



# **O Efeito da Sucessão na Capacidade Inovadora das Empresas Familiares**

por

**Maik Anderson Carvalho dos Santos**

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Economia e Gestão da  
Inovação pela Faculdade de Economia do Porto

Orientado por  
Professora Doutora Raquel Filipa de Meneses Bastos Moutinho

Setembro, 2018

## **Nota biográfica**

O candidato nasceu em 1983, em uma pequena cidade do interior do estado de São Paulo-Brasil. Licenciou-se em Gestão em 2004, em janeiro de 2005 emigrou para Inglaterra e por lá viveu, estudou e trabalhou até fins de 2009. Em 2010 retornou ao Brasil e trabalhou em importantes empresas, B2W e Dell Computadores até o fim de 2013. Em 2014, emigrou novamente, desta vez para Portugal, ingressando no Mestrado em Economia e Gestão da Inovação da Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Além de estudante, é gestor de uma empresa, pai de duas filhas e esposo.

## **Agradecimentos**

A conclusão desta dissertação é a concretização de um sonho de infância, de estudar e ter uma formação em uma universidade europeia.

Primeiramente dedico esse trabalho à minha esposa Nilse pelo apoio, paciência e compreensão, e por ter-me substituído imensas vezes no papel de pai com as minhas filhas Emily e Camila, enquanto me dedicava aos estudos.

Aos meus pais e irmãs por compreenderem a minha ausência, e por estarem sempre ao meu lado, ajudando-me a construir o meu futuro e ensinando-me a dar o melhor de mim.

Eterna gratidão e privilégio de ter sido orientado pela Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Raquel de Meneses, pela total disponibilidade, encontros aos fins-de-semana e correções de relatórios pela madrugada adentro. Sem esse apoio e ensinamentos não teria sido possível a conclusão desse trabalho. Um imenso obrigado à professora.

Por fim, um agradecimento especial a todos aqueles que de alguma forma contribuíram ao longo desses anos para que esse sonho concretizasse.

## Resumo

As empresas familiares são de extrema importância para as economias mundiais, e têm sido alvo de inúmeros estudos acadêmicos dada a sua complexidade, quer seja a nível da sua continuidade, quer seja quanto à sua capacidade inovadora. Estas empresas possuem fases distintas da sua vida, sendo que a mais característica e problemática é a fase da sucessão.

Diante disso notou-se a necessidade de um maior aprofundamento do entendimento dessas empresas, nomeadamente os tipos e modelos de sucessão para compreender porque umas inovam mais do que as outras. Ou seja é importante compreender qual o efeito da sucessão na inovação levada a cabo pelas Empresas Familiares.

Este trabalho desenvolveu-se através de um estudo de casos, com oito empresas do *cluster* do mobiliário, com diferentes modelos (parceria de irmãos, consórcio de primos e casos diversos) e tipos (não planeada, apressada, imersão natural e planeada) de sucessão.

Os resultados evidenciaram a inovação em cada um dos tipos e modelos de sucessão, e concluiu-se que em termos globais há um esforço coletivo de todos para a convergência da inovação, essencialmente em termos de internacionalização, tentando aumentar a presença internacional. Destacou-se, ainda, a melhor preparação e convergência para a inovação no modelo de sucessão parceria de irmãos, e a assertividade em inovar proporcionada pelo processo híbrido de sucessão no tipo de sucessão imersão natural. Em contrapartida, o modelo de sucessão consórcio de primos apresentou dificuldades em criar estratégias que proporcionassem inovação, da mesma forma, o tipo de sucessão apressada demonstrou uma limitação inerente para a inovação.

Parece, pois, que este estudo reuniu as condições necessárias para responder à questão de investigação, e que poderá contribuir para futuras pesquisas e empresas familiares que possam a vir procurar formas de minimizar os riscos da não continuidade e maximizar os seus esforços para uma maior capacidade inovadora.

Palavras-chave: Empresas Familiares, Inovação, Sucessão

## **Abstract**

Family Business are extremely important for the world's economy, and have been the target of many academic studies, due to its complexity, either in the continuity sense, or its innovative capacity. These business have marking phases of their existence, the one with more problems being the succession phase.

Therefore, the need to understand these business deeper was felt needed, namely the kinds and ways of succession to understand why some innovate more than others. It is important to understand what the effect of innovative succession carried out, is, by Family Business.

This was developed through a case study, with eight family business of the furniture cluster, with different models (siblings partnership, cousins consortiums and exceptional cases) and types (unplanned, rushed, natural immersion and planned) of succession.

The results showed the innovation of each type and model of succession, and it was concluded that, in global terms, there is a collective effort from all, to the convergence of innovation, essentially and in internationalization terms, trying to raise the international presence. What stood out, was, the best preparation and convergence for the innovation in the siblings partnership model, and the assertiveness in innovating provided by the hybrid succession process in the natural immersion succession type.

On the other hand, the cousins consortiums succession presented difficulties in creating strategies which could provide innovation, the same way, the rushed succession showed a present limitation for innovation.

It seems, that this study gathered all necessary information to answer to the question of the investigation, and which will contribute to future researches and family companies which might come to look for ways to reduce risks of non-continuity and maximize its efforts for a bigger innovative capacity.

**Keywords: Family Business, Innovation, Succession**

# Índice

Introdução .....	1
1. Revisão de Literatura.....	3
1.1 Inovação .....	3
1.1.1 Inovação em Empresas Familiares .....	5
1.2 Empresas Familiares .....	6
1.3 Sucessão .....	7
1.3.1 Sucessão Familiar .....	8
1.3.2 Modelos de Sucessão Familiar .....	11
1.4 Efeito da Sucessão na Capacidade Inovadora das EF .....	14
1.5 Conclusões .....	17
2. Metodologia.....	19
2.1 Contexto do Estudo (Setor do Mobiliário).....	20
2.2 Estudo de Múltiplos Casos.....	20
2.2.1 Tipos e Modelos de Sucessão das Empresas do Estudo. ....	23
2.3 Variáveis do Estudo de Múltiplos Casos .....	23
2.4 Conclusão.....	25
3. Resultados.....	26
3.1 Resultados Obtidos.....	26
3.2 Análise dos Casos Múltiplos de Estudo .....	28
3.2.1 Inibidores .....	29
3.2.2 Catalisadores .....	32
3.2.3 Radar da Inovação .....	35
3.3 Discussão dos Resultados .....	37
3.3.1 Relacionamento dos Resultados .....	38

3.3.2	Correlação da inovação versus os tipos e modelos de sucessão. ....	40
3.3.2.1	Correlação da inovação versus os tipos e modelos de sucessão. ....	40
3.4	Conclusões dos Casos Múltiplos de Estudo.....	48
4.	Considerações Finais .....	52
5.	Referências Bibliográficas.....	54
6.	Anexos.....	58
6.1	Formulário e Guião das Entrevistas.....	58
6.2	Transcrição entrevista AM Classic Furniture .....	60
6.3	Transcrição entrevista SOMAIA Transformação de Madeiras .....	68
6.4	Transcrição entrevista Empresa X Mobiliário .....	83
6.5	Transcrição entrevista Móveis Carlos Cruz.....	94
6.6	Transcrição entrevista Fábrica de Móveis São Crispim .....	101
6.7	Transcrição entrevista Kvatrus Interiores .....	120
6.8	Transcrição entrevista Fábrica de Móveis De Fontes .....	125
6.9	Transcrição entrevista F Guedes Indústria do Mobiliário .....	132

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – As 12 Dimensões do Radar da Inovação .....	4
Tabela 2 - Cronologia das Entrevistas .....	20
Tabela 3 - Empresas, Entrevistados e Funções .....	21
Tabela 4 - Classificação das empresas com os Tipos e Modelos de Sucessão .....	23
Tabela 5 - Variáveis do estudo .....	23
Tabela 6 - Nodes e Subnodes.....	27
Tabela 7 - Nodes e Subnodes inibidores.....	29
Tabela 8 - Nodes e Subnodes catalisadores .....	32
Tabela 9 - Nodes e Subnodes do radar da inovação .....	36
Tabela 10 - Radar da Inovação x Tipos de Sucessão.....	46



## Índice de Figuras

Figura 1 - Tipos e Modelos de Sucessão .....	14
Figura 2 - Categorias de Análise.....	26
Figura 3 - Parceria de irmãos – Os 4 subnodes catalisadores mais referenciados.....	41
Figura 4 - Parceria de irmãos – Os 4 <i>subnodes</i> inibidores mais referenciados .....	42
Figura 5 - Parceria de irmãos – Os 4 subnodes inibidores menos referenciados.....	43
Figura 6 - Parceria de irmãos – Radar da Inovação .....	44
Figura 7 - Consórcio de Primos - Casos diversos - Radar da Inovação.....	45

## **Introdução**

Com o estudo da relação entre Empresas Familiares (EF) e Sucessão Familiar, pretende-se aprofundar o conhecimento dos diversos modelos e tipos de processos de sucessão e sucessores, e qual o seu efeito na inovação das EF.

As EF têm sido de extrema importância para as diversas economias mundiais (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997). Segundo o relatório da Comissão Europeia de 2009, mais de 60% de todas as empresas europeias são EF, criando mais de 6 milhões de empregos, e representando 9% do PIB da União Europeia.

Embora se apresentem muitas estatísticas sobre empresas familiares, não existe consenso quanto à sua definição. Brockhaus (2004) referia a grande divergência de opiniões entre os autores quanto à definição de EF, e considera uma EF, como qualquer negócio em que a maior parte da propriedade ou o controlo pertence a uma família e dois ou mais membros da família estão envolvidos na gestão. Seis anos depois, continuava a não haver “um consenso geral dos autores sobre a definição de uma empresa familiar” (Kontinen & Ojala, 2010, p. 99), sendo que o mais usual para definir EF é combinar critérios de propriedade e critérios de gestão.

Alderson (2011, p. 6) considera EF “negócios governados, geridos e controlados por uma união dominante de membros da mesma família ou de um pequeno número de famílias a fim de formar e seguir uma visão de negócio que seja potencialmente sustentável em todas as gerações da família ou famílias”. No mesmo sentido para Poza (2014, p. 7), para que uma empresa seja considerada uma EF é necessário: que a família detenha pelo menos 15% da propriedade; que exista uma real influência estratégica na gestão da família (quer estejam ativos na gestão, quer sejam membros do Conselho); que as relações familiares estejam presentes na agenda da empresa; e que exista o sonho ou a possibilidade de continuidade de sucessão do negócio de geração em geração. Sendo assim, a questão da sucessão familiar parece ser um ponto fulcral no que pode ser considerado uma EF.

O termo EF é comum em Portugal, mas parece não haver ainda muita literatura portuguesa sobre o tema. Um dos estudos mais utilizados para referir o panorama português (embora desatualizado) é o de Neves (2001) que estima que entre 70 a 80% das

empresas portuguesas sejam EF, contribuindo para 60% do emprego e 50% do PIB nacional. Repare-se que alguns importantes grupos económicos portugueses (Grupo Sonae, Grupo Amorim, Luís Simões, Salvador Caetano, por exemplo) são grupos familiares.

Uma primeira visão geral da literatura sobre inovação em EF pode ser encontrada em De Massis, Frattini, & Lichtenthaler (2012) mas, embora a literatura sobre EF seja abrangente e esteja em rápido crescimento, ainda existe pouco conhecimento sobre os *drivers* da inovação (Werner, Schröder, & Chlosta, 2017) nestas empresas. Segundo Werner et al. (2017), a inovação afeta positivamente o desenvolvimento a longo prazo das EF, e De Massis, Frattini, Kotlar, Petruzzelli, & Wright (2016) são ainda mais incisivos defendendo que, não afeta somente o desenvolvimento a longo prazo, mas sim a própria sobrevivência da empresa, sendo, por isso mesmo, extremamente importante refletir sobre a inovação.

As EF, contudo, não são homogéneas, isto é, não são todas idênticas entre si, pois possuem metas e estruturas diferentes, podendo, por exemplo, ter ou não gestão familiar, estarem na primeira geração ou já ter havido um processo sucessório.

Gersick, Lansberg, Desjardins, & Dunn (1999) tratam a transição para sucessores como um evento importante, e como um processo híbrido que acontece ao longo do tempo. Para Ibrahim, Soufani, & Lam (2001), a sucessão é uma das tarefas mais difíceis para um EF gerir, e Gilding, Gregory, & Cosson (2015) defendem a sucessão como um tema chave e de crucial importância para a continuidade do negócio.

Miller, Le Breton-Miller, & Scholnick (2008) sugerem que a sucessão familiar pode ser um problema, pois pode ser determinada por meros caprichos familiares em vez de competência, e, por isso, sugerem a necessidade de um gestor profissional, o envolvimento de profissionais exteriores à empresa poderia, assim, trazer maior objetividade na tomada de decisões (Ibrahim et al., 2001). Contudo, Avrichir, Meneses, & dos Santos (2016) chamam a atenção para o facto de a sucessão ser um processo crítico e que pode tornar-se ainda mais difícil quando essa sucessão é exógena à família. Assim sendo, tendo em consideração que o tema da sucessão e a inovação são cruciais para a continuidade do negócio das EF, o propósito desse estudo é estudar qual o efeito da sucessão familiar na capacidade inovadora das EF.

## **1. Revisão de Literatura**

Este capítulo será dedicado à revisão de literatura e está dividido em cinco pontos principais: inovação, empresas familiares, sucessão, efeito da sucessão na capacidade inovadora das EF e conclusões. O objetivo ao longo da revisão da literatura é detalhar cada um destes pontos, bem como a interligação entre eles de forma a compreender o efeito que os diferentes modelos de sucessão poderão ter na inovação empresarial.

### **1.1 Inovação**

O termo inovação, Śledzik (2013) detalha que é utilizado desde o final de 1880 para demonstrar algo incomum, e defende que qualquer pessoa que procura obter lucros deve inovar.

Para, Schumpeter (1912), a inovação é um dos aspetos mais importantes no ambiente empresarial, e abarca diferentes possíveis dimensões: a introdução de um novo bem; a introdução de um novo método de produção ou comercialização dos ativos existentes; a abertura de novos mercados; a conquista de uma nova fonte de matérias-primas e a quebra de um monopólio.

Mais tarde Porter (1990), no âmbito empresarial, definiu inovação como novas formas ou maneiras de fazer as coisas, novos produtos, serviços ou técnicas. Tidd & Bessant (2013), complementam esta noção defendendo que a inovação é um processo no qual as empresas identificam novas oportunidades de mudanças e as transformam em realidade capturando lhes o seu valor, e ainda, a capacidade de enxergar as conexões, detetar oportunidades e aproveitá-las.

Contudo, gestores e as empresas em sua grande maioria, em busca da criação de vantagens competitivas, veem a inovação apenas como a criação e desenvolvimento de novos produtos, o que pode levar a uma estagnação e até erosão sistemática de vantagem competitiva (Sawhney, Wolcott, & Arroniz, 2006), ou seja, existem muitas empresas direcionadas para o mesmo segmento de clientes ao longo do tempo. Através da inovação é possível promover um ambiente voltado para a criação de vantagens competitivas, sendo de grande importância para o atual cenário de crise e competição global acentuada (De Massis, Frattini, et al., 2016).

Sawhney et al. (2006) sugerem que é necessário a criação de um novo valor substancial para os clientes, de uma forma criativa e com a alteração de uma ou mais dimensões do sistema de negócio, portanto, o crescimento da empresa poderá estar assente na inovação multidisciplinar.

Tidd, Bessant, & Pavitt (2005) alargaram o entendimento da capacidade de inovação das empresas, por meio da identificação de alguns componentes que capacitava a empresa para a inovação, sendo eles; Estrutura, Ambiente Organizacional, Clientes e Aprendizagem Organizacional, defendendo que a inovação não é simplesmente influenciada por um componente ou outro, mas sim por muitas outras dimensões do processo organizacional.

Nesse sentido de alargamento das dimensões e de uma caracterização de empresas inovadoras e na busca de uma forma de evitar a estagnação, ou miopia da inovação, Sawhney et al. (2006) sugerem um pensamento mais alargado da inovação, propondo que para uma empresa inovar, deverá considerar todas as dimensões possíveis do negócio (Sawhney et al., 2006, p. 77), e apresentam as 12 dimensões da inovação, mais conhecidas como o Radar da Inovação, conforme a Tabela 1.

**Tabela 1 – As 12 Dimensões do Radar da Inovação**

<b>Dimensões</b>	<b>Definição</b>
<b>Oferta</b>	Desenvolvimento de novos produtos ou serviços inovadores.
<b>Plataforma</b>	Utilizar a mesma plataforma tecnológica ou componentes para criar novos produtos ou uma oferta diversificada.
<b>Soluções</b>	Através da combinação de produtos, serviços e informação, criar soluções integradas para atender as necessidades dos clientes.
<b>Clientes</b>	Identificar públicos ou segmentos não atendidos
<b>Experiência Consumidor</b>	Repensar a interação da empresa com os públicos. Criar novas experiências e sensações ao público
<b>Captura de Valor</b>	Redefina como sua empresa obtém receitas ou crie novos fluxos de receitas.
<b>Processos</b>	Redesenhe os processos operacionais da sua empresa para melhorar sua eficiência e eficácia.
<b>Organização</b>	Mude a forma, função ou atividade âmbito da empresa.
<b>Supply Chain</b>	Pense diferente sobre os seus recursos e formas inovadoras de otimizar sua cadeia de suprimentos.
<b>Presença</b>	Crie novos canais de distribuição ou pontos inovadores de presença, incluindo os locais onde as ofertas podem ser compradas ou utilizadas pelos clientes.

<b>Relacionamentos - Networking</b>	Crie ofertas inteligentes e integradas a uma rede, e o uso de tecnologias de informação.
<b>Marca</b>	Posicione ou expanda a sua marca em novos mercados ou no mercado já atendido de maneira mais eficiente, e em outros domínios.

Fonte: (Sawhney et al., 2006, p. 78)

Cada uma das 12 dimensões oferece para a empresa diferentes modos de inovar, ou dito de outra forma, o Radar da Inovação pode auxiliar as empresas na identificação de oportunidades de inovação através de um autodiagnóstico geral de todas as dimensões do negócio (Sawhney et al., 2006).

### 1.1.1 Inovação em Empresas Familiares

Para Röd (2016) a inovação nas EF é uma “*black box*” a necessitar de maiores estudos para clarificação do tema. As pesquisas existentes sobre os fatores que conduzem para a inovação em EF são limitadas e inconclusivas (Beck, Janssens, Debruyne, & Lommelen, 2011; Cefis & Marsili, 2006; Röd, 2016), apesar de a inovação estar muito ligada ao crescimento e influenciar fortemente o desempenho das empresas. Na verdade, a inovação é um dos fatores chaves para o aumento da probabilidade de sobrevivência das EF (Damanpour & Schneider, 2006), e é o que permite e fornece sustentabilidade para gerações subsequentes (Beck et al., 2011).

Para De Massis et al. (2012) o envolvimento da família possui um efeito positivo direto sobre a inovação. Nieto et al. (2015) notam que a agenda da família está sempre ligada às decisões estratégicas das EF e com isso as decisões relacionadas com inovação serão sempre impactadas, quer positiva, quer negativamente por essa agenda. Assim, de um lado existe o conservadorismo inerente que poderá conter os esforços para inovação e, por outro lado, a questão do desejo em aumentar o património da família e com isso aproximam-se do processo de inovação de forma a tentar otimizar/alavancar o processo.

Sendo a inovação nas EF um fator que afeta positivamente o seu desenvolvimento a longo prazo, e ajuda no desenvolvimento de vantagens competitivas no longo prazo (Porter, 1990), ainda existe pouco conhecimento sobre os *drivers* da inovação nas EF, embora a literatura sobre EF seja abrangente e esteja em rápido crescimento (Werner et al., 2017). Nesse sentido, para De Massis, Frattini, et al. (2016) a inovação não afetará somente o desenvolvimento a longo prazo, mas sim a sobrevivência da empresa sobre os seus

concorrentes. Convergindo para o estudo de Kellermanns, Eddleston, Sarathy, & Murphy (2012), que defendem que quando não são exploradas as ideias inovadoras, as EF podem perder quota de mercado e tornarem-se estagnadas ou até ficarem em uma situação de “*stuck in the middle*” (Porter, 1990).

Tendo em conta que algumas EF são resistentes às mudanças (Ward, 1988), parece haver uma associação do receio de mudanças, para uma estagnação e perda de quota de mercado (Sharma, 2005), por outro lado, Kellermanns & Eddleston (2006) sugerem uma maior taxa de empreendedorismo para as EF que estão com maior vontade para mudanças.

Combinando pesquisas prévias sobre inovação, recursos dinâmicos e EF, De Massis, Frattini, et al. (2016) salientam que a inovação através da tradição (ITT), poderá aumentar o potencial de inovação das empresas e criar vantagens competitivas aproveitando o conhecimento tradicional. Tendo em conta o enunciado anterior, considera-se que descartar o velho e abrir caminho para o novo não terá aplicabilidade, visto que o potencial e a vantagem de ter conhecimento passado de geração em geração é de extrema importância para a criação de valor e competitividade. Essa capacidade de criar ligações entre o velho e o novo, entre o passado, o presente e futuro, a constante exploração dos conhecimentos e da tradição das empresas, oferece a muitas EF, a possibilidade de inovar, e por outro lado esse processo de alusão à tradição, dificulta a imitação da inovação (De Massis, Sieger, Chua, & Vismara, 2016).

Isto levaria a pensar que EF em que já tenha ocorrido um processo de sucessão estariam melhor posicionadas para a inovação, contudo, Kellermanns et al. (2012), constataram que a inovação atinge os mais altos níveis de desempenho nas empresas em que a propriedade está concentrada em uma geração apenas, e por outro lado, um maior declínio na inovação quando a propriedade se torna mais dispersa.

## **1.2 Empresas Familiares**

O conceito EF possui uma vasta dimensão e é definido de várias formas. Para Brockhaus (2004), uma EF é um negócio em que a maior parte da propriedade ou o controlo do mesmo pertence a uma família, estando envolvidos na gestão dois ou mais membros da família. Kontinen & Ojala (2010) realizaram uma pesquisa detalhada com doze artigos de autores diferentes, e concluíram que “não havia um consenso geral dos autores sobre

a definição de uma empresa familiar” (p. 99), embora na sua maioria combinem propriedade e critérios de gestão. De acordo com este estudo a definição mais comum para empresa familiar, é uma empresa em que uma família detém a maioria do seu capital e exerce controlo completo da gestão.

Alderson (2011) considera EF negócios governados, geridos e controlados por membros da mesma família ou de um pequeno número de famílias a fim de construir um negócio que seja potencialmente sustentável para futuras gerações da família ou famílias. Já Poza (2014, p. 7) define EF como empresas possuidoras de algumas características específicas, entre elas: propriedade familiar superior a 15%; influência estratégica na gestão feita por membros da família, quer estejam ativos na gestão, quer sejam membros do Conselho; relações familiares presentes na agenda da empresa, e o sonho ou possibilidade de continuidade de sucessão do negócio de geração em geração como objetivo. Para Ramadani & Hoy (2015), EF pode ser definida como um negócio que pertence e é gerido pela família, que emprega algum dos seus membros e que se baseia no pressuposto de que os membros mais jovens da família, mais tarde irão dar continuidade no controlo do negócio, seguindo os mais velhos, ou seja, a própria definição de EF está absolutamente ligada à sucessão.

### **1.3 Sucessão**

De acordo com o Dicionário Online Infopédia<sup>1</sup>, o termo sucessão é proveniente do latim *successiōne*, que é o ato ou efeito de suceder, sucessão, sequência, sendo o termo mais usado como um sinónimo quando se trata do contexto da sucessão intra-familiar.

