apostam numa inovação crescente com a introdução de novas atividades na empresa e fabrico e comercialização de novos produtos.</p>

		<p>“... entendemos que precisávamos de um produto complementar mais evoluído”</p> <p>ORTHOS XXI</p> <p>“... eramos os mais pequenos, o nosso concorrente já fazia cadeiras, canadianas e camas, nós só fazíamos canadianas, juntamos cadeiras e portanto estávamos a aproximar-nos aos poucos (...)”</p> <p>ORTHOS XXI</p> <p>“ uma boa produtividade”</p> <p>ORTHOS XXI</p> <p>“(...) o que tenho vindo a fazer, ir incorporando para dentro do grupo ou até dentro da empresa, algumas atividades de transformação para poder ter melhor preço”</p> <p>ORTHOS XXI</p> <p>“há 10 anos não tínhamos nenhum molde, (...) eu arranjei uma forma de transformação do plástico em peças que</p>	
--	--	---	--

[Escreva texto]

		<p>controle mais ou menos...” ORTHOS XXI</p> <p>“a principal arma é a qualidade, isso é o principal, depois é a forma de estar no mercado, não ser nem muito meigos, nem muito arrogantes com os clientes, temos de saber compreendê-lo, saber ouvi-lo e na hora de lhe subir, subir o preço e saber-lhe argumentar” Veiga Flor</p> <p>“ se não houver qualidade e se a oferta não for bem feita a preços justos, o cliente vai-me até comprar, mas pouca coisa e vai-me sobrar flor e aí vou ter prejuízos” Veiga Flor</p>	
--	--	---	--

		<p>“ a família de certa forma colabora toda. (...) não estou muito dependente da opinião dos</p>	<p>Apesar de haver colaboração por parte da família, não influência, há total separação das relações familiares</p>
--	--	--	---

<p>Perspetiva da família</p>	<p>De que forma a família influencia na empresa</p>	<p>familiares” Malhas Queiroga</p> <p>“Não, eu acho que apesar de ter nascido no seio da família a empresa e a família sempre foram coisas diferentes”</p> <p>ORTHOS XXI</p> <p>“as decisões da empresa sempre foram tomadas na empresa”</p> <p>ORTHOS XXI</p> <p>“o apoio da família é sempre importante, eu quando comecei a família estava habituada a uma agricultura diferente e não me apoiaram a 100%, mas depois foram vendo a realidade de outra forma e é sempre muito importante porque anda-se com mais vontade” Veiga Flor</p>	<p>das relações profissionais.</p>
-------------------------------------	--	---	------------------------------------

		<p>“no início os meus pais tinham influencia no meu negocio, (...) agora não, se tenho alguma coisa para tratar é com a minha esposa que tenho que decidir” Veiga Flor</p>	
	<p>Decisões exclusivamente do foro familiar são influenciadas por condicionantes da empresa</p>	<p>“ não, não fazemos misturas entre o que é particular e o que é da empresa, procuramos separar essas duas áreas para que não haja conflitos” Malhas Queiroga “ as férias por exemplo, horários em função da família e dos filhos é claro” “ é diferente ter um emprego que sabe que entra às 8h e sai às 17h, do que uma empresa, porque isto a nível de horários é um bocado</p>	<p>As decisões não são tomadas em função da empresa, mas há casos em que acontece que as decisões sejam tomadas em prole da empresa, por exemplo férias e horários.</p>

		<p>complicado, às vezes no verão trabalhamos 10h e 12h por dia...” Veiga Flor</p>	
	<p>Hierarquia estabelecida na empresa é ou não transportada para a família</p>	<p>“ o que é da empresa é da empresa, o que é da esfera familiar fica na família” Malhas Queiroga “ quando há uma reunião se sócios, é uma reunião de sócios, não há família, naquela altura somos sócios e portanto nós cuidamos para que a reunião de sócios não se faça em cima da mesa onde a família come” ORTHOS XXI “às vezes é inevitável, mas está errado, e fazemos por não as levar, (...) família é família e empresa é empresa, não se pode misturar as</p>	<p>Não há transposição da esfera familiar com a profissional, quando existe é feito inconscientemente.</p>

		<p>duas coisas” Veiga Flor</p>	
	<p>Abordagem dos assuntos da empresa gerações vindouras às</p>	<p>“digo-lhes essencialmente á minha filha e ao meu genro que (...) se trabalharmos bem, se a empresa tiver qualidade não há que ter medo do futuro.” Malhas Queiroga “dizemos ás nossas filhas que é uma empresa do pai e da mãe que foi fundada pelo pai, a mãe agarrou também o projeto, é um projeto dos dois,(...) mas que jamais as vamos exigir ou influenciar para que fiquem na empresa a trabalhar, são livres de escolherem a profissão que quiserem (...) isso não lhes vai permitir muito, por</p>	<p>É abordado o tema da sucessão, mas de forma natural, adverte os mais jovens par que tenham sentido de responsabilidade no que concerne á continuidade da empresa. Não são influenciados a trabalhar na empresa.</p>