A sucessão interna ou externa é detalhada por Gersick et al. (1997), como sendo um dilema intrínseco das EF que estão diante do processo de sucessão, sendo a externa o envolvimento de profissionais exteriores à empresa (Ibrahim et al., 2001; Miller et al., 2008) ou, dito de outra forma, profissionais *non-family managers* (NFM) (Avrichir et al., 2016), existindo, ainda outras possibilidades de sucessão externa que podem ser venda, *management buy-out* ou *buy-in* e fusão, por exemplo. A sucessão interna define-se, grosso modo, como a “passagem do bastão” para o *family managers* (Avrichir et al.,

---

<sup>1</sup> Infopédia - Dicionário infopédia da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico, pesquisa do termo “Sucessão” em <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/sucessao>. Acesso em 2017-12-04 23:13:10.



2016), processo que poderá ser imediato ou híbrido, ou seja, com coexistência ao longo de algum tempo de sucessor e patriarca na empresa (Gersick et al., 1999; Miller, Steier, & Le Breton-Miller, 2003). O âmbito deste estudo é a sucessão familiar, pois é a que diferencia EF de empresas não familiares.

### **1.3.1 Sucessão Familiar**

A EF de modo geral provém de uma organização controlada e gerida por um proprietário, normalmente o patriarca de uma família e, de acordo com Morgan (1998), aquando da criação da EF pretende-se que dure muito mais que uma vida e que sobreviva por muitas gerações. Contudo, de acordo com os dados da Associação das Empresas Familiares Portuguesas e com a afirmação de Bernhoeft (1987), o índice de sobrevivência das EF nas gerações seguintes é muito baixo. Se é certo que, o fator da longevidade é um fator importante para essas empresas e economias em geral, pensar e planear a sucessão é, pois, de crucial importância (Dana & Ramadani, 2015) e representa um importante papel em termos da sua continuidade.

Ibrahim et al. (2001) constatam, também, que somente um terço das EF são capazes de efetuar uma transição para uma segunda geração, e apenas 15% para a terceira geração, por outro lado, de acordo com Miller et al. (2003), isso ocorre porque em grande parte das sucessões familiares, os fatores pessoais e emocionais são determinantes na escolha do próximo líder, podendo ainda apontar o mau planeamento do processo de sucessão, com implementação tardia e rodeado de conflitos, como fatores absolutamente críticos (De Massis, Chua, & Chrisman, 2008).

A transição de sucessores é um evento extremamente importante para a EF e seu líder, além do mais a transição de liderança e propriedade não acontece instantaneamente, mas evolui ao longo do tempo, podendo em muitos casos esse processo coexistir de forma híbrida por um prolongado período de tempo (Gersick et al., 1999). É de grande importância a forma como se gere esse período para que a transição seja eficaz, aumentando, assim, drasticamente a possibilidade de continuidade do negócio.

Neves (2001) detalha que na escolha do sucessor pelo proprietário ou família, existe sempre (nem que seja de forma apenas implícita) o desejo, ou a tendência, do patriarca em permanecer na empresa por algum tempo para assegurar a continuidade do negócio,

podendo, ser benéfico ou não esse processo híbrido. A sucessão é, pois, uma das tarefas estratégicas mais difíceis e críticas para uma EF, mesmo porque para muitos fundadores dessas empresas, a decisão de se reformar ou a transferência do controle da empresa para outra pessoa, quer seja familiar ou não, é um processo que exige muito esforço pessoal (Ibrahim et al., 2001). Se por um lado, alguns dos proprietários de EF sabem desde a fundação da empresa, que a transição da gestão e propriedade será necessária em algum momento, por outro, outros tendem a considerar-se perenes e essenciais e assim essa transição na sucessão somente se dá aquando da ocorrência de um evento externo (Pardo-del-Val, 2008), como por exemplo, morte, doenças etc.

Um processo de sucessão adequado proporciona às EF a oportunidade de selecionar líderes eficazes e capazes de efetuar um rejuvenescimento do negócio (Ibrahim et al., 2001). Contudo nem sempre existem membros da família com formação adequada em gestão ou, então, existem muitos membros (de uma ou várias famílias) perseguindo o mesmo cargo na gestão (Chittoor & Das, 2007). Quer uma situação, quer outra pode tornar este processo muito problemático. Assim, o planeamento sucessório inicia-se com a identificação e desenvolvimento de pessoas de dentro da organização ou na família, com possível potencial para posições de liderança e estratégia, esse processo, se bem aplicado, e se for eficaz na identificação e preparo do sucessor, termina por ser apenas um processo de substituição de pessoas chave na liderança, sendo muito mais fácil de geri-lo (Karim, 2014). Para Pardo-del-Val (2008), o início do processo de sucessão dá-se aquando de um interesse inicial por parte do patriarca de mudança de propriedade/gestão, e termina aquando de sua reforma ou saída da gestão, isto é quando o sucessor assume controle total da empresa.

Gilding et al. (2015) descrevem o planeamento sucessivo como um tema chave das EF, crucial para a continuidade do negócio, mas repleto de tensões familiares e normalmente adiado indefinidamente, sempre que o assunto vem à pauta. Contudo, não se pode negar que a sucessão por um lado é uma das decisões mais difíceis e por outro uma das mais importantes (Dana & Ramadani, 2015) para a continuidade do negócio.

É verdade que, a capacidade de adaptação da família é exigida durante todas as fases da vida das EF, mas a fase de sucessão é a que exige uma maior adaptabilidade devido à sua complexidade peculiar, que não é tão pronunciada em fases mais estáveis da família e da

empresa (Hauck & Prügl, 2015), desta forma o sucesso do processo de sucessão está diretamente ligado com o diálogo familiar, ou seja, só é possível o primeiro com a combinação do segundo (Helin & Jabri, 2016).

Sendo a sucessão familiar endógena o tema central dessa dissertação e tendo em conta a extensa literatura existente no que toca aos critérios e estágios para a escolha de um sucessor, como por exemplo os trabalhos de Pardo-del-Val (2008) e de Schleppehorst & Moog (2014), parece de grande importância no âmbito do processo de sucessão, aprofundar os estudos nos próximos pontos deste estudo, no que tange aos tipos e modelos de sucessão familiar, para uma melhor percepção de cada um.

### **1.3.1.1 Tipos de Sucessão Familiar**

Steier (2001) identificou quatro tipos de sucessão familiar: Sucessão não-planeada, Sucessão apressada, Sucessão por imersão natural e Sucessão planeada.

A sucessão não-planeada (ou súbita) ocorre aquando se dão eventos imprevistos, como a morte, exigindo que um membro da família assuma um papel de gestão repentino sem que o sucessor tenha oportunidade de receber qualquer treinamento, ou seja, ocorre como consequência de um evento não planeado (Steier, 2001).

A sucessão apressada acontece em casos em que circunstâncias adversas (por exemplo, divórcio ou doença) que forçam a família a efetuar alterações imprevistas na gestão e, embora nesses casos muitas vezes a sucessão se tenha que fazer de forma apressada, há a possibilidade de as informações críticas serem repassadas para o membro que irá assumir a gestão (Steier, 2001).

A sucessão por imersão natural ocorre de uma forma natural e é acompanhada pelo tutor. O sucessor vai gradualmente assimilando as variantes da estrutura empresarial e seus relacionamentos e, ao longo do tempo, as suas funções vão se expandindo até finalizar esse processo sucessório, com a saída do tutor (Steier, 2001).

A sucessão planeada, como o próprio nome indica, dá-se quando o responsável (normalmente o pai) reconhecendo a importância da sucessão, e logo cedo, fazem um esforço deliberado na educação dos sucessores (filhos). Sendo eles ainda pequenos, vai-se trabalhando a educação, criando degraus de conhecimento e nutrindo o cognitivo dos

filhos ao longo de seu crescimento com uma finalidade única específica em mente, que é o repasse da liderança e ou controlo da empresa (Steier, 2001).

### **1.3.2 Modelos de Sucessão Familiar**

Se é notório que pode não existir na família membros com formação adequada em gestão, ou podem, pelo contrário, existir muitos membros competindo pelo mesmo cargo (Chittoor & Das, 2007), e uma empresa que foi criada e gerida com muito esforço e dedicação, pode ser facilmente destruída em uma ou duas gerações subsequentes, caso a gestão e planeamento não seja eficaz (Hughes Jr., 2006). É, pois, de extrema importância o patriarca aquando da escolha do sucessor, deixar de lado o desejo paternal e procurar evitar os sucessores problemáticos (como os citados por Miller et al. (2003), que poderão conduzir à estratégias destruidoras). Por meio de uma análise lógica, deve-se analisar os vários possíveis candidatos e identificar o tipo de sucessor que melhor se encaixe no papel, para que a empresa possa dar continuidade por várias gerações. Em termos de processo sucessório a empresa pode experimentar várias situações.

#### **1.3.2.1 Controlo do Patriarca**

Esta primeira categoria ocorre na primeira geração, aquando da fundação da empresa, sendo o fundador, o detentor do património e controlador principal da EF (Beck et al., 2011), nesta altura não houve ainda qualquer sucessão, sendo, portanto o ponto de partida de uma EF.

A tomada de decisões é feita pelo patriarca, que por norma possui um estilo de gestão mais centralizado, e na maioria das vezes são os únicos a gerirem o negócio (Beck et al., 2011). No âmbito da inovação, inicialmente tendem a serem inovadores (Gersick et al., 1997), mas com o passar dos anos, a capacidade inovadora tende a diminuir, não se aventurando em inovações radicais, mas sim em inovações incrementais, pois não objetivam algo que possa no futuro colocar em risco a empresa e o património (Kraiczky, 2013).

#### **1.3.2.2 Parceria de Irmãos**

Este modelo de sucessão ocorre normalmente na segunda geração de uma EF (Gersick et al., 1997). Os irmãos formam uma parceria, após “herdarem” a empresa dos pais, assumindo o controlo e sua gestão. Friedman (1991) destacou que este tipo de sucessão

pode transformar-se em rivalidades tão grandes ao ponto de rutura e destruição da EF. Destaca-se também a busca incessante pelo amor parental, sendo esta uma tarefa difícil para os patriarcas gerirem e, dependendo do tipo de gestão do patriarca, pode aumentar ou diminuir a rivalidade entre os filhos. O impasse da rivalidade é um importante desafio a ser confrontado e eliminado de forma que o negócio possa ser sustentado pela gestão familiar de geração em geração. Este modelo de sucessão é caracterizada por uma distribuição relativamente igual de propriedade e, neste estágio, os limites da família normalmente transcendem os limites da família original, passando a englobar as famílias descendentes, o que resulta em motivações heterogéneas e numa maior divergência de interesses (Zona, 2015). Ward (1997) considera, ainda, que a existência de uma boa parceria entre os irmãos é importante na tomada das decisões, e que a falta de parcerias poderá destruir até mesmo o melhor negócio que exista. A sucessão para irmãos não tem necessariamente que ocorrer por morte do fundador, podendo ocorrer um período híbrido da gestão com o patriarca e os filhos (Gersick et al., 1997). O poder e tomada de decisões é descentralizada do patriarca para a geração seguinte, na medida em que o processo de sucessão avança (Beck et al., 2011).

No quesito da inovação, Hamilton (2011) destaca que na segunda geração, a gestão familiar ao colocar em prática o seu aprendizado, tem por objetivo a continuidade do negócio, mudanças e principalmente a inovação. Kraiczy (2013, p. 82) reforça a idéia, que as gerações mais jovens são consideradas o “motor da mudança e da inovação”, com grande tendência para o desenvolvimento de novas maneiras de fazer as coisas, objetivando a melhoria do negócio. Por outro lado, Röd (2016) detalha que pouco se sabe como os irmãos interagem e distribuem os seus papéis no que diz respeito à inovação.

### **1.3.2.3 Consórcio de Primos**

O consórcio de primos é caracterizado como um dos estágios mais complexos das EF e normalmente ocorre a partir da terceira geração de uma EF (Gersick et al., 1997). Ward (1997) chama a atenção para o facto dos primos partilharem um importante desafio, a conciliação de valores, objetivos e diferentes necessidades entre si e de vários membros da família. Em relação à propriedade, é dividida de forma dispersa entre um grande número de membros da família, cada um com um pequeno percentual, dificultando a gestão, e no quesito dos interesses familiares, tendem de forma geral a serem mais

alinhados (Zona (2015), visto que as famílias proprietárias possuem investimento minoritário, gerando uma homogeneidade de preferências para o crescimento do negócio. Gersick et al. (1997), contudo, chamam a atenção para a grande complexidade dessa situação, dada a diversidade de membros da família com diferentes idades, diferentes graus de parentescos (tios, tias, primos segundos etc) e ainda com diferente distribuição de propriedades (grande parte das vezes não existindo um proprietário maioritário), tornando o processo de gestão difícil e levando a uma série de eventos, tais como diminuição de investimento por parte da família, perda de quota de mercado, entre outros. Esta complexidade faz com que este modelo de sucessão não perdure por muito tempo, tendo como consequência a dissolução do negócio ou a distribuição dos recursos em novos empreendimentos, iniciando um novo ciclo (Gersick et al., 1997).

#### **1.3.2.4 Casos diversos (viúvas, filhas e filho único)**

Adicionalmente, nesta parte inclui-se alguns casos diversos de sucessão encontrados na literatura.

A viuvez, segundo Antheaume & Paulette (2012), permite que a esposa<sup>2</sup> do empresário “saia da sombra ou da posição invisível”, para um patamar mais visível. Ao longo da carreira do patriarca normalmente a esposa está ao seu lado, numa posição invisível, e assim com a morte do patriarca e o fator da sucessão em causa, a esposa surge do invisível para conduzir a empresa. Além desses fatores, esse modelo de sucessão poderá ocorrer quando os filhos ainda não estão em idade de assumir o negócio, ou mesmo, para prevenir que ocorra rivalidade entre os irmãos, ou seja, a liderança assumida pela viúva, permite com o tempo organizar uma transição mais suave de sucessores (Antheaume & Paulette, 2012).

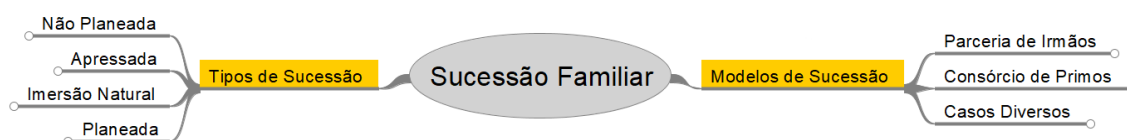
Outro caso que aparece como excepcional é o da sucessora ser uma filha. Wang (2010) detalha o preconceito eminente, como principal motivo para a filha ser excluída da sucessão, exclusão essa que é o resultado de uma interação macro (atitudes sociais e culturais em relação ao sexo feminino) e micro (individual e familiar). Estes estereótipos discriminam a filha, garantindo que as suas capacidades e contribuições sejam invisíveis. Por norma esse modelo de sucessão ocorre, aquando de circunstâncias únicas, ou seja, a

---

<sup>2</sup> Na literatura é sempre referida a esposa e nunca o marido, partindo do pressuposto que era um empresário e nunca uma empresária.

ausência de herdeiros masculinos, ou o facto de ser filha única, fases de transição ou em eventos de crise na empresa (Wang, 2010).

No campo da inovação, Stelter (2002) sugere que, devido às mulheres possuírem um estilo de liderança mais transformacional que os homens, a inovação será afetada de modo positivo, criando uma maior adoção para novas ideias e produtos, e Röd (2016) defende, que a esposa dos sucessores possa contribuir para o “*driving force*” da capacidade inovadora nas empresas, no quesito de apoiar o marido incitando-o a inovar e ao mesmo tempo possam ser contra qualquer tipo de inovação. A Figura 1 demonstra um resumo dos diversos tipos e modelos de sucessão em forma de mapa mental.



**Figura 1 - Tipos e Modelos de Sucessão**

#### **1.4 Efeito da Sucessão na Capacidade Inovadora das EF**

Por um lado, a capacidade inovadora dos gestores tende a diminuir com o passar dos anos (Beck et al., 2011; Damanpour & Schneider, 2006; Kraiczy, 2013), por outro a sucessão e a geração em controlo da EF, cria uma maior heterogeneidade e diversidade na organização (Gersick et al., 1997), denotando-se que os gestores mais jovens são mais propensos à inovação e recetivos na sua adoção (Damanpour & Schneider, 2006; Gersick et al., 1997). Hauck & Prügl (2015) chamam a atenção para o facto de que a sucessão irá direcionar os membros da família para uma visão de futuro da empresa, sendo que o planeamento e a decisão de iniciar o processo de sucessão envolverá diretamente a preservação e continuidade do negócio para as gerações seguintes.

Parece, pois, que o processo de sucessão trará diversas e melhores capacidades cognitivas, que resultará positivamente em uma maior e melhor tomada de decisões, e ainda que a inovação estará mesmo que implicitamente, mas estará presente na passagem do bastão. Hauck & Prügl (2015), complementam que quanto maior for a adaptabilidade e proximidade dos membros da família, maior facilidade, produtividade e eficácia terão em resolver os problemas e conflitos familiares, os laços emocionais comuns nesse ambiente, serão tratados fora do ambiente da sucessão e com isso a perceção da fase da sucessão

será vista como uma oportunidade para a inovação, o que levará o sucessor a ser mais propenso a atividades de inovação durante a sua gestão. Por outro lado, as famílias com baixo nível de adaptabilidade verão o processo de sucessão como uma ameaça, e assim, durante os primeiros tempos dedicarão uma grande quantidade de tempo e recursos na tentativa de uma solução dos problemas e conflitos familiares, recursos esses que não estarão disponíveis para a inovação.

Em contraste com a ideia dos autores que defendem que a sucessão se traduz em inovação, Kellermans et al. (2012, p. 90) detalham que os sucessores em geral são mais propícios a serem conservadores, e com interesse em preservar a riqueza da família, sendo menos dispostos à inovação, por não haver nenhuma garantia de sucesso financeiro. Em vez de concentrarem nos proveitos e benefícios que a inovação pode trazer, os sucessores concentram-se nas despesas em que terão ao perseguir inovações e que poderá colocar em risco ou ameaçar o património familiar. É importante notar que para as EF, os custos associados à falha, muitas das vezes superam os benefícios do sucesso, uma vez que a empresa é a força vital da família, ou seja, o seu sustento. Ainda nesse sentido, Miller et al. (2003) caracterizou três tipos de sucessores como sendo problemáticos, sendo eles:

***Successor Conservador*** - O sucessor permanece dependente do antecessor em muitos aspetos, mesmo após a reforma ou morte deste, ou seja, a marca deixada ainda prevalece, e um período que poderia ser de forte liderança, poderá ser bloqueado pelo conservadorismo. No quesito da estratégia as empresas passam por mínimas mudanças em seus objetivos, tendo uma maior ênfase na abordagem de problemas do que nas oportunidades que surgem. Normalmente existe resistência à adaptação e os sucessores focam nas questões internas (eficiência, operações e qualidade) em vez das externas (evolução, inovação, competição). Na estrutura e controlo organizacional, os valores, padrões de contratação, hierarquia, regime de compensação e modos de comunicação são inalterados, e em muitos casos o próprio fundador permanece no conselho, de forma a estar próximo do sucessor, ou o conselho permanece igual, de forma que o sucessor esteja sobre constante controlo (Miller et al., 2003).

***Successor Hesitante*** - A característica principal desse tipo de sucessor é a indecisão. Por um lado o sucessor respeita as políticas e tradições dos fundadores,



mas por outro, quer mostrar independência e influência, e acaba por vacilar nas suas atitudes, invertendo as suas próprias iniciativas. As estratégias são implementadas em forma de pequenas iniciativas e são agregadas às tradições e estratégias já existentes, e têm a tendência para implementar e finalizar iniciativas incombináveis sem que estejam devidamente testadas, por exemplo, entrarem em novos mercados e aquisições corporativas, sem alinhamento com a estratégia empresarial e, por fim, geram ruídos na organização e desperdiçam recursos úteis que poderiam ser destinados à inovação. Na estrutura organizacional são adicionadas novas unidades e divisões, através de novas contratações, que tendem a ser ineficazes e conflituosas por não estarem integradas com os objetivos da empresa. No âmbito da governança, essa divisão e mistura de colaboradores novos e velhos, pode desviar-se dos valores, tradições e cultura da empresa, incapacitando a organização de convergir para uma nova estratégia, sendo este uma consequência importante nesse tipo de sucessão (Miller et al., 2003).

***Sucessor Rebelde*** - A rejeição e erradicação do legado e das práticas deixadas pelo antecessor é a característica principal desse sucessor. É um tipo raro de sucessão devido ao facto, de que por regra, aquando da observância desse comportamento no candidato à sucessão, normalmente são desencorajados à sucessão ou não são escolhidos para essa finalidade pelos proprietários. Caso venha a ocorrer esse tipo de sucessão, a estratégia é marcada por constantes mudanças, quer seja a nível do produto, mercado alvo ou estratégias de negócio funcional e normalmente essas alterações são implementadas mais como uma forma do sucessor impingir a sua marca pessoal para fugir ao legado do antecessor, do que no sentido de novas oportunidades e crescimento do negócio. O caos, a mudança de valores, objetivos, padrões de comunicação, compensação, contratação, toma o seu lugar no ambiente organizacional, bem como os conflitos entre equipas de gestão de topo e o conselho. Uma alta rotatividade de colaboradores é provocada, um maior endividamento da empresa, afastamento de clientes tradicionais e leva a empresa para negócios que ultrapassam as suas competências (Miller et al., 2003). Nessas circunstâncias, será de se esperar que, durante algum tempo a inovação estará fora da agenda (Miller et al., 2003), tendo em vista que o conservadorismo inerente, a indecisão e rebeldia, dominará a

agenda (Nieto et al., 2015), sendo fatores que podem, em geral, condicionar toda a lógica da EF para a estagnação e estratégias “*stuck in the middle*” (Porter, 1990).

Considerando que o planeamento e todo o processo de sucessão é um passo importante, e são fatores decisivos que poderão determinar a sobrevivência e continuidade das EF para as gerações seguintes (Bernhoeft, 1987; Dana & Ramadani, 2015), chamam a atenção (Ibrahim et al., 2001), para o facto que somente uma pequena parte (um terço) das EF consegue efetuar transições entre a segunda e terceira geração (15%), e ainda Nieto et al. (2015) complementam, que a agenda da família possui uma ligação direta às decisões estratégicas das EF, sendo este um fator importante para a continuidade.

Diante destas considerações, se adicionarmos que a longevidade e continuidade das EF está inteiramente dependente da inovação (De Massis, Frattini, et al., 2016; Werner et al., 2017), e ainda que a fase da sucessão é vista como uma oportunidade para a inovação (Röd, 2016), é de se esperar que a sucessão tenha um forte impacto na capacidade inovadora das EF.

### **1.5 Conclusões**

Durante a revisão de literatura, verificou-se que existem inúmeros estudos realizados sobre a conceitualização e definição das EF (Cano-Rubio, Fuentes-Lombardo, & Vallejo-Martos, 2017; Casillas & Acedo, 2007; Moores, 2009; Ramadani & Hoy, 2015), compreendeu-se que a sucessão continua a ser um dos aspetos de maior criticidade e conflitos nas EF (De Massis, Sieger, et al., 2016; Helin & Jabri, 2016; Ramadani, Bexheti, Rexhepi, Ratten, & Ibraimi, 2017; Zona, 2015), e por outro lado notou-se que a inovação e o permear da inovação nas EF pode trazer um maior crescimento e longevidade para essas empresas (Beck et al., 2011; De Massis, Frattini, et al., 2016; Hauck & Prügl, 2015; Nieto et al., 2015; Röd, 2016; Werner et al., 2017). Portanto, embora esses estudos tenham uma excelente profundidade nos conceitos, detalhem com precisão a necessidade da inovação em EF de forma que possa ter continuidade, e descrevam que os sucessores de forma geral possuem uma maior desenvoltura e capacidade para inovar, parece não haver estudos em que se estabeleça uma ligação entre os vários elementos, ou seja, estudos que relacionem a inovação e os tipos e modelos de sucessão.

Sendo assim, como a mudança geracional parece trazer consigo o rejuvenescimento do negócio, a inovação demonstra ser um ponto crítico para a continuidade das EF, e a

sucessão está coligada com a longevidade, então, a literatura analisada, leva-nos a concluir que os principais atores na ligação destes pontos críticos para as EF são a sucessão e o sucessor. Dessa forma, considerando que para Hauck & Prügl (2015) ainda existe um ponto cego na literatura sobre o comportamento da inovação durante fases específicas do ciclo de vida das EF, como por exemplo, o período da sucessão intrafamiliar, é pertinente, portanto, desenvolver um trabalho mais profundo para perceber as implicações, e como é que os diferentes tipos e modelos de sucessão em EF, podem se traduzir em uma maior capacidade de inovar.

## **2. Metodologia**

Este trabalho pretende através do estudo de múltiplos casos, responder à questão de investigação que é como que os diversos tipos e modelos de sucessão influenciam a inovação empresarial, ou seja, qual a influência da sucessão e/ou do sucessor na capacidade inovadora dessas EF.

A metodologia a ser utilizada será a qualitativa, pois, esse método é preferível para estudos empíricos em que os dados não estão disponíveis em forma de números (Punch, 1998), e por outro lado acredita-se, que o modelo quantitativo, em muitos casos, pode ser ineficaz para estudar fenómenos ou aspetos únicos, e ainda tende a não possuir em seu escopo uma forma de lidar com as questões complexas, centradas na experiência das pessoas (Webster & Mertova, 2007).

Os dados serão obtidos através de múltiplos casos de estudos (casos contrastantes), baseando-se em Yin (1994), que destaca o estudo de caso, como o mais indicado quando a estratégia de pesquisa, objetiva a análise profunda, através da recolha de dados e de um conjunto de informações detalhadas. Decidiu-se pelo estudo de múltiplos casos, sendo um dos argumentos centrais, a questão de que vários casos são um meio poderoso para se criar teoria, porque eles permitem a replicação e a extensão entre casos individuais (Eisenhardt, 1991, p. 620) e devido ao facto de que, em estudo de caso único, poderá levar o investigador a uma maior ênfase de padrões e a associação de oportunidades (Eisenhardt, 1991).

O estudo de caso envolve oito EF portuguesas, do setor do mobiliário do distrito do Porto.

A abordagem teórica será a inquérito narrativo, por ser uma das principais formas de coleta de dados (Punch, 1998, p. 174), e para Webster & Mertova (2007, p. 1) esse tipo de abordagem, situa-se em experiências, análise de narrativas e histórias vivenciadas pelas pessoas, e fornece um conjunto rico de informações para o investigador interpretar e contextualizar na literatura subjacente, portanto, acreditamos que o inquérito narrativo possui um valor específico para contribuir, como é bem adequado para abordar as questões de complexidade cultural e humano na investigação (Webster & Mertova, 2007, p. 3). Através dessa abordagem, este estudo propõe obter os dados para análise através de entrevistas semiestruturadas (Trivinos, 1987, p. 146), que possui como característica a

utilização de um roteiro de perguntas previamente elaboradas, basicamente com questionamentos apoiados em hipóteses e teorias relacionadas no âmbito do estudo. As entrevistas constituem-se como a principal fonte de evidência de um estudo de múltiplos casos (Yin, 1994). Dessa forma esse modelo pretende através das entrevistas semiestruturadas, estudar os fenómenos e informações cruciais que ocorreram na passagem geracional e que convergiram para a melhoria da capacidade inovadora.

## 2.1 Contexto do Estudo (Setor do Mobiliário)

A escolha do setor mobiliário é pertinente, dada a sua importância no tecido económico português, visto ocupar o segundo lugar na categoria das indústrias transformadoras, e contribuir em 29% para a empregabilidade nesse tipo de indústria, de acordo com o Centro de Estudos em Ciências Empresariais e Jurídicas do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Segundo a Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins, em 2016 notou-se um crescimento de 8% das exportações em relação a 2015, o que demonstra o dinamismo do setor.

## 2.2 Estudo de Múltiplos Casos

Através de entrevistas semiestruturadas (Trivinos, 1987), com perguntas abertas sobre o processo e a passagem do bastão (o como, o antes, o durante e o depois, as dificuldades e as conquistas), pretendemos ouvir as narrativas dos sucessores, e como se desenvolveu o processo sucessório, para tentar identificar questões chaves, que se enquadram na literatura, e assim perceber quais foram ou qual foi o fio condutor que proporcionou uma maior capacidade inovadora para a EF.

Essas entrevistas semiestruturadas iniciaram-se em 19 de Junho de 2018 tendo sido finalizadas em 06 de Agosto de 2018, conforme Tabela 2.



**Tabela 2 - Cronologia das Entrevistas**

Este estudo incluiu oito casos de estudo de EF, sendo eles: AM Classic Furniture, SOMAIA – Transformação de Madeiras, Empresa X Mobiliário, Móveis Carlos Cruz, Fábrica de Móveis São Crispim, Kuatrus Interiores, Fábrica de Móveis De Fontes, F Guedes – Indústria de Mobiliário.

Estão representados na Tabela 3, as empresas, nomes dos entrevistados e as respetivas funções.

**Tabela 3 - Empresas, Entrevistados e Funções**

<b>Empresa</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Função</b>
AM Classic Furniture	Mário Silva	CEO
SOMAIA – Transf. de Madeiras	Samuel Maia	Administrador
Empresa X Mobiliário	Senhora Y	CEO
Móveis Carlos Cruz	Joaquim Cruz	Sócio-Gerente
Fábrica de Móveis São Crispim	Ivone Neves	Gerente
Kuatus Interiores	Ana Fernandes	Administradora
Fábrica de Móveis De Fontes	Marcelo Fernandes	CEO
F Guedes – Indústria de Mobiliário	César Guedes	Gerente

A AM Classic Furniture foi fundada em 1962, está situada no concelho de Paços de Ferreira, está sob o comando da 2ª geração desde 1995. Na altura vendia somente para o mercado local e contava com 20 colaboradores. Desde a sucessão, potencializou os negócios, hoje emprega mais de 150 colaboradores, possui uma faturação acima dos 8 milhões de euros, presença em mais de 50 países, tendo conquistado durante esse trajeto vários prémios e certificações.

A SOMAIA – Transformação de Madeiras, foi fundada em 1960. Entre 2002 e 2005 após a morte repentina do tio fundador e depois da morte do pai fundador, houve a sucessão para a 2ª geração. A partir de 2005 entrou em novos mercados internacionais, especificamente em França, obtiveram a certificação ISO 9001, são responsáveis por importantes obras portuguesas, a destacar-se a restauração das instalações da Livraria Lello.

Há mais de 40 anos que a Empresa X Mobiliário iniciou as suas atividades. De entre uma família de 4 filhos, sucederam 2 filhos (filha e filho). Desde então, através de uma gestão bicéfala, a Empresa X focou-se no mercado internacional, fazendo uso de ferramentas digitais e levando a empresa a um bom crescimento financeiro, atingindo em 2017 a barreira dos 3 milhões de euros em faturação e um acréscimo de 17% no número de colaboradores.

Fundada em 1973 a Móveis Carlos Cruz Lda, hoje encontra-se em um processo de sucessão em andamento no modelo híbrido. Os 5 filhos do fundador trabalham na

empresa, sendo 2 filhos responsáveis pela gestão da mesma. Através de design próprio e terceirização da produção, e 3 lojas na cidade do Porto, efetua a venda de seus produtos diretamente ao consumidor final. A nova geração tem apostado principalmente nas feiras de mobiliário, que os proporcionou uma maior abertura de mercados.

A Fábrica de Móveis São Crispim está em operação desde 1968. Iniciou processo de sucessão há mais de 20 anos, e desde então a empresa tem feito grandes alterações estratégicas. Primeiro, a internacionalização, depois devido às exigências do mercado, alteraram o produto, para segundo as palavras do fundador, de “madeira maciça para material de lenha”. Há dois anos, decidiram terminar com grande parte da empresa de mobiliário e hoje alugam o espaço, passando a gerir o arrendamento.

A Kuatrus surgiu em 1985 como uma empresa de estofos e cadeiras. Em 1990 devido a morte do fundador, a esposa assume a empresa. Em 2001 a Kuatrus Interiores ressurgiu na área do Mobiliário e Interiores, expandindo os seus negócios com a abertura de 02 lojas em Portugal. Os filhos cresceram e entraram para a empresa, internacionalizando e orientando a oferta para os móveis e a decoração. Atualmente não fabricam em série e perseguem a personalização única de cada peça. Estão próximos de atingir a barreira de 1 milhão de euros em faturação.

A Fábrica de Móveis De Fontes teve início nos anos 70 e após alguns anos na arte do artesanato em marcenaria foi oficialmente fundada em 1989. Sendo os 02 filhos do fundador ainda pequenos, iniciaram o aprendizado da arte da marcenaria. Em 2013 após finalizar os estudos, o filho do fundador ao assumir a empresa, encontrou uma empresa debilitada, e passou a perseguir novos horizontes para a empresa. Através de feiras, investimentos em comunicação, novos processos e máquinas, hoje 60% da produção é para exportação, o que trouxe uma maior estabilidade financeira para a empresa.

A F Guedes Indústria de Mobiliário fundada em 1977. Há 15 anos que a 2ª geração busca o constante crescimento da empresa, ano após ano. Iniciou-se pela informatização da produção, com maquinário mais moderno, melhoria de qualidade, maior presença e envolvimento através da comunicação social e mudanças de estratégias, alterando o modelo de revenda para lojistas, à abertura de 02 lojas próprias em Paredes, onde agora dedica 100% da produção para o consumidor final, oferecendo um serviço mais diferenciado, melhorando a experiência do cliente.

### 2.2.1 Tipos e Modelos de Sucessão das Empresas do Estudo.

O ponto fulcral dessa dissertação é a relação entre os tipos e modelos de sucessão, que foram já trabalhados na literatura no ponto 1.3.1.1 e 1.3.2. A Tabela 4 apresenta o tipo de sucessão e modelo de sucessão de cada uma das oito empresas estudadas, tendo em conta a revisão da literatura e as informações que foram repassadas pelos entrevistados.

**Tabela 4 - Classificação das empresas com os Tipos e Modelos de Sucessão**

Tipos de Sucessão	Modelos de Sucessão		
	Casos Diversos	Consórcio de Primos	Parceria de Irmãos
Planeada			AM CLASSIC EMPRESA X
Não Planeada	KUATRUS		
Apressada		SOMAIA	DE FONTES
Imersão Natural			SÃO CRISPIM FGUEDES CARLOS CRUZ

### 2.3 Variáveis do Estudo de Múltiplos Casos

Para a análise das entrevistas dos estudos de casos, recorreu-se ao programa NVIVO 11 – Edition Pro, com o objetivo de codificar os dados que possam ser mais relevantes, sob vários pontos de vista, resultantes das oito entrevistas.

Através da revisão de literatura, foram identificados inúmeros possíveis catalisadores e inibidores da inovação nas EF, que podem estar relacionados ou não, com os diversos tipos e modelos de sucessão. Para a codificação dos dados desse estudo partiu-se de uma *framework* com treze variáveis: conflitos familiares, colaboradores familiares, formação escolar, resistência interna, agenda da família, conservadorismo, aversão ao risco, disposição para a inovação, mudança organizacional, continuidade do negócio, decisões estratégicas, liderança feminina, sucessores problemáticos). As variáveis resultantes da revisão de literatura para este estudo qualitativo estão apresentadas na Tabela 5.

**Tabela 5 - Variáveis do estudo**

Variáveis	Justificação	Autor
<b>Conflitos Familiares</b>	O conflito pode provocar um desequilíbrio nas organizações. Potenciais conflitos e diversidade dos valores decorrentes da complexidade da família, pode levar a resistência em aceitar a inovação.	(Hauck & Prügl, 2015; Kellermanns & Eddleston, 2006)



<b>Colaboradores Familiares</b>	Membros da família envolvidos ou que trabalhava no negócio da família. Cônjuges, filhos e outros familiares.	(Gilding et al., 2015; Ibrahim et al., 2001)
<b>Formação Escolar</b>	Nem sempre existem membros da família com formação adequada em gestão. O nível de educação formal dos administradores influencia positivamente a adoção de inovações. As gerações mais jovens, com maior preparação e voltadas para novas maneiras de fazer as coisas, objetivam a melhoria do negócio. A segunda e terceira geração têm um nível de educação formal superior face à primeira geração.	(Chittoor & Das, 2007; Damanpour & Schneider, 2006; Davis & Englis, 1998; Kraiczy, 2013)
<b>Resistência Interna</b>	Existe resistência à adaptação. A questão da gestão da mudança cultural e superar a resistência interna à inovação tem de ser resolvida.	(Miller et al., 2003; Tidd et al., 2005)
<b>Agenda da Família</b>	A agenda da família vai ter um forte impacto também nas decisões estratégicas, podendo conter os esforços para inovação. Membros da família podem afirmar agendas individuais de formas prejudiciais para a família e para o negócio como um todo. O envolvimento da família possui efeito positivo sobre a inovação.	(De Massis et al., 2012; Gilding et al., 2015; Nieto et al., 2015)
<b>Conservadorismo</b>	Os sucessores em geral são mais propícios a serem conservadores. O desejo de proteger a riqueza da família e manter o controle, juntamente com seu conservadorismo inerente, pode determinar não apenas a extensão de seus esforços de inovação, mas também como eles tentam inovar e os resultados conseguidos. A inovação através da tradição poderá aumentar o potencial de inovação das empresas.	(De Massis, Frattini, et al., 2016; De Massis, Sieger, et al., 2016; Nieto et al., 2015)
<b>Aversão ao Risco</b>	Os sucessores em geral com interesse em preservar a riqueza da família, podem ser menos dispostos a inovar devido a aversão ao risco. A aversão ao risco é criada pelo desejo do fundador para manter o negócio no seio da família e normalmente a 2ª geração está mais dispostos para novas maneiras de fazer as coisas. Nota-se nas empresas familiares, uma maior aversão ao risco.	(Beck et al., 2011; Cano-Rubio et al., 2017; Kellermanns & Eddleston, 2006; Kellermanns et al., 2012)
<b>Disposição para a Inovação</b>	As gerações mais jovens são consideradas o “motor da mudança e da inovação”. As empresas familiares têm uma cultura mais orientada para a inovação quando as gerações posteriores estão envolvidas na gestão da empresa. Os fundadores atuam de forma mais inovadora e produzem mais inovações do que as gerações que os sucedem.	(Beck et al., 2011; Kraiczy, 2013; Werner et al., 2017)

<b>Mudança Organizacional</b>	Ao colocar em prática o seu aprendizado, efetua diversas mudanças e principalmente estão voltados para a inovação. É de grande importância para as EF, perseguir novas oportunidades através da mudança organizacional. A mudança organizacional é extremamente difícil para os sucessores.	Hamilton (2011); (Kellermanns & Eddleston, 2006; Ward, 1997)
<b>Continuidade do Negócio</b>	A segunda geração tem por objetivo a continuidade do negócio e a inovação. Os esforços devem estar focados na criação de um negócio, que vai prosperar no futuro. Deve-se libertar da dependência restrita do passado. A gestão eficaz pode aumentar drasticamente as chances de continuidade do negócio familiar.	(Dodd, Theoharakis, & Bisignano, 2014; Gersick et al., 1999); Hamilton (2011)
<b>Decisões Estratégicas</b>	As decisões estratégicas dos gestores com uma atitude mais favorável a ideias inovadoras vão facilitar a adoção da inovação. A longevidade das EF está dependente da eficiência das decisões estratégicas.	(Antheaume & Paulette, 2012; Damanpour & Schneider, 2006)
<b>Liderança Feminina</b>	O preconceito eminente, como principal razão para a filha ser excluída da sucessão. Se a filha recebe um título mais elevado dentro da empresa (comparado com um irmão “masculino”), isso pode ser incongruente com a hierarquia familiar. As filhas precisam trabalhar mais para provarem as suas capacidades e se tornarem visíveis.	(Vera & Dean, 2005); Wang (2010)
<b>Sucessores Problemáticos</b>	Mudanças extremas ou conservadorismo são esperados em sucessões problemáticas. Podendo se manifestar em numerosos aspectos da estratégia, organização e governança. São três os tipos de sucessores problemáticos: Hesitante, Conservador e Rebelde.	(Miller et al., 2003)

## 2.4 Conclusão

Este capítulo foi elaborado, tendo em conta a revisão de literatura, servindo de ponto de partida para a análise das entrevistas, para que possa permitir responder à questão de investigação “O Efeito da Sucessão na Capacidade Inovadora das Empresas Familiares”.

Utilizamos a metodologia qualitativa, através do estudo de múltiplos casos, usando uma abordagem teórica inquirido narrativa, tendo como apoio entrevistas semiestruturadas, que foram efetuadas a empresas familiares do setor do mobiliário, do distrito do Porto. Através do programa NVIVO, codificamos os dados mais relevantes das 08 entrevistas, que nos possibilitou evidenciar diversas variáveis através da codificação dos dados.

### 3. Resultados

Neste capítulo serão analisados os resultados do estudo de caso das oito empresas familiares do setor do mobiliário do distrito do Porto. Foi utilizada a metodologia qualitativa, através do estudo de múltiplos casos, usando a abordagem de inquérito narrativo, através de entrevistas semiestruturadas. Para a análise, as entrevistas foram codificadas através do programa NVIVO 11 – Edition Pro.

Primeiramente iremos apresentar os resultados obtidos do programa NVIVO, bem como as variáveis que surgiram. Depois iremos analisar os casos de estudos, que decidimos por analisar primeiramente de forma individual os catalisadores, inibidores e radar da inovação, relacionaremos os diversos tipos e modelos de sucessão *versus* inovação e a seguir iremos discutir os resultados obtidos e vamos finalizar o capítulo com uma conclusão prévia do estudo.

#### 3.1 Resultados Obtidos

Iniciou-se a codificação dos dados, pela transcrição do áudio das oito entrevistas. Durante a análise e codificação dos dados, decidiu-se estruturar a codificação em três grupos de categorias: catalisadores, inibidores e as 12 dimensões do radar da inovação (ver Figura 2).



Nodes		
Name	Sources	References
Inibidores	0	0
Catalisadores	0	0
12 Dimensões do Radar da Inovação	0	0

**Figura 2 - Categorias de Análise**

Conforme a codificação foi avançando foram-se acrescentando novos *subnodes*. Desta forma, obtiveram-se dez *subnodes* inibidores (Conflitos Familiares, Colaboradores Familiares, Formação Escolar, Resistência Interna, Agenda da Família (Inibidor), Conservadorismo, Aversão ao Risco, Falta de Mão-de-obra Qualificada, Futuro dos Filhos na Empresa, Sucessores Problemáticos) e nove *subnodes* catalisadores (Disposição para a Inovação, Mudança Organizacional, Continuidade do Negócio, Decisões Estratégicas, Conservadorismo (Catalisador), Agenda da Família (Catalisador), Pacto Familiar, Formação Escolar, Gestão Externa no Futuro). O radar da inovação, como

descrito na revisão de literatura, possui 12 dimensões (Oferta, Plataforma, Soluções, Clientes, Experiência do Consumidor, Captura de Valor, Processos, Organização, Cadeia de Fornecedores, Presença, Relacionamentos - *Networking*). Dentre esses *subnodes*, os inibidores “Falta de Mão-de-obra Qualificada, Futuro dos Filhos na Empresa”, e os catalisadores “Pacto Familiar, Gestão Externa no Futuro” foram emergentes, pois não constavam na revisão de literatura. Decidiu-se manter o *node* “Liderança Feminina”, fora do grupo dos três *nodes*, pois embora contenha informação muito interessante, não se enquadra em nenhum dos grupos. Os *subnodes* com variáveis emergentes foram categorizados com a cor vermelha, conforme pode-se observar na coluna, *MLink*. A Tabela 6 demonstra a divisão dos *nodes* e *subnodes*.

**Tabela 6 - Nodes e Subnodes**

<i>Nodes e Subnodes</i>	<b>Fontes</b>	<b>Referências</b>	<i>MLink</i>
<b>Inibidores</b>	<b>0</b>	<b>238</b>	
Falta de Mão-de-obra Qualificada	6	7	
Futuro dos Filhos na Empresa	4	9	
Sucessores Problemáticos	3	11	
Aversão ao Risco	5	11	
Formação Escolar (Inibidor)	5	13	
Colaboradores Familiares	5	15	
Resistência Interna	7	17	
Conservadorismo (Inibidor)	7	26	
Agenda da Família (Inibidor)	8	51	
Conflitos Familiares	8	78	
<b>Catalisadores</b>	<b>0</b>	<b>303</b>	
Gestão Externa no Futuro	5	11	
Pacto Familiar	3	13	
Formação Escolar (Catalisador)	7	15	
Conservadorismo (Catalisador)	7	23	
Mudança Organizacional	7	26	
Agenda da Família (Catalisador)	6	43	
Disposição para a Inovação	7	50	
Continuidade do Negócio	8	54	
Decisões Estratégicas	7	68	
<b>12 Dimensões do Radar da Inovação</b>	<b>0</b>	<b>172</b>	
Experiência do Consumidor	3	3	
Plataforma	4	6	
Clientes	5	6	
Cadeia de Fornecedores	4	8	
Marca	4	9	

Captura de Valor	3	11	
Relacionamentos - <i>Networking</i>	6	13	
Soluções	6	16	
Oferta	7	19	
Organização	3	21	
Processos	7	26	
Presença	8	34	
<b>Liderança Feminina</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	

Analisando a Tabela 6, verifica-se na coluna, referências, que o *node* com mais alusões é o dos catalisadores com 303 referências, seguido dos inibidores com 238 referências. O *subnode* mais referenciado foi conflitos familiares com 78 referências, seguido por 58 referências para as decisões estratégicas. Por outro lado, os *subnodes* menos referenciados foram, falta de mão-de-obra qualificada e futuro dos filhos na empresa com 7 e 9 alusões, respetivamente.

Notou-se que durante as entrevistas, os entrevistados deram um enfoque maior nos catalisadores, e a referência dos inibidores foram mais referenciados quando relatavam o momento passado durante o processo de sucessão o que está de acordo com a questão central deste trabalho.

### 3.2 Análise dos Casos Múltiplos de Estudo

Como referido anteriormente, foram entrevistadas oito empresas familiares, “...somos uma pequena empresa familiar” (F Guedes, César Guedes), “...uma empresa familiar” (S. Crispim, Ivone Neves), “...nós somos uma empresa familiar” (AM Classic, Mário Silva) e através dos resultados obtidos, procurou-se determinar os pontos fulcrais que foram referidos pelos entrevistados que relacionam a sucessão com a inovação.

Nota-se que os entrevistados em sua grande maioria estão mais empenhados na inovação “tenho tentado estar sempre um passo à frente, na internacionalização, na inovação, nos processos” (AM Classic, Mário Silva), “Com a nossa entrada a empresa está mais voltada para a inovação” (F Guedes, César Guedes), “Melhoramos muito em diversos aspetos da produção, atendimento ao cliente, qualidade dos produtos, e novos processos, isto é inovamos bastante” (Carlos Cruz, Joaquim Cruz), “e ainda hoje...continuadamente estamos a investir nesse sentido...no desenvolvimento de novos produtos, novos catálogos, boas plataformas sociais” (De Fontes, Marcelo Fernandes).