		<p>exemplo, o meu filho até quer ser engenheiro, ele aqui não vai ganhar muito, não se expande.” Veiga Flor</p>	
	<p>Recrutamento de familiares para a empresa</p>	<p>“normalmente procuramos não fazer misturas nos familiares para fazer o recrutamento, porque entendo que deve haver alguma independência (...) porque senão podem haver muitos conflitos familiares que devem evitar-se ao máximo” Malhas Queiroga</p> <p>“a pessoa te, de passar por um determinado xadrez de características de atitude, motivação, se essa pessoa conseguir demonstrar, seja ela família ou não, tem</p>	<p>Optam por não recrutar familiares para evitar conflitos.</p> <p>O processo de recrutamento é igual para todos quer sejam familiares ou não.</p> <p>Consideram que é um entrave para a empresa em si.</p>

		<p>o lugar” ORTHOS XXI</p> <p>“ a regra que temos para recrutar tem de ser a mesma e igual para todos”</p> <p>ORTHOS XXI</p> <p>“optamos por não recrutar, (...) é sempre mais difícil separar as coisas. (...) funcionários da família é um bloqueio muito grande” Veiga Flor</p>	
	<p>Sucessão da empresa dentro da família</p>	<p>“ é natural, porque ela viu que realmente tínhamos tido sucesso, é um área onde ela também vê perspectivas futuras”</p> <p>Malhas Queiroga</p> <p>“a minha filha fez a sua formação no curso de engenharia têxtil, e naturalmente que se enquadrou aqui no espírito da empresa” Malhas Queiroga</p>	<p>A sucessão é feita de forma natural e involuntária, pois já estão dentro dos assuntos da empresa.</p> <p>No entanto defendem também a ideia de que qualquer que seja a decisão a ser tomada sobre a sucessão da empresa esta só é tomada em assembleia de sócios.</p>

		<p>“o que tem que ser é o que estiver aqui dentro, o que for na altura, o que achamos que é conveniente, nem sequer fazemos questão que alguém da nova geração tenha que trabalhar aqui, o que quer que seja da nova geração ou da que vier a ser, tem que se sentar na assembleia de sócios” ORTHOS XXI</p> <p>“não há o desejo, a mim é-me indiferente, (...) as minhas filhas se quiserem trabalhar na empresa tem de ser por iniciativa delas” Veiga Flor</p>	
		<p>“o risco que a nossa atividade vai enfrentar, mas eu julgo que ela tem noção de que se não se entregarem completamente, se</p>	

	<p>Receios da família relativamente á continuidade da empresa no mercado competitivo</p>	<p>não se entregarem completamente se não se preocuparem com a organização da empresa, com os risco que existem que é a falta de qualidade, ou se se desleixarem em termos de conflitos com o cliente, então o futuro é mau” Malhas Queiroga</p>	
	<p>Razões que levam a que uma empresa familiar perdure no tempo</p>	<p>“ não vejo nenhum fator que possa interferir da empresa ser familiar ou não, de ter sucesso ou não ter sucesso, para mim o mais importante para as empresas terem sucesso e perdurarem no tempo é que todos se empenhem e que estando cá é para todos darem o sue melhor.” Malhas Queiroga</p>	<p>Competência. Qualidade. Modelo de gestão bem definido no qual todos confiam. Sentimento de pertença ao projeto da família .</p>

		<p>“... o que conta é a competência e o trabalho que se faz” Malhas Queiroga “basta que (...) os sócios se ponham de acordo com o modelo de gestão ou modelo de governo e que depois a assembleia de sócios faça esse papel” ORTHOS XXI “há um nome a defender, há uma dignidade (...) o pessoal sente mais no sangue que a empresa que não é só dinheiro, até se sacrificam por até não passar por vergonhas e para não fechar a empresa e dar continuidade (...) a via económica existe sempre, mas acho que existe sempre algo mais do que isso” Veiga Flor</p>	
--	--	--	--

	<p>Disponibilidade da família para apoiar a empresa</p>	<p>“sim, (...) a partir do momento que se diz que há uma assembleia de sócios e que é lá que se tomam as principais decisões já está claro que a família está interessada na empresa, mas no seu devido lugar”</p> <p>ORTHOS XXI</p> <p>“sim, porque vêm daí as receitas, vem daí o bem estar ao nível financeiro e acima de tudo porque sente que é um projeto da ao qual há necessidade de dar continuidade”</p> <p>Veiga Flor</p>	<p>Sente lealdade para com a empresa.</p> <p>Orgulho em declarar que a empresa é familiar.</p> <p>Preocupa-se com o destino da empresa.</p>
<p>Caracterização do entrevistado</p>		<p>“não sinto que haja qualquer conflito entre a família pelo facto de estarmos aqui na empresa, até acho que pelo contrário, que o</p>	<p>Tentam que não exista sobreposição entre família e empresa, de certa forma tentam que haja conciliação entre ambas.</p>

[Escreva texto]

	Relação família e empresa	ambiente como a empresa tem tido sucesso todos temon- nos empenhado cada vez mais para que a empresa ande para a frente” Malhas Queiroga “às vezes sem querer deixamos que uma coisa se sobreponha á outra, (...) mas é feito inconscientemente. (...) tem de ser cada coisa no seu lugar e tudo funciona” Veiga Flor	
--	----------------------------------	--	--