### 3.2.1 Inibidores

Para o *node* inibidor, existem dez *subnodes* que estão representados na Tabela 7, e são variáveis obtidas da codificação das entrevistas.

**Tabela 7 - Nodes e Subnodes inibidores**

<i>Nodes e Subnodes</i>	<b>Fontes</b>	<b>Referências</b>	<b><i>MLink</i></b>
<b>Inibidores</b>	<b>0</b>	<b>238</b>	
Falta de Mão-de-obra Qualificada	6	7	
Futuro dos Filhos na Empresa	4	9	
Sucessores Problemáticos	3	11	
Aversão ao Risco	5	11	
Formação Escolar (Inibidor)	5	13	
Colaboradores Familiares	5	15	
Resistência Interna	7	17	
Conservadorismo (Inibidor)	7	26	
Agenda da Família (Inibidor)	8	51	
Conflitos Familiares	8	78	

O conflito familiar é o mais referenciado com 78 referências. Porém, percebe-se que na maioria das empresas, quando referenciavam esses conflitos familiares, era no sentido de relatar o momento passado, o momento da transição da sucessão, por exemplo, “em 2008, eu já estava de contas feitas com os meus irmãos, porque em uma empresa familiar há muitas coisas...concernente à família...comecei a ter muitos obstáculos, no fundo os meus irmãos não me acompanhavam o ritmo” (AM Classic, Mário Silva), “No início tivemos muitas divergências como é natural” (De Fontes, Marcelo Fernandes), “o princípio foi difícil porque o meu pai não queria deixar cá fazer as coisas” (F Guedes, César Guedes), “creio que na altura da sucessão avaliaria em 4, os conflitos familiares” (Empresa X, Senhora Y), “meu pai era uma pessoa de fazer muita pressão. Ele não nos deixava sossegar” (S. Crispim, Ivone Neves), “quando íamos para casa, não podíamos falar sobre a empresa em casa devido à quantidade de problemas que isso causava” (SOMAIA, Samuel Maia). Já, quando se referiam o período atual, eram questões pontuais e não de conflitos intensos “Em relação aos conflitos familiares, não temos tido... tenho tido o caminho facilitado” (AM Classic, Mário Silva), “É esporádico...até que nos entendemos muito bem...é uma coisa mesmo mínima” (Carlos Cruz, Joaquim Cruz), “raras foram as vezes que tivemos alguma divergência” (De Fontes, Marcelo Fernandes), “são conflitos normais do dia-a-dia” (Kuatrus, Ana Fernandes), “mas no fim conseguimos

um bom senso, porque alguém cede, tem alguém que tem a capacidade de ceder” (SOMAIA, Samuel Maia).

No mesmo sentido a agenda da família e resistência interna, também foram os mais referenciados mas, mais uma vez, referindo-se ao passado, “porque havia interesses familiares externos à empresa...tive muitas de 1995 a 2008, ou seja até dar o “murro” na mesa” (AM Classic, Mário Silva), “então ele estava sempre a perguntar, para que vais fazer isso, o que vais ganhar com isso” (De Fontes, Marcelo Fernandes).

O conservadorismo e aversão ao risco percebe-se estar presente nos dias de hoje “estamos localizados num ponto da cidade já há 40 anos...quer dizer que nós já temos ali uma clientela mais ou menos fiel...portanto para já não vemos necessidade de partir para outros mercados...mas às vezes para dar o próximo passo é lento...o meu pai...é um investidor um bocadinho arriscado...e eu já não sou tanto assim” (Carlos Cruz, Joaquim Cruz), “nunca investimos além de nossa capacidade, estamos sempre seguros do passo que damos” (De Fontes, Marcelo Fernandes), “Eles comigo têm alguma dificuldade...não faz parte do meu modo de gerir não ter acesso ao dono da empresa” (SOMAIA, Samuel Maia).

O *subnode* formação escolar obteve treze referências provenientes de cinco fontes, mas somente duas empresas é que se referenciava à formação do entrevistado/sucessor, “deixei de estudar no 2º ano da faculdade, decidi abandonar...tinha sempre esse alívio de que se não resultar...se me cansar dos estudos tinha sempre para onde ir trabalhar. Se calhar se tivesse mesmo a necessidade, até me tinha empenhado melhor nos estudos e hoje teria uma melhor preparação para isto aqui. Se calhar até me baldei um bocado por ter sempre essa segunda opção” (Carlos Cruz, Joaquim Cruz), “Isso para nós não foi fácil...uma altura em que nenhum de nós estava preparado para assumir...não tínhamos capacidade para ser administradores, gerir uma empresa...digo com alguma tristeza que nenhum de nós fala bem o francês, nem o inglês, e até somos um bocado acanhados para sair do país. Se calhasse de um de nós ter essas vantagens, falarmos línguas e gostar de andar pelo mundo fora, nós já estaríamos em muito mais mercados” (SOMAIA, Samuel Maia). Ou seja, acima de tudo falam da falta de preparação e da necessidade de a terem. Estes sucessores veem, pois, a falta de formação adequada e a falta de fluência noutras línguas como um inibidor para a inovação.

Em relação ao *subnode* sucessores problemáticos, “pensava de forma diferente e inclusive alterei, pois meu pai sempre tinha foco na venda para os lojistas e eu acabei com isso tudo e acabei por eu próprio vender diretamente para o consumidor final...decidi fazer essa reviravolta” (F Guedes, César Guedes), “pensava o meu tio que por ele ser meu tio e por ser o mais velho, que eu ia sempre andar debaixo da sola do sapato dele” (SOMAIA, Samuel Maia), isso vem de encontro à categorização dos sucessores problemáticos citadas por Miller et al. (2003).

O *subnode* emergente falta de mão-de-obra qualificada foi identificado em seis empresas, que contribuíram com sete referências, das quais se destacam as mais relevantes, “outro ponto importante, é a continuidade do negócio...temos uma dificuldade enorme na contratação de profissionais nessa área...o que dificulta é mesmo a falta de pessoas para trabalhar nesta indústria” (AM Classic, Mário Silva), “só temos aqui negócio para mais 10 anos no máximo, não há formação de pessoas para a área produtiva...isso é um problema transversal a todas as empresas...estamos todos a envelhecer, a média de idade aqui na fábrica deve situar-se nos 45/50 anos, portanto é mais 10 anos se tudo correr bem” (De Fontes, Marcelo Fernandes), “outro entrave futuro seria a falta de mão-de-obra especializada nesta indústria que a cada vez vamos tendo mais dificuldade” (Empresa X, Senhora Y), “procurar pessoal especializado, o que na altura e ainda hoje mantêm-se” (S. Crispim, Ivone Neves), “embora hoje tem estado escasso esse tipo de profissional...cada vez mais dificuldade em encontrar jovens para aprender essa arte, para estarem fechados em uma fábrica” (SOMAIA, Samuel Maia). Esta falta de mão-de-obra não é um problema relacionado com as empresas familiares, mas parece ser transversal ao setor.

O *subnode* emergente futuro dos filhos na empresa, baseia-se no facto do sucessor preparar os filhos para trabalhar na empresa no futuro, identificou-se quatro empresas, que descartam essa possibilidade, “sobre os filhos no futuro cá na empresa, diria que não os aconselharia a vir” (AM Classic, Mário Silva), “não gostaria que os meus filhos estivessem nesta empresa e nem passar o que eu enfrento no dia-a-dia” (F Guedes, César Guedes), “Eu tenho em mim em preparar as minhas filhas para não querer vir para aqui, pois sei que vai ser um problema” (SOMAIA, Samuel Maia), “também é um assunto que já me preocupa...porque eles agora têm um leque de oportunidades que nós na altura não tínhamos” (S. Crispim, Ivone Neves).



### 3.2.2 Catalisadores

Os nove *subnodes* do *node* catalisador estão representados na Tabela 8, e são variáveis que durante a codificação das entrevistas, demonstraram um esforço dos entrevistados para a inovação.

**Tabela 8 - Nodes e Subnodes catalisadores**

<i>Nodes e Subnodes</i>	<b>Fontes</b>	<b>Referências</b>	<u><i>MLink</i></u>
<b>Catalisadores</b>	<b>0</b>	<b>303</b>	
Gestão Externa no Futuro	5	11	
Pacto Familiar	3	13	
Formação Escolar (Catalisador)	7	15	
Conservadorismo (Catalisador)	7	23	
Mudança Organizacional	7	26	
Agenda da Família (Catalisador)	6	43	
Disposição para a Inovação	7	50	
Continuidade do Negócio	8	54	
Decisões Estratégicas	7	68	

Sendo o *node* decisões estratégicas, um catalisador importante para a inovação, é de se notar que obteve o maior número de referências, “A partir de 1995 foi a implementação da estratégia de expansão nacional e internacional” (AM Classic, Mário Silva), “quando entramos mais nesta área das feiras e tentar um produto de gama mais média alta” (Carlos Cruz, Joaquim Cruz), “hoje já conseguimos contratar mais uma pessoa que está focada 100% no mercado internacional, fazendo prospeção” (De Fontes, Marcelo Fernandes), “foi a de orientamos mais a empresa no sentido da decoração, antes era cadeiras e estofos, nós demos o passo que meu pai desde sempre quis...que era abrir a nossa própria loja de mobiliário...foi algo muito mais abrangente que não só as cadeiras” (Kuatrus, Ana Fernandes), “a grande mudança será ao nível da decisão internacional, da abordagem internacional” (Empresa X, Senhora Y), “nós há dois anos, decidimos desistir da produção...começou a revelar-se muito dispendiosa...deslocalizamos a produção, desistimos com as máquinas, com o pessoal, e estamos agora a fazer os nossos produtos em outras empresas (S. Crispim, Ivone Neves), “A última estratégia em que apostamos foi a diversificação, pois estamos habituados a mercados, por exemplo Alemanha, França, Espanha, que vêm aqui comprar e só deixam a “pele”...resolvemos mudar de estratégia...deixamos de dar foco nas feiras habituais, onde todos estão e passamos a fazer

feiras fora do “radar”, fizemos na Suécia, Finlândia, Áustria, e assim conseguimos mudar o mercado e a margem duplicou” (SOMAIA, Samuel Maia).

Todos os entrevistados demonstraram uma séria preocupação em relação ao futuro e o desejo da continuidade do negócio, “mas de facto nesse momento estamos fragilizados, e no futuro podemos estar mais fragilizados, porque não existe um plano para a sucessão...o problema que eu vejo no futuro...todos têm 2 filhos e eu até tenho 3, portando 9 filhos, mais genros e essa coisa toda, isso pode ser, sei lá 18 sócios, como é que 18 sócios se vão entender?!” (AM Classic, Mário Silva), “nós não sabemos o que vai ocorrer lá na frente, vai ter de ser um dia de cada vez e assim fazendo o melhor sempre...aprendi...com o meu pai, em não criar também demasiadas ilusões ou não por a “carroça na frente dos bois”...” (Carlos Cruz, Joaquim Cruz), “futuramente se nós não melhorarmos em vários aspetos, nós mesmos poderemos não ter capacidade de liderar a empresa” (F Guedes, César Guedes), “em relação aos próximos 10 anos... é um bocado para nós difícil de ver longe assim, nós temos muitas boas perspetivas, mas mais a nível estrangeiro do que cá em Portugal” (Kuatrus, Ana Fernandes), “eu vou defender aquilo que meu pai criou e não vou deixar ninguém deitar por terra...enquanto ele for vivo, que ele tenha essa perceção de que os filhos vão assegurar o negócio...assegurar de certa forma a continuidade” (Empresa X, Senhora Y), “fizemos aqueles 6 pavilhões, agora, quando ganharmos fôlego financeiro para fazer mais 6 ou mais 8 ou que seja...nós neste momento as decisões...enquanto o mercado for recetivo aos arrendamentos...nós podemos fazer disso o nosso negócio, e estamos sempre abertos a outras possibilidades” (S. Crispim, Ivone Neves), “para essa empresa dar continuidade seria um ou outro da família ter capacidade de a comprar e ficar apenas em uma família...o problema irá se agravar no futuro e essa empresa poderá não dar continuidade...e ir mais longe” (SOMAIA, Samuel Maia).

A disposição para a inovação vem ao encontro do desejo da continuidade da empresa, “portando estamos sempre a pensar nas coisas, em novos mercados, em novos produtos...estamos numa altura, numa fase que temos mesmo de mudar, nos adaptar a essas coisas das redes sociais...continuar a crescer de forma sustentada e progressiva, nas suas diferentes áreas de negócio...são marcas que criamos ao longo desses anos no sentido de inovar o negócio” (AM Classic, Mário Silva), “novos catálogos, boas plataformas sociais...investimos em *rebranding*” (De Fontes, Marcelo Fernandes),

“temos bons produtos, bons serviços, somos muito adaptáveis a novos desafios, a novos produtos, novas dinâmicas” (Empresa X, Senhora Y), “pretendemos levar essa empresa longe, através de nosso esforço coletivo à procura de novas soluções, novos parceiros de negócios, aumentar o leque de produtos, estratégias diversas” (SOMAIA, Samuel Maia).

Em contraste com o papel da agenda da família como inibidor, também se verificou que a agenda da família pode favorecer a inovação e crescimento da empresa, “cada um possui a sua função bem definida na empresa, e todos tentamos remar para a mesma direção e objetivo” (F Guedes, César Guedes), “Porque se não for assim, se não houver unanimidade, a decisão não é levada para a frente. Eu acho que isso é um pilar enorme, que nos fez crescer muito a nível de negócios...tentamos ajudar-nos uns aos outros de uma maneira a por a empresa acima dos nossos interesses pessoais” (S. Crispim, Ivone Neves), “Quando o meu pai soube que iria morrer...chamou a todos para uma reunião de família... criou vários ministérios, eu era o ministro da indústria...o meu pai dizia que iria montar todo o “governo” para ser da melhor forma possível, e olha que isso foi muito bom, e nesse período aprendi muito a gerir um negócio, pois tínhamos reuniões diárias de como tudo no “governo” estava, e isso...me preparou para estar à frente dessa empresa” (SOMAIA, Samuel Maia).

O reconhecimento do conservadorismo passado, alavancou a busca para novas ideias e mudanças organizacionais, “nós limitávamos a produzir o que os outros criavam...então a empresa teve que se adaptar aos novos mercados e clientes e às circunstâncias...tivemos que despedir muita gente, tivemos que ajustar aqui o processo interno” (De Fontes, Marcelo Fernandes), “fui dizendo como é que queria a organização da empresa...os meus irmãos não me acompanharam da mesma maneira da evolução que eu queria para a empresa, claro que aos poucos eles foram ficando desatualizados” (AM Classic, Mário Silva), “a cultura de nossa empresa a meu ver é mais aberta a mudanças, já foi conservadora” (Kuatrus, Ana Fernandes), “houve ali...esse género de conflitos, que é, umas pessoas terem umas ideias e opiniões e quem decide ter uma totalmente diferente...depois há algumas mudanças ao nível comportamental do pessoal...o que muda é esta dinâmica mais jovem e talvez mais virada para as novas tecnologias, comunicação digital...pelo facto de sermos mais jovens e estarmos mais aptos a mudanças rápidas” (Empresa X, Senhora Y), “antigamente era o patrão em primeiro lugar, depois os clientes, depois os funcionários e por último os fornecedores. Eu digo

que com essa hierarquia hoje nenhuma empresa sobrevive...a empresa evoluiu muito após a 2ª geração, antes era sempre a andar, se perdia um cliente vinham dez. Antes éramos nós que dizíamos ao cliente o que ele deveria comprar, hoje é diferente” (SOMAIA, Samuel Maia).

Emergiu durante a codificação das entrevistas o termo recorrer à gestão externa no futuro e o pacto familiar como sendo um catalisador para a continuidade do negócio, “o pacto familiar, e acho que é uma boa forma de fazer...eu já gostaria de entregar a pasta, não gostava de sair da empresa, mas gostava só de fazer aquilo que eu gosto, que não é, estar à frente da empresa, ...poderia ter alguém acima, provavelmente alguém externo à família” (AM Classic, Mário Silva), “inclusive pedimos a uma empresa que nos ajudasse a fazer essa implementação...às vezes pensamos que provavelmente no futuro teremos que recorrer a um gestor externo...às vezes ter um gestor independente acaba por ser fundamental. Então já algumas vezes falamos que provavelmente uma pessoa externa seria importante também para a expansão, para irmos mais além...não quer dizer que a empresa saia da família como é obvio” (Empresa X, Senhora Y), “somos muitos e isto assusta-me, tem que haver protocolos familiares...o mais importante disso tudo para se aguentar no futuro é passar para o papel e criar os protocolos familiares...empresas familiares que antes que passem por situações desagradáveis, que façam o tal protocolo familiar...fazemos algo, ou o problema irá se agravar no futuro e essa empresa poderá não dar continuidade...lá fora possui profissionais imensamente melhores do que nós, que talvez possamos recorrer no futuro” (SOMAIA, Samuel Maia).

### **3.2.3 Radar da Inovação**

No que diz respeito às dimensões do radar da inovação, notou-se na Tabela 9 que a presença, processos e a oferta, foram as dimensões mais destacadas pela grande maioria dos entrevistados, por outro lado, as menos abordadas foram, experiência do consumidor, captura de valor e plataforma.

**Tabela 9 - Nodes e Subnodes do radar da inovação**

<i>Nodes e Subnodes</i>	<b>Fontes</b>	<b>Referências</b>	<i><u>MLink</u></i>
<b>12 Dimensões do Radar da Inovação</b>	<b>0</b>	<b>172</b>	
Experiência do Consumidor	3	3	
Plataforma	4	6	
Clientes	5	6	
Cadeia de Fornecedores	4	8	
Marca	4	9	
Captura de Valor	3	11	
Relacionamentos - <i>Networking</i>	6	13	
Soluções	6	16	
Oferta	7	19	
Organização	3	21	
Processos	7	26	
Presença	8	34	

A presença possui um forte peso nas empresas entrevistadas, sendo a dimensão da inovação mais destacada, “aos poucos inicialmente comecei por começar a vender para fora de Paços de Ferreira...com algum sucesso começamos a vender no país todo... Ano 2000 estávamos com força no mercado espanhol, 2006 expandimos para o mercado italiano, francês e o belga, 2007 mercado americano, 2008 mercado coreano, 2013 Rússia, Israel, e em 2015 já tínhamos presença em mais de 50 países...e agora exportamos 99% do que produzimos” (AM Classic, Mário Silva), “2 lojas próprias, que abrimos nos últimos anos e conseguimos dedicar praticamente 100% da produção diretamente ao consumidor final” (F Guedes, César Guedes), “nós demos o passo que meu pai desde sempre quis dar...que era abrir a nossa própria loja de mobiliário...começamos a exportar...a abertura de uma loja em Lisboa, aumentamos entretanto o nosso leque....Angola é um ou talvez o maior país “nosso” para exportação, depois temos Luxemburgo, parte da Espanha que também é um bom mercado, Londres, Inglaterra” (Kuatrus, Ana Fernandes), “essencialmente a exportação para uma cadeia de lojas em Espanha” (Empresa X, Senhora Y).

Os processos e a oferta têm uma grande frequência, “implementamos uma política de “*just in time*”,...Sistema Integrado de Gestão da Qualidade...Certificação ISO 9001...OHSAS 180001...Recursos Humanos NP 4427...ISO 14001...houve uma afinação da produtividade...elevamos a empresas para vários setores e vários tipos de serviços” (AM Classic, Mário Silva), “uma especialização...na área do mobiliário

juvenil... melhoramos muito em diversos aspetos da produção...novos processos, isto é inovamos bastante” (Carlos Cruz, Joaquim Cruz), “tivemos que ajustar aqui o processo interno...portanto começamos a criar alguns produtos...fazemos peças customizadas com um caráter mais técnico...quase sempre peças únicas” (De Fontes, Marcelo Fernandes), “estamos continuamente a tentar a mudar e melhorar os processos...nós estamos a trabalhar e criar uma nova linha de móveis” (F Guedes, César Guedes), “além disso oferecemos a parte do acompanhamento dos serviços, por exemplo, projetos de água, energia” (Kuatrus, Ana Fernandes), “depois passamos a trabalhar os aglomerados, que é uma folha de madeira e por dentro são aquelas placas compactas de aglomerados...estamos agora a fazer nossos produtos noutras empresas, portanto subcontratamos a produção” (S. Crispim, Ivone Neves).

Com menor importância consecutivamente aparecem: experiência do consumidor, captura de valor e plataforma, “nós começamos a reparar que as pessoas vinham às lojas e nunca compravam, nunca gostavam, nunca queriam aquilo que estava exposto...então nesse sentido nós nos adaptamos às necessidades dos nossos clientes...nós trabalhamos hoje tudo por projeto personalizado...orientamos mais a empresa no sentido da decoração...dar o passo para os móveis e decoração, ou seja, foi algo muito mais abrangente que não só as cadeiras” (Kuatrus, Ana Fernandes), “temos algumas parcerias em negócios interessantes, que criamos aqui em Portugal, que são as casas de madeira, restauramos a Livraria Lello...o comboio presidencial, do antigo Salazar, fomos nós que o restauramos” (SOMAIA, Samuel Maia), “estamos sempre a tentar o melhor para o nosso cliente...fazemos uma semana com os nossos clientes aqui em Portugal, mostramos todo o processo, enfim tentamos melhorar a experiência do cliente...com esses novos clientes a nível nacional e...a nível internacional, fez com que a empresa crescesse...nas suas diferentes áreas de negócio” (AM Classic, Mário Silva).

### **3.3 Discussão dos Resultados**

Após a discussão dos inibidores, catalisadores e as dimensões do radar da inovação, podemos discutir o assunto de uma forma mais alargada, portanto iremos nessa parte da discussão, primeiramente relacionar inibidores, catalisadores e radar da inovação com a sucessão e inovação, para depois responder ao tema central dessa dissertação, que é a

relação entre os modelos e tipos de sucessão e como estes se convergem para a capacidade inovadora.

### 3.3.1 Relacionamento dos Resultados

É perceptível um maior enfoque dos entrevistados nos catalisadores, embora o conflito familiar tenha sido a dimensão com o maior número de referências, mas como dito no ponto 3.2.1, essas referências são na maioria relacionadas a conflitos passados na altura da sucessão, “em 2008, eu já estava de contas feitas com meus irmãos, porque em uma empresa familiar há muitas coisas externas à empresa, concernente à família” (AM Classic, Mário Silva). Isto corrobora a revisão de literatura, o período da sucessão rodeado de conflitos “na altura da sucessão avaliaria em 4, os conflitos familiares” (Empresa X, Senhora Y), que pode provocar um desequilíbrio nas organizações (De Massis et al., 2008; Hauck & Prügl, 2015), e a condução da empresa para estratégias “*stuck in the middle*” (Porter, 1990). Por outro lado, a codificação apresentou um alto índice de referências para os *subnodes* continuidade do negócio e agenda da família (catalisador), que é suportado pela literatura, de modo que, quanto maior for a adaptabilidade, maior o apoio e o envolvimento da família, mais propensos serão os sucessores para a inovação e terão facilidade e eficácia em resolver os conflitos familiares (Damanpour & Schneider, 2006; Gersick et al., 1997), “2 lojas próprias que abrimos...e isso tudo na época tivemos o apoio do meu pai” (F Guedes, César Guedes), “passamos a trabalhar os aglomerados... a fazer um produto mais económico...tinha o apoio dos meus irmãos e dos meus pais, eles confiavam que aquilo que eu estava a trazer para empresa era o melhor para a empresa” (S. Crispim, Ivone Neves). Dessa forma verifica-se uma convergência dos esforços para o crescimento e longevidade da empresa, que são fatores de extrema importância para a continuidade da EF (Dana & Ramadani, 2015).

No sentido amplo da continuidade e longevidade, o catalisador continuidade do negócio foi o único *subnode* a ter referências de todos os oito entrevistados, e que demonstram uma clara preocupação na questão da sucessão, “Outro ponto importante, é a continuidade do negócio...no futuro podemos estar mais fragilizados, porque não existe um plano para a sucessão” (AM Classic, Mário Silva), e do interesse na continuidade do negócio “temos que ver mais longe, fazer algo, assegurar de alguma forma, para que a empresa possa ter continuidade por várias gerações” (SOMAIA, Samuel Maia), mas demonstram muitas

dificuldades em avaliar o futuro da empresa, “para assegurar essa continuidade no futuro...é fácil passar à 2ª geração, mas da segunda geração para a frente que é o problema, e é isso também no futuro que nós queremos perceber” (Empresa X, Senhora Y), “não sabemos o que vai ocorrer lá na frente, vai ter de ser um dia de cada vez” (Carlos Cruz, Joaquim Cruz).

Emergiu durante as entrevistas uma preocupação com o futuro dos filhos dos sucessores na empresa, sendo categorizado como um inibidor da inovação, no sentido de não enxergarem futuro dos filhos na empresa “diria que não os aconselharia a vir” (AM Classic, Mário Silva), “não gostaria que os meus filhos estivessem nesta empresa” (F Guedes, César Guedes), “vou preparar as minhas filhas para não querer vir para aqui” (SOMAIA, Samuel Maia), essas considerações, poderão ser uma ameaça à continuidade da empresa no futuro, o que está clara em discordância com a literatura, que define que uma EF, aquando de sua criação (Morgan, 1998), o fundador pretende que o negócio sobreviva por muitas gerações, e ainda que a longevidade e continuidade das EF está inteiramente dependente da inovação (De Massis, Frattini, et al., 2016; Werner et al., 2017). Se de um lado, não estão alinhados no sentido de preparar os filhos para assumir a empresa, por outro reconhecem o erro ou contradizem o que dizem nesse modo de pensar “Mas por outro lado, o meu pensamento é errado, pois se os meus primos pensarem o mesmo, logo não haverá ninguém para nos suceder e dar continuidade a empresa” (SOMAIA, Samuel Maia), “a nossa Visão é, manter viva a tradição AM nas gerações futuras” (AM Classic, Mário Silva). Desse modo verifica-se que no universo de oito empresas entrevistadas, 50% (por cento) das empresas demonstram aversão ao futuro dos filhos na empresa.

O *subnode* emergente falta de mão-de-obra qualificada, de facto não foi abordado na revisão de literatura, por não fazer parte do escopo do estudo e por isso foi codificado como emergente. A mão-de-obra qualificada parece ser um fator de extrema importância para a continuidade das empresas, e para atuar nesse setor do mobiliário, é preciso dedicação e “encontrar jovens para aprender essa arte” (SOMAIA, Samuel Maia). Essa falta de profissionais especializados poderia ser um entrave no futuro para a inovação, pois a inovação está correlacionada com profissionais qualificados e mão-de-obra especializada quando o foco é a inovação de produtos por exemplo.



Verifica-se por outro lado, um esforço coletivo de muitos dos entrevistados, no sentido de convergir para a inovação, as decisões estratégicas é o catalisador com maior número de alusões, o que vem ao encontro da literatura referida nos pontos 1.3 e 1.4, que relaciona as decisões estratégicas como atitudes mais favoráveis à inovação (Antheaume & Paulette, 2012; Damanpour & Schneider, 2006). Nesse sentido verificou-se a disposição para a inovação como o terceiro catalisador mais referenciado, “eu tenho tentado estar sempre um passo a frente, na internacionalização, na inovação, nos processos... estamos sempre a pensar... em novos mercados, em novos produtos” (AM Classic, Mário Silva), “a empresa está mais voltada para a inovação” (F Guedes, César Guedes), o que nos leva a perceber uma força implícita na sucessão e que leva à motivação dos sucessores para a inovação, que vem ao encontro do tema central desta dissertação.

Além da força implícita da inovação e continuidade do negócio, percebe-se uma reverência ao pai, ao fundador “eu vou defender aquilo que meu pai criou e não vou deixar ninguém deitar por terra... enquanto ele for vivo, que ele tenha essa percepção de que os filhos vão assegurar o negócio” (Empresa X, Senhora Y), e uma tentativa de conduzir a empresa ao encontro do que o pai queria “nós demos o passo que meu pai desde sempre quis dar mas não tinha tido até então condições para o fazer, que era abrir a nossa própria loja de mobiliário” (Kuatrus, Ana Fernandes). Essa capacidade de criar ligações entre o velho e o novo, o cuidado em manter o legado do fundador, a exploração constante dos conhecimentos e da tradição da empresa, ofereceu a essas empresas, por meio de seus sucessores, a possibilidade de inovar (De Massis, Sieger, et al., 2016), visto que esse conhecimento passado de geração em geração é de extrema importância para a captura e criação de valor e competitividade “foi por aí que nós seguimos, foi dar o passo para os móveis e decoração, ou seja, foi algo muito mais abrangente que não só as cadeiras” (Kuatrus, Ana Fernandes).

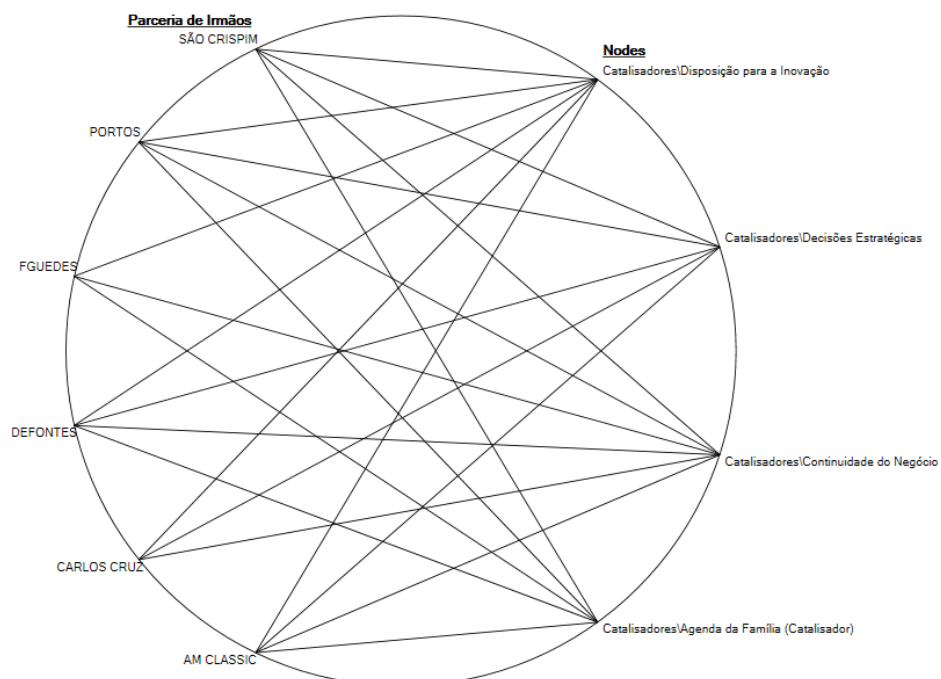
### **3.3.2 Correlação da inovação *versus* os tipos e modelos de sucessão.**

Sendo o tema central dessa dissertação a correlação da inovação com os diversos tipos e modelos de sucessão, tentou-se estabelecer essa relação.

#### **3.3.2.1 Correlação da inovação *versus* os tipos e modelos de sucessão.**

O modelo parceria de irmãos, tal como detalhado no ponto 1.3.2.2, ocorre normalmente na 2ª geração e os irmãos formam uma parceria de irmãos após herdarem a empresa dos pais (Gersick et al., 1997).

A Figura 3 apresenta uma correlação deste modelo de sucessão, com os quatro *subnodes* catalisadores com maior número de referências. Nota-se neste modelo de sucessão, que os sucessores possuem uma forte ligação com o passado, no sentido da preocupação com a continuidade do negócio, a manutenção do nome da empresa no mercado e uma melhor disposição para a inovação (Hamilton, 2011), com grande desenvoltura para o desenvolvimento de novas estratégias.



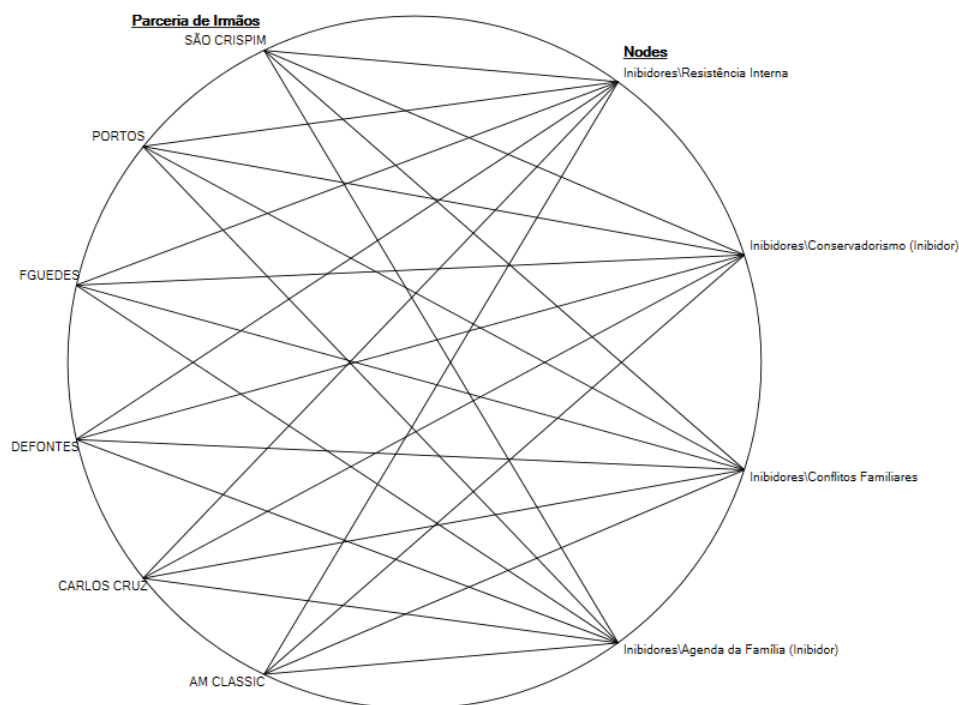
**Figura 3 - Parceria de irmãos – Os 4 *subnodes* catalisadores mais referenciados**

Nesta parceria de irmãos percebe-se a agenda da família como um fortalecedor das relações familiares, o que leva os sucessores a serem mais propensos à inovação, sendo estes os *subnodes* mais referenciados pelas empresas desse modelo de sucessão. Repare-se que já Hauck & Prügl (2015) defendiam que quanto maior for o apoio, a adaptabilidade e proximidade da família, maior facilidade, produtividade e eficácia terá o sucessor, levando o sucessor a ser mais propenso a atividades de inovação durante a sua gestão. Por outro lado, durante as entrevistas, notou-se que quanto maior for a distribuição das responsabilidades e distribuição dos papéis, menor será a divergência de interesses, conflitos familiares o que resultará, também, em uma melhor abertura para a inovação.

Em relação aos quatro *subnodes* catalisadores menos referenciados neste modelo de sucessão verifica-se que pacto familiar é um *subnode* de menos importância para esse modelo, embora a AM Classic e a Empresa X já tenham tentado sem sucesso esse processo no passado. Por outro lado, a formação escolar possui um bom índice de referências, sendo um fator importante e que ajuda a convergir e influenciar positivamente a inovação. Isto vem ao encontro do que a literatura diz, que a 2ª geração possui uma maior preparação, e possui um nível de educação formal superior à primeira geração (Damanpour & Schneider, 2006; Davis & Englis, 1998).

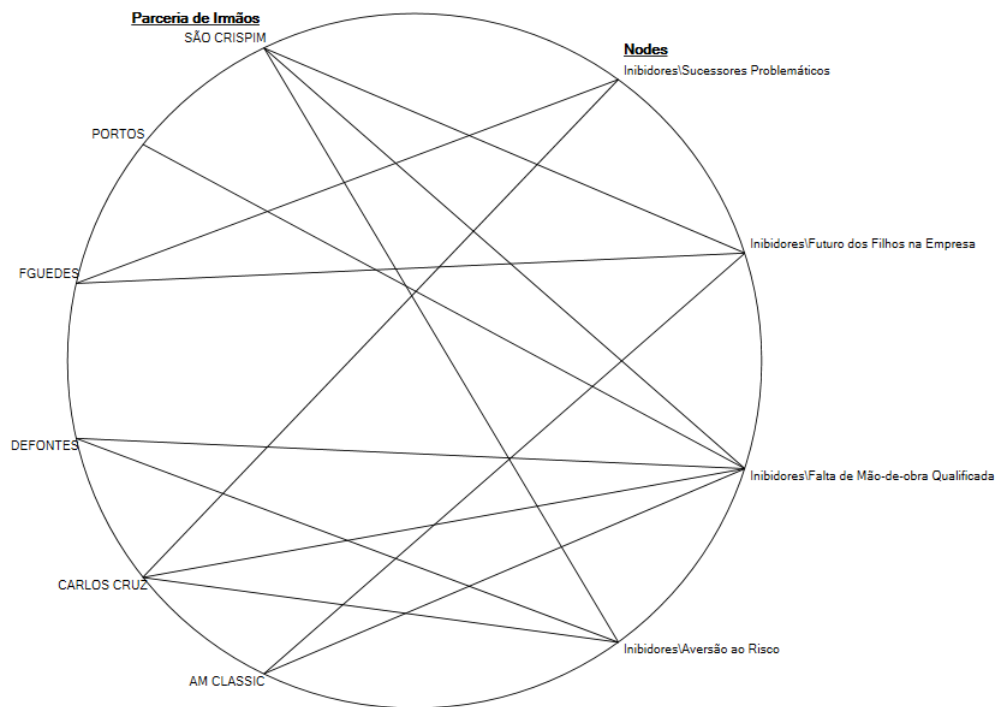
Ainda a questão de recorrer à gestão externa no futuro, demonstra uma preocupação dos sucessores na continuidade, ou seja, a próxima sucessão destas empresas se transformará no modelo de sucessão consórcio de primos, que de facto é considerado um dos estágios mais complexos de uma EF, que pode terminar em dissolução do negócio (Gersick et al., 1997).

Na questão dos inibidores, verificou-se questões pontuais ou mínimas, embora ao analisar a Figura 4 possa parecer o contrário, mas como verificado no ponto 3.2.1, são momentos que ocorreram durante o processo de sucessão.



**Figura 4 - Parceria de irmãos – Os 4 *subnodes* inibidores mais referenciados**

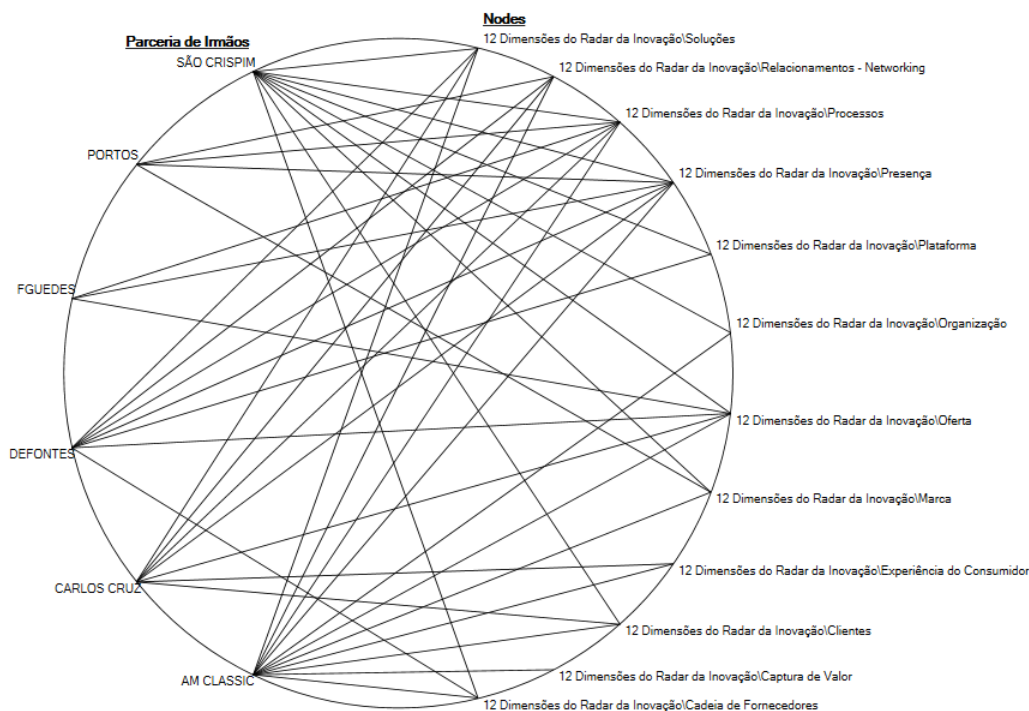
Isto sugere que, passado o momento conflituoso de sucessão, existe um abrandamento expressivo dos inibidores, e passam mais a focar-se nos catalisadores da inovação, sendo capazes de efetuar um rejuvenescimento do negócio (Ibrahim et al., 2001). Nesse sentido, a Figura 5 mostra esse abrandamento de fatores que inibem a inovação, e mostra uma preocupação em como levar adiante a empresa.



**Figura 5 - Parceria de irmãos – Os 4 subnodes inibidores menos referenciados**

Veja-se, por exemplo, o *subnode* falta de mão-de-obra qualificada, sendo este fator que poderá impactar seriamente a continuidade do negócio bem como a questão da inovação. Por outro lado, também demonstra uma preocupação em relação ao futuro dos filhos na empresa, quando passar a um consórcio de primos, tal como a literatura prevê.

Em relação a este modelo e à sua ligação ao radar da inovação, uma análise a Figura 6, mostra um direcionar dos esforços para os processos, presença e a oferta, ou seja, esforçam-se para aumentar e melhorar a eficiência interna através do redesenho dos processos, através do processo de abertura a novos mercados, mais especificamente internacionalização, estabelecendo uma forte presença e conseqüentemente o desenvolvimento de novos produtos e serviços.



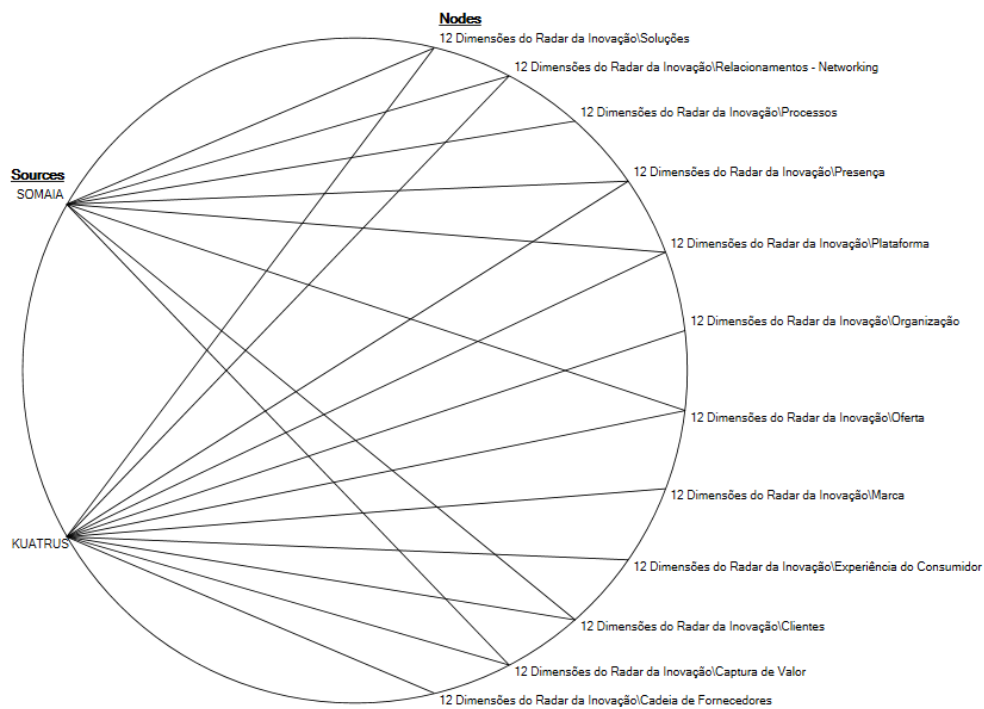
**Figura 6 - Parceria de irmãos – Radar da Inovação**

### 3.3.2.2 Modelo de Sucessão Consórcio de primos, Casos diversos *versus* Inovação.

O modelo de sucessão consórcio de primos foi detalhado no ponto 1.3.2.3, em suma, esse modelo ocorre normalmente a partir da 3ª geração de uma EF. É um estágio de extrema complexidade, devido à propriedade estar dispersa por inúmeros membros da família (Ward, 1997). De igual forma, o modelo de sucessão casos diversos foi mencionado no ponto 1.3.2.4, detalhando a sucessão através da viúva ou filha, sendo caracterizados como casos excepcionais, visto que, por norma, a esposa só assume a liderança com a morte do fundador, em casos específicos em que os filhos sejam pequenos e em que não há ninguém na família disponível para tal. Por outro lado a filha é excluída da sucessão em grande parte por preconceitos em relação ao sexo feminino, e normalmente só ascendem à sucessão em casos de ausência de herdeiros masculinos ou em eventos de crise (Antheaume & Paulette, 2012; Wang, 2010).

Na relação desses dois modelos de sucessão, com as dimensões do radar da inovação, verifica-se na Figura 7, que o modelo de sucessão casos diversos, está com uma maior distribuição de referências às 12 dimensões, isso vem a propósito da revisão de literatura em que, (Stelter, 2002) sugere que as mulheres possuem um modelo de gestão e liderança

mais transformacional que os homens, criando um maior leque de ideias e com uma vertente mais voltada para a inovação. Ou seja, no caso em concreto, em que a sucessão iniciou-se pela mãe, sendo os filhos ainda muito novos, teve tempo de organizar uma transição mais suave, de forma a prevenir rivalidade entre os irmãos (Antheaume & Paulette, 2012), desencadeando um maior esforço para a inovação.



**Figura 7 - Consórcio de Primos - Casos diversos - Radar da Inovação**

Os *subnodes* processos, organização, marca, cadeia de fornecedores e experiência do consumidor se destaca nesta análise, pelo facto de que tal como mencionado no ponto 3.2.1, o sucessor da empresa do modelo consórcio de primos, parece demonstrar características dos sucessores problemáticos caracterizados por (Miller et al., 2003). Isto poderá ser um indicativo para o foco maior no redesenho dos processos ou seja nas questões internas, e uma ênfase menor na abordagem externa (evolução, inovação, competição), levando à uma diminuição e perda de quota de mercado. De facto esta empresa ao longo dos anos tem vindo a perder quota de mercado.

Na questão dos inibidores, o modelo consórcio de primos revela dificuldades maiores que no modelo casos diversos, isso poderá ser um indicativo de que sendo este modelo já complexo por natureza, terá alguma dificuldade de continuidade no futuro. Por outro lado o modelo caso diversos, aparenta ter um caminho mais facilitado em relação ao quesito

inibidores da inovação, talvez por ser um sucessor do sexo feminino, e este, segundo a literatura possuir um estilo de liderança mais transformacional que os homens (Stelter, 2002) ou por ter tido uma sucessão mais suave (Antheaume & Paulette, 2012), organizada pela mãe, a viúva do fundador.

### 3.3.2.3 Tipo de Sucessão Não Planeada, Apressada, Imersão Natural e Planeada *versus* Inovação.

O detalhe e a identificação dos quatro tipos de sucessão familiar foram mencionados no ponto 1.3.1.1. A Tabela 10, é o resultado da codificação dos dados, em termos das 12 dimensões do radar da inovação e dos quatro tipos de sucessão.

**Tabela 10 - Radar da Inovação x Tipos de Sucessão**

Dimensões do Radar da Inovação	Tipos de Sucessão			
	Não Planeada	Apressada	Imersão Natural	Planeada
Soluções	2	4	5	5
Relacionamentos – Netw.	2	2	3	6
Processos	0	7	10	9
Presença	4	6	13	11
Plataforma	1	2	3	0
Organização	7	0	10	4
Oferta	4	6	7	2
Marca	1	0	5	3
Experiência do Consum.	1	0	1	1
Clientes	1	1	3	1
Captura de Valor	4	3	0	4
Cadeia de Fornecedores	2	1	3	2
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>32</b>	<b>63</b>	<b>48</b>

Em linhas gerais, verifica-se uma semelhança entre a sucessão não planeada e a apressada, no total de referências, o que demonstra um esforço semelhante para a questão da inovação. Por outro lado, a imersão natural é a que possui o maior número de alusões às dimensões do radar da inovação, seguida pela planeada também com um expressivo número de referências às dimensões do radar da inovação.

No tipo de sucessão não planeada, percebe-se um esforço concentrado no *subnode* organização, seguido pela presença, oferta e captura de valor, o que pode sugerir um esforço deliberado do sucessor em dar continuidade à empresa, apostando em soluções

novas (produtos, novos canais), visto que esse tipo de sucessão é repentino e não houve a possibilidade do antecessor repassar planos estratégicos e visão de futuro da empresa (Steier, 2001). No caso da empresa entrevistada, houve a morte repentina do fundador. Exemplo disso é a não alusão ao *subnode* processo, pois subentende-se que para reestruturar e redefinir processos é preciso entendê-los e vivenciá-los, o que nesse tipo de sucessão não é possível.

Na questão da sucessão apressada, o foco principal passa a ser nos processos, primeiramente no sentido de entendê-los para que se possa depois trabalhar na sua melhoria com o objetivo de desenvolver novos produtos, e conseqüente abertura a novos mercados. De menor valor encontra-se os *subnodes* organização, marca, experiência do consumidor, clientes e cadeia de fornecedores. Conclui-se que o foco principal é a manutenção do negócio, e alterações mínimas na organização, a busca por um crescimento orgânico da empresa. Tendo por base as entrevistas nas empresas desse tipo de sucessão (uma empresa por doença repentina e outra pela doença e morte após 3 meses) e a revisão de literatura, podemos convergir para uma prévia conclusão de que nestes dois tipos de sucessão, os sucessores de modo geral indicam ter uma menor disposição para a inovação, no sentido de preservar a riqueza da família, devido aos custos associados à falha, que podem às vezes superar os benefícios do sucesso (Kellermanns et al., 2012).

A sucessão por imersão natural, de forma geral pela análise dos resultados obtidos da codificação das entrevistas, é o tipo de sucessão com mais referências, portanto, vê-se um crescimento exponencial em todas as dimensões do radar da inovação, e que leva à própria questão da definição desse tipo de sucessão, ou seja, aos poucos, gradualmente o sucessor vai assimilando todas as vertentes da organização em um modelo híbrido de gestão (Gersick et al., 1999; Neves, 2001). Desse modo, é uma mais-valia para a organização, e com o apoio do fundador, aos poucos e em todas as frentes, vai abrindo novos mercados e canais de presença e distribuição dos produtos, mudanças estruturais e uma redefinição de processos. Por outro lado o *subnode* captura de valor e experiência do consumidor possui pouca ou talvez nenhuma expressão, devido na maioria dos casos entrevistados, o patriarca ser ainda alguma “sombra” no dia-a-dia das empresas, o que de modo geral pode inibir o sucessor de efetuar mudanças significativas no modelo de negócio criado pelo fundador, que possam convergir para inovações mais radicais.



A sucessão planeada parece ser a que melhor prepara o sucessor para a continuidade do negócio. Pois, se de um lado a literatura corrobora, que para uma EF ser bem-sucedida, o fundador baseia-se no pressuposto que os filhos mais tarde irão dar continuidade ao negócio (Ramadani & Hoy, 2015), e ainda se preparam e se esforçam na educação e conhecimento dos filhos (Steier, 2001), por outro, através do resultado desse estudo, percebe-se uma maior concentração de alusões aos *subnodes* presença e processos, o que indica que devido à uma melhor formação escolar dos sucessores, estavam melhor preparados quer seja ao nível de formação escolar e quer seja ao nível de falar outros idiomas, assim, tiveram condições para uma melhor redefinição dos processos, um melhor aproveitamento do *know-how* produtivo já existente na organização, e ainda um esforço deliberado para a internacionalização da empresa.

### **3.4 Conclusões dos Casos Múltiplos de Estudo**

Após a análise detalhada dos dados recolhidos, e a apresentação dos resultados no ponto 3.3, podemos estabelecer algumas relações, que ao abrigo das teorias analisadas na revisão da literatura, nos permitem perceber quais os fatores em que as EF e os sucessores têm apostado para uma melhor inovação nessas empresas, e efetuarmos uma ligação às 12 dimensões do radar da inovação entre os diversos tipos e modelos de sucessão.

Na globalidade das referências, verificou-se um número menor de alusões aos inibidores da inovação e um maior esforço dos entrevistados na tangente dos catalisadores e nas dimensões do radar da inovação. Percebe-se de modo geral um esforço coletivo de todas as empresas em convergir para a inovação. Essa predominância das EF e sucessores na convergência para a inovação e continuidade das empresas, vem ao encontro da literatura, que relata que a segunda geração possui cuidados especiais na preparação da empresa para a longevidade e a convergência dos esforços para a inovação. Exemplo disso, tal como abordado no ponto 3.2.2, é o alto índice de referências dos *subnode* decisões estratégicas, continuidade do negócio e disposição para a inovação, que comprova o esforço para atividades inovadoras. Em contrapartida, verifica-se que o conflito familiar é o mais referenciado, mas apenas no período imediato da sucessão, o que também está de acordo com a revisão da literatura. Ainda na globalidade, verificou-se uma abordagem expressiva das empresas às dimensões presença e processos do radar da inovação, o que de facto comprova uma grande aposta dos sucessores em mercados internacionais, e uma

atualização, redesenho dos processos e certificações de qualidade, que garante uma maior eficiência da produção, e a eficácia da organização como um todo, o que é uma mais-valia e favorece a empresa, principalmente em termos financeiros. Este último foi um problema transversal relatado por praticamente todas as empresas entrevistadas, e a aposta na internacionalização e melhoria dos processos, tal como referido pela entrevistada Senhora Y da Empresa X “deu algum fôlego...essa parceria...foi uma bolsa de oxigénio”.

Na questão da correlação dos modelos de sucessão parceria de irmãos, consórcio de primos e casos diversos, notou-se que nos casos estudados de um universo de oito empresas, seis estavam enquadradas no modelo parceria de irmãos, uma no modelo consórcio de primos e uma no modelo casos diversos.

Verificou-se um ótimo número de alusões às dimensões do radar da inovação no modelo de sucessão parceria de irmãos, o que demonstra uma combinação dos esforços dos irmãos em convergir para a inovação. Embora na altura da sucessão os conflitos estivessem presentes, passado esse momento, parece haver um rejuvenescimento do negócio e uma maior aposta dos irmãos na melhoria dos processos, oferta e em maior número, a presença, ou seja a aposta na internacionalização.

No modelo consórcio de primos, tal como a revisão da literatura demonstra, houve algum esforço para a inovação mas repleto de dificuldades, percebeu-se um maior foco do sucessor nos processos internos e questões internas, do que na busca de soluções alternativas para o negócio. Sendo assim, esse modelo estudado, partilha um grande desafio na tangente da inovação e mais propriamente na continuidade do negócio, devido ao facto da grande diversidade de propriedade da empresa pelos membros da família, e a questão da não motivação na preparação dos filhos para estarem na empresa no futuro. Este foi, até, o fator mais mencionado pelo sucessor. A complexidade demonstrada nesse modelo sugere um risco acrescido e uma tendência maior para a dissolução do negócio no futuro, tal como prevê a literatura.

Em relação ao modelo casos diversos, não foram verificadas grandes alterações ao que a literatura prevê. De facto, no caso em análise deste modelo a viúva preparou o caminho para o sucessor, prevenindo rivalidades e conflitos por um lado, e por outro lado, a

liderança feminina demonstra ser mais eficaz e mais aberta para todas as dimensões da inovação.

Na comparação dos quatro tipos de sucessão, percebeu-se que em todos os tipos a inovação está entrelaçada, e que existe um esforço mais acentuado na sucessão por imersão natural, o que nos sugere a importância do acompanhamento do patriarca (processo híbrido de gestão) na fase inicial das ações deliberadas pelo sucessor, de forma que essas ações estejam alinhadas com a estratégia em vigor, tendendo a ser mais assertivas e inovadoras. Nesse sentido, notou-se também uma boa disposição para o crescimento das empresas na sucessão planejada, e que o esforço dos patriarcas em nutrir e trabalhar a educação escolar dos filhos resultou em uma gestão mais empreendedora e inovadora. Em oposição verificou-se que na sucessão apressada que o fator falta de preparação da sucessão, e o facto de somente as informações básicas terem sido repassadas, provocaram algumas limitações em relação na inovação. Na sucessão não planejada, verificou-se o contrário, pois, sendo esse tipo de sucessão repentina, e no caso em concreto a morte do fundador, a esposa assumiu a liderança, assimilando as funções de modo a efetuar uma transição mais suave para os filhos no futuro, o que provou ser fundamental para a continuidade da empresa, e essencial para o foco na inovação.

Face às comparações e correlações dos diversos tipos e modelos de sucessão, pode-se afirmar, que existe condições necessárias para dizer que essas empresas e esses tipos e modelos de sucessão, no geral, embora possam ter muitas dificuldades latentes, são capazes de promover um ambiente voltado para a inovação, e conseguirem através desta criar vantagens competitivas, no atual cenário de crise e competição acentuada (De Massis, Frattini, et al., 2016), que lhe assegurarão de certa forma a continuidade (Dodd et al., 2014).

Como assunto emergente nesse estudo, notou-se a falta de mão-de-obra qualificada no setor do mobiliário, o que demonstrou ser um problema transversal a quase todo o universo das empresas entrevistadas. Embora este problema não seja específico das empresas familiares poderá ser um fator que, num futuro próximo, atuará como um inibidor para a inovação e posteriormente para a continuidade do negócio. De igual forma, a questão de preparar os filhos para assumirem a gestão no futuro foi abordada, mas de forma negativa, ou seja, esse fator terá impacto na sucessão do negócio, podendo ser a

saída para essa questão, recorrer à gestão externa no futuro. Por coincidência este é outro ponto emergente das entrevistas, o que nos leva, à questão de Avrichir et al. (2016, p. 344), que defendem a importância da passagem da gestão das EF para profissionais *non-family managers* (NFMs). Por outra lado, emergiu também a preocupação para o pacto familiar, que poderá ter um efeito positivo e servir como respostas às questões dos sucessores em não preparar os filhos para a empresa no futuro, mas esse é um dos pontos que carece de maiores estudos.

#### 4. Considerações Finais

Sendo as EF importantes empresas para o tecido empresarial português e dada a importância do *cluster* do mobiliário nacional e sua contribuição para a economia portuguesa, de facto, analisar a interligação dos elementos EF, da inovação, dos modelos e tipos de sucessão das empresas de mobiliário faz todo o sentido.

Parece, pois, que este estudo reuniu as condições necessárias para responder à questão de investigação, identificando o efeito da sucessão familiar na inovação das EF. Nesse sentido, nos diversos tipos e modelos de sucessão procurou-se desvendar a questão do “*black box*” da inovação, citados por Röd (2016, p. 198), e isso deu-nos um melhor entendimento sobre o empreendedorismo transgeracional e quais os fatores de sucesso, dimensões da inovação mais usadas, e estratégias inovadoras que estão conduzindo essas empresas para a longevidade.

Notou-se neste estudo que a abordagem internacional destacou-se perante todas as outras dimensões da inovação, isto é, em praticamente todos os entrevistados existe uma busca constante na entrada da empresa em mercados internacionais, o que demonstra a preocupação dos sucessores no desenvolvimento de estratégias competitivas.

Em relação aos modelos de sucessão, conclui-se que o modelo parceria de irmãos demonstrou o mais bem preparado para promover a inovação na empresa. Por outro lado, o modelo consórcio de primos parece lidar com mais dificuldades em inovar, o que de alguma forma justifica a maior preocupação com a continuidade do negócio, o que está de acordo com a literatura.

Quanto aos tipos de sucessão, chegou-se à conclusão que o processo híbrido da imersão natural parece proporcionar uma maior assertividade para a inovação. Nesse sentido verificou-se que o nível de formação académico tem um forte impacto na capacidade inovadora da empresa. Em contrapartida, a sucessão apressada parece implicar a necessidade de maior envolvimento com os procedimentos internos em detrimento da inovação.

Nesse sentido, é certo de que as empresas independentemente do tipo ou modelo de sucessão, todas se convergiram ou estão a convergir para o mercado internacional, o que prova o esforço para a dimensão da presença do radar da inovação.

No geral, esse estudo deixa em aberto algumas questões que no futuro poderiam ser mais desenvolvidas, como por exemplo, alargar o número de empresas que se enquadrassem no modelo de sucessão consórcio de primos e casos diversos, e assim criar perguntas específicas para o modelo, que poderia trazer uma melhor percepção de como esses dois modelos convergem para a inovação, pois devido ao estudo ter analisado apenas um caso único para cada um deste modelo de sucessão, a análise poderá ter tido uma maior ênfase de padrões e a associação de oportunidades (Eisenhardt, 1991). Ainda nesse sentido, os diversos tipos de sucessão também seria uma mais valia aumentar o leque de entrevistados e efetuar um estudo mais abrangente ao nível de cada um dos tipos e modelos de sucessão.

Como investigação futura nessa área, seria interessante perceber o porquê das empresas desse setor, possuir uma grande preponderância para a internacionalização no sentido de se tornarem mais competitivas. Estudo da liderança feminina nas EF, ou ainda um estudo mais aprofundado e análise da falta de mão-de-obra qualificada no setor e o que se tem feito para contrariar isso.

Este estudo possui algumas limitações, devido a nem todas as variáveis e nem o contexto económico ter sido considerado, pois notou-se que o fator crise económica de 2008 ainda possui um forte impacto nestas empresas, gerando ainda algum resquício de conservadorismo e aversão ao risco por parte dos sucessores, podendo ter levado a uma sobrevalorização dos inibidores.

Em síntese, percebeu-se que os diversos tipos e modelos analisados durante esta dissertação possuem, cada um, condições específicas, tendo encontrado de certo modo, formas e meios capazes de minimizar os efeitos dos inibidores da inovação. Através de um esforço coletivo demonstraram possuir as condições necessárias para evoluírem através da inovação, ou seja, estas empresas através da atuação dos seus sucessores têm demonstrado uma melhor capacidade inovadora.

## 5. Referências Bibliográficas

- AEFP. (2017). Retrieved from <http://www.empresasfamiliares.pt/o-que-e-uma-empresa-familiar>
- Alderson, K. J. (2011). *Understanding the Family Business* (S. Shane Ed. Vol. 1). New York: Business Expert Press.
- Antheaume, N., & Paulette, R. (2012). *From Wife to Widow Entrepreneur in French Family Businesses An Invisible-Visible Role in Passing on the Business to the Next Generation*.
- APIMA. (2017). Boletim Informativo. Retrieved from <http://www.apima.pt/news>
- Avrichir, I., Meneses, R., & dos Santos, A. A. (2016). Do family-managed and non-family-managed firms internationalize differently? *Journal of Family Business Management*, 6(3), 330-349. doi:10.1108/JFBM-02-2015-0014
- Beck, L., Janssens, W., Debruyne, M., & Lommelen, T. (2011). A study of the relationships between generation, market orientation, and innovation in family firms. *Family Business Review*, 24(3), 252-272. doi:10.1177/0894486511409210
- Bernhoeft, R. (1987). *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*: IBECON.
- Brockhaus, R. H. (2004). Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family Business Review*, 17(2), 165-177. doi:10.1111/j.1741-6248.2004.00011.x
- Cano-Rubio, M., Fuentes-Lombardo, G., & Vallejo-Martos, M. C. (2017). Influence of the lack of a standard definition of “family business” on research into their international strategies☆. *European Research on Management and Business Economics*, 23(3), 132-146. doi:10.1016/j.iemeen.2016.10.002
- Casillas, J. C., & Acedo, F. J. (2007). Evolution of the intellectual structure of family business literature: A bibliometric study of FBR. *Family Business Review*, 20(2), 141-162. doi:10.1111/j.1741-6248.2007.00092.x
- CECEJ. (2016). *Paços de Ferreira 2020 – Opções de Futuro: Comunidade Ativa e Resiliência Empresarial*. Retrieved from Paços de Ferreira: [http://www.cm-pacosdeferreira.pt/files/plano\\_text.pdf](http://www.cm-pacosdeferreira.pt/files/plano_text.pdf) AC
- Cefis, E., & Marsili, O. (2006). Survivor: The role of innovation in firms’ survival. *Research Policy*, 35(5), 626-641. doi:<https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.02.006>
- Chittoor, R., & Das, R. (2007). Professionalization of management and succession performance - A vital linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65-79. doi:10.1111/j.1741-6248.2007.00084.x
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers1. *British Journal of Management*, 17(3), 215-236. doi:10.1111/j.1467-8551.2006.00498.x
- Dana, L., & Ramadani, V. (2015). *Family Businesses in Transition Economies: Management, Succession and Internationalization*: Springer.
- Davis, P., & Englis, P. (1998). *The Influence of Family on the Family Business Succession Process: A Multi-Generational Perspective* (Vol. 22).
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199. doi:10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x
- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016). Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for

- future research. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93-116. doi:10.5465/amp.2015.0017
- De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2012). Research on Technological Innovation in Family Firms. *Family Business Review*, 26(1), 10-31. doi:10.1177/0894486512466258
- De Massis, A., Sieger, P., Chua, J. H., & Vismara, S. (2016). Incumbents' Attitude Toward Intrafamily Succession: An Investigation of Its Antecedents. *Family Business Review*, 29(3), 278-300. doi:10.1177/0894486516656276
- Dodd, S. D., Theoharakis, V., & Bisignano, A. (2014). Organizational renewal in family firms. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 15(2), 67-78. doi:10.5367/ijei.2014.0150
- Eisenhardt, K. M. (1991). Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic. *The Academy of Management Review*, 16(3), 620-627. doi:10.2307/258921
- EUROPEAN, C. (2009). *OVERVIEW OF FAMILY-BUSINESS-RELEVANT ISSUES: RESEARCH, NETWORKS, POLICY MEASURES AND EXISTING STUDIES*. Retrieved from
- Friedman, S. D. (1991). Sibling Relationships and Intergenerational Succession in Family Firms. *Family Business Review*, 4(1), 3-20. doi:10.1111/j.1741-6248.1991.00003.x
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation : life cycles of the family business*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., & Dunn, B. (1999). Stages and transitions: Managing change in the family business. *Family Business Review*, 12(4), 287-297. doi:10.1111/j.1741-6248.1999.00287.x
- Gilding, M., Gregory, S., & Cosson, B. (2015). Motives and Outcomes in Family Business Succession Planning. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(2), 299-312. doi:10.1111/etap.12040
- Hamilton, E. (2011). Entrepreneurial learning in family business: A situated learning perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(1), 8-26. doi:10.1108/14626001111106406
- Hauck, J., & Prügl, R. (2015). Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 104-118. doi:10.1016/j.jfbs.2014.11.002
- Helin, J., & Jabri, M. (2016). Family business succession in dialogue: The case of differing backgrounds and views. *International Small Business Journal*, 34(4), 487-505. doi:10.1177/0266242614567482
- Hughes Jr., J. E. (2006). *RIQUEZA FAMILIAR: COMO MANTER O PATRIMÔNIO POR GERAÇÕES*. São Paulo: Saraiva.
- Ibrahim, A. B., Soufani, K., & Lam, J. (2001). A Study of Succession in a Family Firm. *Family Business Review*, 14(3), 245-258. doi:10.1111/j.1741-6248.2001.00245.x
- Karim, T. (2014). Succession Management and its impact on Family Business. *European Journal of Business and Management*, 6(37), 315-320.
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2006). Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(6), 809-830. doi:10.1111/j.1540-6520.2006.00153.x



- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Sarathy, R., & Murphy, F. (2012). Innovativeness in family firms: a family influence perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 85-101. doi:10.1007/s11187-010-9268-5
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2010). The internationalization of family businesses: A review of extant research. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 97-107. doi:10.1016/j.jfbs.2010.04.001
- Kraiczy, N. (2013). *Innovations in Small and Medium-Sized Family Firms* (1 ed.): Gabler Verlag.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). *Stewardship Vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses* (Vol. 45).
- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513-531. doi:[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00058-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00058-2)
- Moores, K. (2009). Paradigms and Theory Building in the Domain of Business Families. *Family Business Review*, 22(2), 167-180. doi:10.1177/0894486509333372
- Morgan, G. (1998). *Images of organization* (G. G. GOLDSCHMIDT, Trans. 2<sup>a</sup> ed.). USA: Sage Publications, Inc.
- Neves, J. C. (2001). *A SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR: A Estrutura de Governo e o Controlo do Capital*. Paper presented at the Conferência de Finanças, Açores - Portugal.
- Nieto, M. J., Santamaria, L., & Fernandez, Z. (2015). Understanding the Innovation Behavior of Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 382-399. doi:10.1111/jsbm.12075
- Pardo-del-Val, M. (2008). *Succession in family firms from a multistage perspective* (Vol. 5).
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations: The New Paradigm for Company Competitiveness and Global Strategy : Creating a Competitive National, State of Local Economy*: Harvard Business School.
- Poza, E. J. (2014). *Family Business* (4 ed. Vol. 4): SOUTH-WESTERN.
- Punch, K. F. (1998). *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches*: SAGE Publications.
- Ramadani, V., Bexheti, A., Rexhepi, G., Ratten, V., & Ibraimi, S. (2017). Succession issues in albanian family businesses: Exploratory research. *Journal of Balkan and Near Eastern Studies*, 19(3), 294-312. doi:10.1080/19448953.2017.1277086
- Ramadani, V., & Hoy, F. (2015). Context and uniqueness of family businesses. In *Family Businesses in Transition Economies: Management, Succession and Internationalization* (pp. 9-37).
- Röd, I. (2016). Disentangling the family firm's innovation process: A systematic review. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 185-201. doi:10.1016/j.jfbs.2016.08.004
- Sawhney, M., Wolcott, R., & Arroniz, I. (2006). *The Twelve Different Ways for Companies to Innovate* (Vol. 35).
- Schlepphorst, S., & Moog, P. (2014). Left in the dark: Family successors' requirement profiles in the family business succession process. *Journal of Family Business Strategy*, 5(4), 358-371. doi:10.1016/j.jfbs.2014.08.004
- Schumpeter, J. A. (1912). *The Theory of Economic Development* (Vol. tenth printing 2004.). New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.

- Sharma, P. (2005). *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses* (Vol. 18).
- Śledzik, K. (2013). *Schumpeter's View on Innovation and Entrepreneurship*.
- Steier, L. (2001). Next-Generation Entrepreneurs and Succession: An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital. *Family Business Review*, 14(3), 259-276. doi:10.1111/j.1741-6248.2001.00259.x
- Stelter, N. Z. (2002). Gender Differences in Leadership: Current Social Issues and Future Organizational Implications. *Journal of Leadership Studies*, 8(4), 88-99. doi:10.1177/107179190200800408
- Tidd, J., & Bessant, J. (2013). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 5th Edition. In (Vol. 5): John Wiley and Sons.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organisational Change*, (J. W. a. S. Ltd Ed. 3rd edition ed.).
- Trivinos, A. N. S. (1987). *Introdução À Pesquisa em Ciências Sociais - A Pesquisa Qualitativa em Educação*. São Paulo: Atlas.
- Vera, C. F., & Dean, M. A. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review*, 18(4), 321-345. doi:10.1111/j.1741-6248.2005.00051.x
- Wang, C. (2010). Daughter Exclusion in Family Business Succession: A Review of the Literature. *Journal of Family and Economic Issues*, 31(4), 475-484. doi:10.1007/s10834-010-9230-3
- Ward, J. L. (1988). The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses. *Family Business Review*, 1(2), 105-117. doi:10.1111/j.1741-6248.1988.00105.x
- Ward, J. L. (1997). Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. *Family Business Review*, 10(4), 323-337. doi:10.1111/j.1741-6248.1997.00323.x
- Webster, L., & Mertova, P. (2007). *Using Narrative Inquiry as a Research Method: An Introduction to Using Critical Event Narrative Analysis in Research on Learning and Teaching*: Taylor & Francis.
- Werner, A., Schröder, C., & Chlosta, S. (2017). Driving factors of innovation in family and non-family SMEs. *Small Business Economics*, 1-18. doi:10.1007/s11187-017-9884-4
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods* (D. Grassi, Trans. 2 ed.): Sage Publications.
- Zona, F. (2015). Board ownership and processes in family firms. *Small Business Economics*, 44(1), 105-122. doi:10.1007/s11187-014-9587-z

## 6. Anexos

É de se notar que o guião da entrevista foi desenvolvido somente para ter alguma ideia de como conduzir a entrevista, muito embora na maioria das entrevistas o sucessor relatou todo o processo de sucessão e como a empresa está na atualidade, por isso em grande parte das entrevistas o guião não foi utilizado, visto o entrevistador ter percebido que durante a narrativa do sucessor, as perguntas iam sendo respondidas.

### 6.1 Formulário e Guião das Entrevistas

Data:     /     /

Nome Empresa:

Nome Entrevistado:

Função do Entrevistado:

#### **Dados relativos à empresa**

Data Fundação:   /   /

Quem foi o fundador de empresa?

O Próprio { } Z Pai/ Mãe { } Avô/ Avó { } Outro:

Número de Colaboradores:

Volume de negócios: €

Localização da sede:

Número de Filiais e localização das mesmas:

Alguma vez foi feita sucessão do Gestor Familiar na empresa?

Sim { } Não { } Quantas vezes?

Em qual geração da família em que a empresa se encontra?

{ } 1ª geração { } 2ª geração { } 3ª geração { } Outras:

Tipo de sucessão? { } Não planeada { } Apressada { } Imersão Natural { } Planeada

#### **Dados do atual Presidente**

Idade:       Sexo: Feminino: { } Masculino: { }

Habilitações: Ensino primário: { } Ensino básico: { } Ensino secundário: { }

Licenciatura: { } Mestrado: { } Doutoramento: { }

Há quanto tempo lidera a empresa? Há quanto tempo trabalha na empresa?

A opção de entrar para a empresa foi:  Inteiramente minha.  Incutida desde pequenina/o.  Outro, especifique:

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

Quando era miúdo e ouvia falar da empresa lá em casa.

Quando acabei os estudos 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.

Outro, especifique:

### **A família na empresa**

Número de membros da família a trabalhar na empresa:

Número de pessoas com cargos de gestão:  não pertencentes à família  pertencentes à família

Percentagem da empresa que pertence à família: <50% \_\_\_ 50 a 99% \_\_\_ 100% \_\_\_

Quantos sócios/acionistas fazem parte da empresa?

Quem são esses sócios /acionistas?  Cônjuge  Pais  Filhos  Outros familiares  não familiares

Existem diferenças nas quotas de cada membro da família?  Sim  Não

Os filhos trabalham na empresa?  Sim, todos  Só alguns  Não, nenhum

Qual a estrutura que existe na empresa?  Controlo por um empresário  Parceria entre irmãos  Consórcio de primos  Outro:

Prevê-se que nos próximos 10 anos o atual Presidente se vá reformar?  Sim  Não

Pessoas que fazem parte da Direção da empresa:  Membros da família  Não membros da família

### **Perguntas mais abertas**

1 - Teve que lidar com rivalidades entre potenciais sucessores (família)?

2 - Como ocorreu a transição?

3 - Com a transição, mudou muita coisa na empresa? Termos gerais...

4 - Em termos de equipas de gestão?

5 - Em termos de mercados? Internacionalização?

- 6 - Definição de estratégias de longo prazo? Curto prazo?
- 7 - Mudaram a forma de fazer os produtos?
- 8 - Alteraram processos?
- 9 - Houve muita resistência interna pela equipa? Como as pessoas o aceitaram?
- 10 - E a família aceitou bem? Os problemas familiares interferiram com o bom funcionamento da empresa?
- 11 - Qual departamento foi mais resistente e qual obteve mais apoio?
- 12 - A mudança/transição em termos gerais o que mais ajudou e o que mais dificultou?
- 13 - É essencial que o sucessor partilhe a mesma visão estratégica que o antecessor?
- 14 - No seu processo de Sucessão, foi necessário contrabalançar os interesses familiares e os económicos no que respeita a gestão da empresa?
- 15 - Aquando da sucessão, a ideia de trazer inovação e criatividade à organização, estava sempre em pauta?
- 16 - O fundador/antecessor manteve um papel ativo (híbrido) na empresa depois de concluída a sucessão? Como foi a passagem de bastão e conhecimento?

## **6.2 Transcrição entrevista AM Classic Furniture**

Da minha parte o que eu poderia dizer é o seguinte, nós somos uma empresa familiar como 4 irmãos, o meu pai passou essa sociedade aos 4 filhos em 1995, com cotas iguais para todos, sendo que eu na altura estava a trabalhar na indústria têxtil, já há cerca de 5 anos, desde 90, portanto meus irmãos sempre trabalharam aqui na indústria do mobiliário, eu estava ausente mas o meu pai, decidiu que se eu tivesse interessado em juntar me aos outros 3 irmãos que já estavam cá, ele gostava muito.

Quando eu cheguei à empresa em 1995, trazia portanto a experiência do mercado internacional e da organização de uma empresa grande, na altura trabalhei na estampanaria da Alberto Pinto Silva com cerca de 600 colaboradores, portanto quando cheguei aqui vi uma fábrica pequenas, com cerca de 20 trabalhadores, que apenas vendia no mercado local, e tendo em conta a experiência que eu trazia e claro um bom *know-how* que existia dentro da empresa a nível de fabrico mobiliário, aos poucos inicialmente comecei por começar a vender para fora de Paços de Ferreira, porque as margens eram apertadas, pois era vender para o armazenista, o armazenista vender para a loja e a loja é que vendia ao público, estamos a falar de 95, claro que agora é muito diferente, agora não se vende ao

armazenista e quase não se vende à loja, vende-se na internet, o processo é muito mais direto, mas na altura era assim.

Então como disse comecei por vender para fora de Paços de Ferreira, e com algum sucesso começamos a vender no país todo, depois em 2000 iniciamos a exportação para Espanha, e agora exportamos 99% do que produzimos. Claro que com esses novos clientes a nível nacional e os novos clientes a nível internacional, fez com que a empresa crescesse aos poucos, fomos portanto fazendo crescer a empresa, até que chegamos já a ter cerca de 180 trabalhadores, neste momento somos cerca de 150, neste percurso que eu considero de sucesso, porém neste percurso de sucessão nem tudo foi fácil, pois eu era o irmão mais novo, o meu irmão quando eu cheguei cá em 1995 era ele já o responsável da empresa, portanto meu pai já tinha passado para ele essa parte, portanto era ele que geria a empresa, eu não vim para ser o responsável da empresa, eu vim para ser mais um, mas aos poucos eu fui crescendo a parte comercial, fui dizendo como é que queria a organização da empresa, e portanto os meus irmãos não me acompanharam da mesma maneira da evolução que eu queria para a empresa, claro que aos poucos eles foram ficando desatualizados, eu fui metendo engenheiro para a parte da produção, para uma melhor profissionalização do negócio, o responsável da parte da produção passou a fazer outras funções, de menor responsabilidade, tinha o outro meu irmão que estava na logística e falei com ele e portanto também tive que mudar a função dele e colocar alguém com experiência, e depois a empresa começou a crescer tanto que o meu irmão mais velho que seria o responsável da empresa, também já não o era, então entre 2005 a 2008, eu dominava a parte comercial, financeira, dominava tudo, era assim...

Entretanto em 2008, eu já estava de contas feitas com meus irmãos, porque em uma empresa familiar há muitas coisas externas à empresa, concernente à família, os cunhados, as mulheres dos sócios, etc, e portanto eu tive um problema com meus irmãos porque havia interesses familiares externos à empresa, por exemplo os sogros de 2 dos meus irmãos tinham um negócio de carrocerias e portanto achavam que tudo que fosse carrocerias e carros tínhamos que comprar lá, e eu não decidi que não, apenas arranjei um melhor negócio de prazo e de preço em outro lado, mas isso gerou tanto barulho que eu tive de contas feitas com meus irmãos para me ir embora, entretanto ao fazer as contas com meus irmãos, e olha que tivemos mesmo as contas todas acertadas para eu ir, mas mais tarde o meu irmão disse-me “queres mesmo fazer isso?” Eu disse, “eu não, se passar

a ter um acordo entre nós que eu passo a fazer a gestão da empresa que é o que eu tenho feito, para mim está bem e desde que haja salários diferentes, porque temos funções diferentes e portanto temos que ter remunerações diferentes.” Ele me disse a isso não pode, não pode ser, porque como é que eu vou explicar à minha mulher que tu agora vais ganhar mais que eu, reparem, isso são problemas reais, são coisas que eu compreendo, não estou aqui a dizer que isso não tem lógica, pois isso é mesmo assim que funciona, e portanto depois lá arranjam uma fórmula em que os ordenados eram iguais mas depois havia um prêmio que era a atribuição pelo resultado e desempenho de cada um, e por aí nós resolvemos o problema e continuamos.

É óbvio que não é fácil gerir 4 pessoas, que trabalham na empresa, que tem cotas iguais, mas que mandam de maneira diferente, ou não mandam, não é fácil isso, mas pronto, a gente vai, ou vamos dançando conforme a música, claro que temos todas ideias diferentes, não só ideias, porque o que tem a ver muitas vezes é, o facto de ser dono da empresa, eles tem 25% do capital cada um, e o facto de não poder decidir, isso causa alguma confusão e conflitos, que graças a Deus nesse aspecto eu tenho conseguido gerir, e também eles tem ajudado muito, claro que eles tem ajudado muito num sentido de que algumas coisas correm bem e porque complicar, mas depois por outro lado como as coisas correrem sempre bem, está tudo bem, mas eu sei perfeitamente que no dia em que as coisas correrem mal, eles vão usar os 25% para se impor, porque estão a espera dessa oportunidade, embora agora que já não são mais novos, diria que estão mais preocupados em gozar mais a vida, e portanto por aí, posso ter uma vida facilitada ou não depende da geração que vem a seguir, que essa é a parte que eu não sei.

Essa é um bocadinho da história para vocês perceberem, mas pra já se não houvesse a necessidade de haver sucessão, pra mim estaria tudo bem, já agora, portanto tentei resolver esse assunto mas sem sucesso, porque aqui nós temos um caso que, como a empresa tem tido resultados positivos, não é fácil chegar a um acordo... porque... e pra que alienar? Porque na altura a ideia era que conforme iam reformando iam cedendo as quotas, mas não é fácil ceder umas quotas que dão lucro, mesmo que isso seja para o bem da empresa, porque qual é o problema que eu vejo no futuro, no futuro sei lá, daqui 30/50 anos vão estar na empresa, todos tem 2 filhos e eu até tenho 3, portanto 9 filhos, mais genros e essa coisa toda, isso pode ser sei lá 18 sócios, como é que 18 sócios se vão entender, eu já tentei resolver isso mas não consegui, claro, um quer isto, outro quer

aquilo, outro acha que isto vale muito mais, e querem deixar os herdeiros bem, e portanto houve uma altura em que eu desisti, porque o mal que estava a fazer a empresa e o facto de eu estar a falar sobre essas coisas, eu prefiro, diria pra já correr o risco da não sucessão, do que continuar a lutar para que haja sucessão, eu desisti, neste momento está em *stand by*, e quando chegar a altura logo se vê, no fundo o que nós vamos esperar nesse momento, existe entretanto uma estratégia no ar que na altura da reforma, quando o meu irmão mais velho chegar na reforma a gente vai ter que conversar, pelo menos nessa altura, esse é o limite, portanto eu vou deixar e quando chegar lá logo se vê, mas de facto nesse momento estamos fragilizados, e no futuro podemos estar mais fragilizados, porque não existe um plano para a sucessão. A empresa hoje pertence a nós os 4 irmãos, ou seja 25 % de cada um, e em relação a familiares que trabalham na empresa, somente temos 1 sobrinho que é filho de minha irmã, ou seja, ela não é sócia e portanto temos o filho dela a trabalhar aqui, então não temos nenhum filho direto dos sócios, a trabalhar e nem esposas.

Em relação aos conflitos familiares, não temos tido, embora como disse eu tenho tido o caminho facilitado, porque nenhum dos meus irmãos quer ir trabalhar ou estar na frente da empresa, no momento atual diria que em uma escala de 0 a 10, em que 10 é muitos conflitos eu avaliaria o momento como 2, isso não quer dizer que não há conflitos, pois isso sempre há, mas são coisas simples, fáceis de resolver.

Eu considero que a empresa hoje possui uma mentalidade muito aberta, devido à imensas mudanças que fizemos na empresa ao longo dos anos, eu pessoalmente talvez numa escala diria que tenho um 7 em relação à mentalidade aberta, principalmente pelo facto que durante toda essa minha gestão eu tenho tentado estar sempre um passo a frente, na internacionalização, na inovação, nos processos, etc e portanto estamos sempre a pensar nas coisas, em novos mercados, em novos produtos, portanto creio que somos uma empresa inovadora, tentamos ser. Se perguntar se temos tido algum sucesso na inovação, nem por isso, mas estamos numa altura, numa fase que temos mesmo de mudar, nos adaptar a essas coisas das redes sociais, isso tem mexido muito na forma de comercializar os móveis, hoje vemos tudo na internet, pelas redes sociais, compramos tudo, tudo anda a volta disso, nós aqui ainda vendemos da forma muito tradicional, e portanto temos que mudar um bocadinho isso, a nossa venda hoje é 99% b2b, o b2c é 1% somente, temos uma loja mas é residual. Ainda em relação a mudanças eu diria que numa escala de 0 a 10, estaríamos no 8.



Pra já estamos sempre a tentar o melhor para o nosso cliente, fazemos sempre excursões aqui para Portugal, fazemos uma semana com os nossos clientes aqui em Portugal, mostramos todo o processo, enfim tentamos melhorar a experiência do cliente.

Na altura da sucessão, diria que foi uma sucessão planeada, pois ele decidiu e toda a gente aceitou, na altura da sucessão, não foi uma passagem de bastão drástica, ele ainda ficou por cá, e outra coisa não passou 100% das cotas, mas meu pai já não geria na altura, já era o meu irmão mais velho, portanto era um proforma, já estava entregue.

Quer deixar a sua marca na empresa? Eu diria que já deixei a minha marca, eu pra acabar eu já gostaria de entregar a pasta, não gostava de sair da empresa, mas gostava só de fazer aquilo que eu gosto, que não é bem, estar à frente da empresa, por exemplo o custeio, falar com clientes, gerir a parte comercial, eu gosto de contas, não queria mandar, até poderia ter alguém acima, provavelmente alguém externo à família, para dizer o que fazer, eu fazia e iria pra casa descansar e tivesse alguém que pensasse no resto, estratégias etc, só queria fazer o meu trabalho e ir pra casa sem mais preocupações.

Quando entrou para empresa, tinha na ideia uma mudança total, alterou processos, produtos etc? Não, eu não alterei nada, o que alterei foi a estratégia comercial, a primeira coisa que eu fiz, alterei a estratégia comercial, e depois no fundo adequiei a produção à estratégia produtiva às necessidades e à medida que eu ia gerando, o produto em si já existia cá, o *know-how* já existia cá, o saber fazer bem também, e isso eu aproveitei como uma mais-valia para poder avançar.

Resistência interna da equipa? Tive muitas de 1995 a 2008, ou seja até dar o “murro” na mesa, e cada vez mais, pois conforme eu ia gerindo as coisas, mais difícil era levar o barco pra frente porque comecei a ter muitos obstáculos, no fundo os meus irmãos não me acompanhavam o ritmo do crescimento, era o facto de meus irmãos não acompanhar o ritmo do crescimento, não conhecem os clientes, eu diria que hoje já nem as contas da empresa sabem, pois o ritmo começou a ser tal que eles não acompanharam, o problema é que se eles acompanhassem era uma mais-valia para mim, as vezes as pessoas diziam, eita, tu tens lá 03 braços direitos, os seus irmãos, eu posso dizer neste momento que os meus braços direitos, na lista de responsabilidades dos meus irmãos não estão hoje no top 10, portanto, acho que isso diz muito.

Hoje o nosso faturamento ronda os 7/8 milhões depende do ano, mas já chegamos a 9 milhões.

Minha formação base é engenharia química. Falo mais que um idioma, nomeadamente o Francês e o Inglês.

A empresa sempre foi saudável financeiramente, agora está melhor que em 1995 ou 2008...garantidamente. Diria que nunca foi uma questão financeira, diria que nós, tirando o ano de 2008, nunca tivemos um problema financeiro, não estou a dizer que nós somos ricos, o que estou a dizer é uma coisa muito diferente, uma pessoa rica é aquele que não precisa fazer nada e vive bem, e eu preciso fazer para viver, portanto não sou rico, mas nós tirando 2008, sempre tivemos dinheiro para pagar fornecedores, colaboradores, nunca atrasamos um salário, nunca atrasamos a fornecedores, fomos sempre tendo dinheiro para investir. 2008 foi um ano mais complicado porque, foi no pico de nosso endividamento, tivemos a maior quebra de vendas que alguma vez tivemos, portanto, em 2008 tivemos cerca de 2 milhões de euros de endividamento e tivemos uma quebra de vendas de 50%, nós como muitas empresas foram, podíamos ter ido à vida também, mas nós criamos uma estratégia aqui, basicamente nós reduzimos o estoque que deu logo para pagar metade da dívida, porque implementamos uma política de “JUST IN TIME”, portanto o estoque deu logo para limpar metade da dívida, ou seja, ia produzindo sem ter que comprar, ia eliminando o estoque, e libertava dinheiro para pagar a dívida, e depois houve uma afinação da produtividade, novos clientes, e assim fomos pagando, eliminamos a dívida, e posso dizer que hoje não temos dívida, aliás só temos alguma coisa de dívida porque a queremos, pois podíamos hoje pagar o que devemos e ainda ficávamos com liquidez para investir, e estamos bem. Vamos ser esse ano “PME Excelência” pela 3ª vez, o que quer dizer que uma das regras é ter 50% de autonomia financeira, quer dizer, a empresa tem capitais mais que suficientes, talvez diria que a média do setor é 15/20%, e é por aí. Eu só vendo se a empresa tiver seguro de crédito por exemplo, poderia vender mais se não o fizesse, tenho que ter garantias de que recebo, é uma série de cuidados, que nós temos na altura de vender, para que depois não tenha que gerir a tesouraria, a maior parte das empresas vendem todas a crédito e depois há uma parte de que não recebe, posso dizer que nós o que não recebemos é residual, se pudesse lhe dizer o valor diria que é ridículo, ou seja, eu perder 3 ou 4 mil euros por ano é ridículo em relação ao que faturamos, procuramos sempre gerir dessa forma.

Temos 2 lojas e 1 armazém mas é tudo residual, o negócio é aqui na fábrica mesmo, um exemplo que me lembro aqui, por exemplo já quis vender a loja de são domingos, e tive comprador para ela mas os meus irmãos não quiseram vender, quer dizer não quiseram vender por um valor a perder dinheiro, daqui a 5 anos vão perder muito mais, mas não quiseram, como mandam 75% então não há o que fazer, mas isso também não me chateia é um pormenor.

Eu posso dizer que ao contrário do que muita gente pensa, embora nos damos muito bem, mas de facto a sucessão é um problema que se não for pensado, muita estratégia, por exemplo agora o que se passou na Sonae, foi para a irmã sem ninguém saber, por trás deve ter tido um grande “bate papo”, mas enfim, existem empresas e também a Associação das Empresas Familiares que podem ajudar, querem vender o Pacto Familiar, e acho que é uma boa forma de fazer, eu tentei isso mas passado 4 ou 5 reuniões, desisti, e olha que são muitas cabeças a pensar e não chegamos a acordo, por isso que digo que é difícil. Os sócios presentes tem de facto, nós os 4 herdamos de meu pai, as mulheres podem ser sócias, ou os maridos, temos que perceber uma coisa, no nosso caso quem herdou foram os maridos, e eles é que devem assumir a decisão da empresa, só que as vezes isso não é fácil, isso depende muito depois da força que cada um tem, pois por outro lado o conjugue tem muita força não é?, não vai arranjar um problema em casa por causa da empresa, e como digo, o problema é que não é fácil gerir essas motivações familiares, é muito difícil.

Tenho 1 irmã e na altura compramos a quota à minha irmã, quer dizer na altura da sucessão o meu pai já a deixou de parte, mas tinha uma pequena parte da empresa, porque meu pai não acreditava, como sabem, naquela altura as mulheres não tinham voz ativa, aliás na altura ela tinha uma farmácia e ele não a queria cá, houve na altura por parte dele uma estratégia nisso, e depois mais tarde compramos o resto da cota dela.

Hoje elevamos a empresas para vários setores e vários tipos de serviços e também desenvolvermos várias marcas para aumentar o leque nosso de possibilidades.

Sobre os filhos no futuro cá na empresa, diria que não os aconselharia a vir.

Outro ponto importante é a continuidade do negócio, visto que temos uma dificuldade enorme na contratação de profissionais nessa área, e o mercado tem estado aquecido o que dificulta é mesmo a falta de pessoas para trabalhar nessa indústria.

Para finalizar relato alguns dos feitos da AM CLassic desde a nossa entrada para a empresa. A AM Classic é agora uma referência consolidada no setor do mobiliário, tendo conquistado uma posição honorável a nível mundial, está presente em mais de 50 países, a AM Classic continua a crescer de forma sustentada e progressiva, nas suas diferentes áreas de negócio: AM CLASSIC, AM PRIVATE LABEL e AM Hotel e Home CONTRACT., que são marcas que criamos ao longo desses anos no sentido de inovar o negócio. A nossa Visão é: Manter viva a tradição AM nas gerações futuras., etc

Então foi assim... A partir de 1995 foi a implementação da estratégia de expansão nacional e internacional. Ano 2000 estávamos com força no mercado espanhol, 2006 expandimos para o mercado italiano, francês e o belga, 2007 mercado americano, 2008 mercado coreano, 2013 Rússia, Israel, e em 2015 já tínhamos presença em mais de 50 países. Em termos de premiações e certificações, poderão verificar em nosso website, mas digo-vos

2000 - Prémio PME Design

2001 - Sistema Integrado de Gestão da Qualidade

2002 – Certificação ISO 9001

2007 - Prémio da Empresa Mais Socialmente Responsável em Paços de Ferreira

2009 - Implementação do Método LEAN

2010 - Certificação OHSAS 180001

2010 - Certificação de Recursos Humanos NP 4427

2011 - Certificação ISO 14001

2011 - Rebranding de AM para AM Classic

2011 - Prémio "Agostinho Fonseca" por boas práticas na gestão de Recursos Humanos

2013 - Primeiro Projeto Hotel Contract

2014 - Prémio Exportação Emprego

2014 - Prémio PME Excelência

2015 - Lançamento das Marcas AM Premium, AM Urban, AM Kitchen

2016 - Lançamento do AM Home Concept

Pronto isso é um bocadinho de nossa história.

### **6.3 Transcrição entrevista SOMAIA Transformação de Madeiras**

Essa indústria nasceu em 1960, ela foi fundada pelo Sr. Joaquim maia, ele é o meu tio, era o irmão mais velho de meu pai, onde ele trabalhou na que era a maior empresa da Península Ibérica em aglomerados que era aqui do nosso concelho de Amarante, que era a Tabopan, tinha mais de 2000 funcionários, o meu avós era o encarregado do setor dos móveis, então os filhos mais velhos trabalharam lá, faziam a escola primária e depois o destinos que se lhe assegurava a seguir era ir trabalhar para ajudar a sustentar o resto da família, este meu tio Joaquim Maia que foi o fundador da empresa, era algo visionário, era um homem que via muito longe, então um dia foi falar com os patrões e disse que tinha um projeto de vida que era estabelecer-se e trabalhar no ramo da carpintaria, coisa que foi muito bem aceite pelos antigos patrões, o meu avó não reagiu muito bem, pois sendo encarregado de móveis da Tabopan, achou que meu tio iria fazer concorrência à maior indústria ibérica, que produziam os produtos que já faziam e já exportavam para 50 e tal países, por isso estamos a falar na maior universidade de marcenaria e carpintaria que houve em Portugal.

Então a família Abreu aceitou muito bem a iniciativa do meu tio, então o meu tio saiu, despediu-se e começou a trabalhar, sozinho, no principio ainda teve o meu avo a dar um bocado de apoio mas depois as coisas não correram bem em relação ao meu avo e o meu tio ficou sozinho mesmo, foi posto fora de casa, ainda era solteiro, e isso é como todas as empresas, começam pequeninas, houve na altura uma família que lhe emprestou um bocado de terreno, ele comprou uma máquina, alguém ficou como fiador porque ele não tinha dinheiro para comprar a máquina e alguém disse, vendam a máquina ao Sr. Joaquim Maia porque nós o estamos apoiando. Então isto começou assim, um “barraquinho” pequenino onde o meu tio trabalhava e vivia, ele trabalhava num espaço onde tinha uma máquina a trabalhar e tinha ao lado o espaço onde vivia, pois tinha sido posto fora de casa, antigamente as coisas não eram assim tão fáceis, meus avós tiveram 11 filhos, na verdade acho que tiveram 18 mas alguns morreram, as coisas não eram muito bem controladas e também não tinham possibilidades de controlar.

O meu pai o Sr. Licínio de Sousa Maia, 13 anos mais novo que o meu tio, fez a 4ª classe,

e por achar que o meu tio era visionário e que também achava o meu pai que queria ter uma oportunidade de ser empresário, porque achava que tinha capacidade, visão, estratégia, ele via que em pouco tempo poderia crescer, então meu pai aos 9 anos começou a ajudá-lo, aos 11 anos como o meu pai trabalhava com esse meu tio, o meu avó também não reagiu muito bem, e disse Licínio como está do lado dele então, e da mesma forma o colocou para fora de casa, então o meu pai foi o primeiro empregado de meu tio, e então os 2 foram começando essa história que é a Somaia, que tem uma história simpática, que foi crescendo, foi se dedicando as carpintarias maciças, porque na altura um dos grandes fatores para o crescimento rápido dessa indústria foi a nossa imigração, nós éramos um país onde se imigrava para o Brasil, Angola, França, principalmente o mercado Francês que eram os nossos principais clientes, que nos ajudaram muito durante um período talvez de 20 anos, ou seja, as pessoas iam para a França e a preocupação não era ter uma casa em França mas sim construir cá em Portugal, hoje a geração dos filhos não é assim, os pais tem casa cá e estão cá sozinhos já cresceram lá, casaram lá, e lá tem a vida deles, e já deixamos de fazer as casas para os filhos, o meu pai e o meu tio diziam que achavam que o mercado seria assim de sucessão em sucessão mas não foi assim, o mercado mudou, ou seja, somente os pais construíram as casas.

Essa empresa chegou a ser a maior carpintaria de móveis maciço do país, chegou a ter cerca de 150 trabalhadores, penso que fomos uma das melhores empresas a nível de equipamento, andamos sempre à frente do mercado, o meu tio era um homem que arranjava negócios com muita facilidade, o meu tio dizia assim nas reuniões, tem uma frase que eu guardei para sempre, que era “um negócio pensado por mim e uma fábrica feita por ti”, quer dizer que tudo o que se vê aqui a nível de instalações eu já herdei assim, não mudamos nada, só estamos a melhorar e a recuperar algumas coisas. A Somaia não se prende somente a essas 2 famílias, tem 1 cunhado do meu tio, depois a empresa começou a crescer, cresceu os negócios, cresceu o número de trabalhadores, depois havia um tio meu que era carpinteiro e trabalhava aqui por hora à conta de outrem, antigamente as pessoas colocam aqui as pessoas a trabalhar, e debitavam ao dia ou a hora, era o acordo que se fazia, ou trabalhavam a peça, ou seja, as regras eram diferentes um bocado do que é agora o mercado. Então a empresa foi crescendo, nós filhos também fomos crescendo, nós desde a nossa escolaridade mínima, nas férias trabalhávamos sempre aqui, para irmos familiarizando com a empresa. Somos 5 primos, a trabalhar na empresa, 3 estão na

administração, que é o meu caso.

Porque é que isso então passou para a 2ª geração? Porque houve aqui uma série de tragédias, um primo meu suicidou-se e, foi por opção, não foi a doença que o matou, o pai com 65 anos ao viver essa situação, passado 3 meses, (em 2002) estava em uma obra e deu-lhe um AVC e quando chegou ao hospital chegou morto, então ficou o meu pai um bocadinho a cabeça de ferro aqui da empresa, mas também passado 5 anos foi diagnosticado um cancro, tinha ele 57 anos, (faleceu em 2007), e isso obrigou a família Joaquim de Sousa Maia e a família Licínio de Sousa Maia delegar alguém para representar a família, na família Joaquim decidiram que seria uma prima minha a representar que está na administração/departamento financeiro e é a contabilista da empresa (Dra. Florbela), na minha família éramos vários irmãos mas eu era o único a trabalhar, (sou o 3º mais velho) fui desafiado pela minha mãe e meus irmãos a agarrar esse projeto, tenho um irmão mais velho que possui uma fundição, depois tinha minha irmã antes de mim que também faleceu com 19 anos, então vivo sou o 2º mais velho.

Então depois o Sr. Óscar e o Sr. Alberto Ribeiro, a empresa era composta por 4 acionistas, 3 irmãos e 1 cunhado, sendo o Joaquim Maia o fundador, deu uma sociedade ao Licínio Maia, meu pai, depois uma sociedade ao Sr. Alberto Ribeiro (cunhado), e depois deu uma sociedade ao Sr. Óscar Maia irmão do Sr. Joaquim, neste momento vivos estão as esposas dos 2 primeiros e os 2 últimos estão vivos mas não estão cá na empresa, está sendo gerido pela 2ª geração.

Isso é gerido por mim que sou o presidente e administrador da empresa, depois tem o meu primo Tibério, a Florbela, depois os filhos do Sr. Óscar Maia não viram o projeto deles aqui na empresa e hoje possui as empresas deles, então o pai é o acionista que confia na família e nos sobrinhos para gerir a empresa.

Isso pra nós não foi fácil, pois foi tudo em uma altura em que nenhum de nós estávamos preparados para assumir, primeiro não tínhamos capacidade para ser administradores, gerir uma empresa que, creio que na altura que o Sr. Joaquim faleceu éramos 120 colaboradores, quando faleceu o meu pai acho que éramos 102/108, não posso precisar ao certo. O que eles nos deixaram de bom foi uma equipa de trabalhadores do melhor que há, o melhor capital humano que tem as empresas, pra mim independentemente do capital

social, o mais importante é o capital humano, pois o capital social representa aquilo que a empresa vale para o mercado, mas sem o capital humano a empresa pra mim vale zero, ou seja, o nosso motor são os clientes, o combustível somos nós colaboradores, as peças todas que existem para que a engrenagem funcione são os fornecedores e parceiros, aqui na empresa eu coloco os colaboradores em primeiro lugar, pois antigamente era o patrão em primeiro lugar, depois os clientes, depois os funcionários e por último os fornecedores, eu digo hoje que com essa hierarquia hoje nenhuma empresa sobrevive.

Devido a crise temos tido alguma dificuldade junto a banca, hoje quem mantem o fluxo não é a banca mas sim os fornecedores, e nós da 2ª geração temos tido dificuldade de fazer passar a mensagem a banca em que vale a pena acreditar em nós, pois começamos aqui muito jovem, sem experiência e desde sempre cada um de nós tínhamos aqui uma função e não era ser “filho do patrão”, e de um momento para o outro passamos de ser colaboradores filhos dos patrões para assumir a empresa, eu sempre tive uma função, não era o filho do patrão, antes eu estava no departamento comercial, e também todos os meus primos tinham uma função, e ficamos sem pais em um espaço muito curto, nesse espaço foi a perda familiar, a crise financeira, a crise no setor da construção, foi tudo em simultâneo, e isso fez com que a empresa caísse muito no negócio, e de repente tínhamos um monte de coisas a resolver, dividas a bancos, a fornecedores, encomendas para entregar, *etc* e como vamos resolver isso?

E isso pra nós e pra mim foi uma grande aprendizagem, assumi logo uma das áreas principais da empresa, que era a responsabilidade pela produção na altura, já foi me possível implementar algumas mudanças na produção, mudanças de processos, depois logo de seguida que é o normal nas empresa familiares, nem tudo corre bem, há muitas coisas que é preciso ouvir e guardar e ir dormir a pensar nela, porque senão andamos sempre a “batatadas”, há sempre discórdia, por exemplo quando reunimos aqui, eu digo olha pensei nisso, e os meus primos dizem, acho que agora não é o melhor caminho, e o que lhes peço é que me provem o contrário ou que estou errado, para que eu possa mudar. Depois mais tarde fizemos alguma formação sobre sucessão familiar nas empresas, todos nós fizemos, pois não podemos vir pra aqui e dizer olha sou o filho do patrão e mando igual a todos, as vezes não é preciso ter somente capacidade, o talento ajuda sempre.

Quando éramos jovens e trabalhávamos todos, cada qual em sua função, não



participávamos na gestão da empresa, somente participávamos nas reuniões com os fundadores, o Sr. Joaquim Maia, foi um grande homem, se hoje eu tenho algum valor profissional devo a ele, o que ele sempre fez para todos nós foi nos desafiar sempre, e isso até hoje me serve de base, ele dizia sempre quando via em nós algo à explorar, ele dizia acho que tens jeito para isso, quer experimentar? E eu e o Eleutério (que suicidou) fomos sempre os que abraçamos os desafios, pois isso que digo que nós os 3 que estamos aqui hoje, somos os que estávamos melhor preparados para tomar conta da empresa, devido ao trabalho que o meu tio fez connosco.

Posso dizer que os fundadores foram excelentes gestores na altura para criar todo esse património, pois a Somaia criou um nome, uma marca, nomeadamente aqui no norte e Trás-os-Montes quando se fala em Somaia, as pessoas fazem continência, foi uma empresa que cresceu muito rápido, por exemplo a zona de Trás-os-Montes era uma zona muito rural, e aos poucos começou a crescer, posso dizer que a grande maioria é somente o marido que trabalha, e o que temos que fazer é assegurar o emprego deles pois se não assegurarmos isso tem um efeito social muito grande, mas voltando ao assunto, uma das grandes vantagens que tivemos foi acompanhar as reuniões da empresa e estar um bocadinho por dentro de como funcionava a empresa e qual era a nossa capacidade de trabalhar bem a madeira, o que ocorria na empresa e por aí em diante, as pessoas dizem hoje, a Somaia é uma empresa séria, trabalha muito bem, mas é muito cara, e hoje eu digo que não somos tão caros quanto éramos no tempo de nossos pais, na altura éramos caro porque o mercado deixava, já sabem o país estava a crescer, e a procura gera um aumento dos preços, hoje não é assim, para termos a empresa com 70 colaboradores, ou temos preços competitivos para estar no mercado ou o mercado fecha a empresa, se chega aqui um cliente e diz vocês estão 50% mais caro, eu digo que algo está errado pois se estivermos 50% mais caro que o concorrente, temos que fechar a empresa, quando existe essa diferença digamos que tem a ver com erro de cálculos, pois 10/15% é aceitável.

Então quando assumimos a empresa, chamamos os nossos colaboradores, que estávamos cá e que queríamos lutar pela empresa, precisávamos que eles acreditassem em nós e que nos dessem uma oportunidade de poder arranjar trabalho, pois passamos uma período difícil e ainda passamos, e digamos que as primeiras pessoas que estiveram ao nosso lado nem foi a família mas sim os empregados, nunca tivemos 1 empregado à porta com o

salário em atraso, mas lembro-me na altura que chegou a acontecer mas conseguimos gerir e vamos trabalhar para que nunca mais aconteça, isso é o que pensamos, mas as coisas mudam tudo muito rápido.

Costumo dizer que em Portugal há mais empresas do que trabalho para fazer, o passo seguinte era ou entramos para o mercado internacional pela qualidade do nosso produto e mão-de-obra, pois os nossos carpinteiros, eu diria que fazem verdadeiras obras de arte, e recebem 700,00€, por isso que os outros países nos procuram, porque a nossa mão-de-obra é boa, embora hoje tem estado escasso esse tipo de profissional, e temos um produto associado de alta qualidade, se formos à feira de Milão encontramos coisas boas, mas no final quase sempre quem ganha o premio final são *stands* portugueses, no metal é igual, e outra coisa é na disponibilidade em atendê-los, na humildade, vontade de fazer ao cliente aquilo melhor do que ele nos pediu, isso é uma de nossas qualidades que nós tentamos e procuramos sempre ter.

Um de nossos primeiro clientes lá fora, nesse processo de internacionalização, foi uma venda de uma cozinha lacada para Paris, na altura foi um processo novo o lançamento, nunca tínhamos feito isso aqui, talvez em 2005 através da internet, vendemos para um design da Checoslováquia, e fomos nós à França instalar, eu fui junto, deu tudo muito certo, fizemos tudo por desenho e correu tudo ao pormenor e foi a primeira vez que essa empresa trabalhou o alto brilho, foi uma inovação aqui para a fábrica, tivemos que receber formação para laca o alto brilho, eu fui junto na viagem e passei me por ajudante dos meus colaboradores, aspirava, ajudava na limpeza, o casal era jovens e os 2 possuíam bons empregos na França (Bolsa de França e Renault), e quando chegavam ao fim do dia ficavam contentes com a limpeza que estava o apartamento. E eu sempre dizia aos meus colaboradores, vocês vão ver que esses clientes nos vai indicar para muita gente, pois quem mais nos indicam novos clientes são os clientes que ficaram satisfeitos, pois podem passar muitos anos e sempre que alguém falar da cozinha eles vão lembrar das pessoas e isso é muito importante. Por isso digo que a empresa evoluiu muito após a 2ª geração, antes era sempre a andar, se perdia um cliente vinha 10. Antes éramos nós que dizíamos ao cliente o que ele deveria comprar, hoje é diferente o cliente já vem com a ideia pronta e eles que decidem exatamente o que querem, por exemplo, no tempo do meu pai, os imigrantes de França vinham até a empresa e diziam ao meu pai... Sr. Maia para o ano

eu venho e já quero que tenha portas, janelas, cozinha, móveis *etc*, e pois já quero morar lá... e deixavam a nossa escolha o modelo das portas *etc*.

O mercado mudou e os clientes é o que dizem o que quer e nós temos que satisfazer os desejos dos clientes. Mas para terminar sobre a cozinha em França, ao terminarmos os clientes ficaram tão felizes que nos deram 150€ de gratificação pelo bom trabalho, e eu ao chegar ao aeroporto entreguei o valor aos 02 colaboradores que estava comigo. Mas isso é diferente de país para país também, os clientes mudam de país para país, por exemplo cá em Portugal não temos muito disso.

A nossa empresa não trabalha em série, só trabalhamos por encomenda, não temos nada pronto para entrega, isso aqui não é o IKEA, primeiro vem cá, temos o departamento técnico que prepara tudo, desenhamos o projeto, fazemos o produto, e também não temos vendedores, nossos técnicos que fazem o papel de vendedores, pois normalmente 1 cliente que referencia o outro, e depois temos algumas parcerias em negócios interessantes, que criamos aqui em Portugal, que são as casas de madeira, restauramos a Livraria Lello, algumas hotelarias de luxo, entre outros conforme pode ver se visitar o nosso website. Isso para nós não foi fácil, torna se mais fácil porque criamos um nome, criamos uma marca, que é valorizada, a marca Somaia é valorizada, por exemplo eu vou as feiras internacionais de equipamentos, e quando deixo o meu cartão, as pessoas já perguntam de quem eu sou filho, *etc*, e logo dizem que trabalharam com o meu pai ou com o meu tio. Na última vez que fui em uma dessas feiras na Alemanha, íamos interessados, em investir em 2 máquinas muito caras aqui para a empresa, aliás depois acabamos por concretizar o negócio e lá apareceu um Sr. já de alguma idade talvez uns 70, penso que já estava reformado, era um *expert* nessa área e ele conhecia o meu pai, ficou muito feliz em me ver, e passado um mês e meio ele veio a Portugal para potencializar negócios e passou aqui uma manhã na empresa e pediu se poderia fotografar a empresa e notei que ele fotografava principalmente as máquinas, depois que vim a saber que essas máquinas na altura já era o que tinha de melhor em inovação, tinha CNC de corte, laser, e depois no fim ele me disse que o meu pai era um visionário no que tocava a equipamentos, andava sempre a frente dos outros, meu pai com 21 anos meteu se em um avião e foi a Itália/Alemanha a ver máquinas, e depois por fim nós chegamos a ir com ele algumas vez e ele sempre só queria coisas boas, porque digo se tivermos, boas máquinas, boa madeira,

bons derivados, boas ferragens, bons carpinteiros, o produto vai sair bom.

Quando certificamos a empresa (ISO 9001), e eu era um dos responsáveis pela certificação, o auditor/consultor, gostava muito de nossa frase que temos na entrada da empresa, que é: *se nós controlarmos bem a compra da matéria-prima, a transformação da matéria-prima, a mecanização da matéria-prima, a montagem do produto, o acabamento e a instalação do mobiliário, a qualidade não se controla, fabrica-se*. Pois eu digo se nós tivermos o controlo e fizermos tudo isso bem, não precisamos ter alguém a validar o nosso trabalho no fim disso tudo, pois se no fim alguém valida e algo está mal, todo o trabalho foi desperdiçado, por isso o importante é irmos fazendo bem passo a passo.

A 2ª geração, procurou mercados alternativos, mercados que acrescentassem valor. Estamos cá nós, 5 primos e digo com alguma tristeza que nenhum de nós falamos bem o francês, nem o inglês, e até somos um bocado acanhados para sair do país, se calhasse de um de nós ter essas vantagens, falarmos línguas e gostar de andar pelo mundo fora, nós já estaríamos em muito mais mercados, porque quem procura a Somaia, procura um produto que ninguém quer fazer, fazemos produtos únicos, especiais, como já disse não temos produtos de armazéns, lojas AKI, Maxmat, Leroy, IKEA *etc*, pois se fôssemos andar por essa área já estaríamos fechados, pois gostamos de fazer algo extraordinário, por exemplo uma escada em caracol (Livraria Lello), janelas com grande espessura, esse Hotel na Argélia que estamos fazendo, e isso nos traz um diferencial, porque quem busca isso vem cair aqui, sempre por influência dos outros e também pelo nosso bom trabalho que temos feito.

Quando falamos de empresas familiares e sucessão temos que analisar bem e sermos assertivos, por exemplo essas grande empresas Portuguesas (Amorim, Sonae e Jerónimo Martins), uma delas quem gere a empresa hoje não é os filhos mas sim o sobrinho (Dr. António Rios Amorim), pois viram uma melhor capacidade nele, ou seja, ser filho não é condição de ser um líder, é preciso ter vontade, vocação, desejo, é um conjunto de tudo, eu sempre digo temos que partilhar os sucessos, aqui enquanto tivermos sucesso na empresa temos que partilhar com os colaboradores, pois o sucesso depende em muito deles, por isso um líder precisa ser forte, motivado, pois se os colaboradores não virem isso em nós, também não vão lá chegar, aqui há uma regra, se é preciso ficar até mais

tarde, ou trabalhar no fim-de-semana, alguém da administração sempre estará junto apoiando, embora quase sempre toca a mim pois sou o responsável por isso tudo. Empresas familiares não são fáceis de gerir, tem que haver uma capacidade, aqui somos 3 primos, chocamos em algumas áreas, mas no fim conseguimos um bom senso, porque alguém cede, tem alguém que tem a capacidade de ceder. Eles comigo tem alguma dificuldade, porque se eu trago um negócio, to a gerir o negócio, tenho o cliente na mão, sei como o ei de apanhar o dinheiro, eu não posso deixar que meus primos se metam no processo, pois podem criar uma barreira no negócio no futuro, pois os clientes, fornecedores, colaboradores são para ser bem tratados, pois se isso não ocorrer as empresas familiares não perduram por muito tempo no mercado.

O maior problema de nossa empresa é que essa empresa é de muita gente, imagine que alguém se lembre que quer comprar a empresa, são 4 famílias, eu por exemplo tenho 5 irmãos, se um de meus irmãos não quiser vender a parte, já temos um problema, agora imagine o tamanho do problema quando envolve 4 famílias, estamos falando aqui e mais de 30 herdeiros, isso só falando de filhos e netos, se formos falar dos conjugues, aí vamos para mais de 50 herdeiros, por isso o que digo que faltou os nossos pais fazerem, por falta de tempo talvez, ou por ser muito caro, foi um protocolo familiar, a maioria das empresas só possuem estatutos, mas o que é mais importante é o protocolo familiar, onde está definidos as regras, mas como não o temos, digo que temos um problema grave, pra já está a funcionar bem mas na época difícil que passamos, na crise, com a morte dos fundadores, a família não queria é que se falasse na empresa, diziam os familiares, resolvam aí, e quando íamos para casa, não podíamos falar sobre a empresa em casa devido à quantidade de problemas que isso causava.

Aqui na empresa eu levo o lema que tudo tem que estar sempre limpo e organizado, inclusive as roupas/batas dos colaboradores, as viaturas, pois embora se virem as paredes, a fabrica está a necessitar de pinturas, mas a limpeza e organização é ótima, e isso mostra o quanto levamos a sério a qualidade e tentamos entregar o que é de melhor ao cliente. Sempre digo a primeira impressão é o que fica. A imagem que veem aqui é aquilo que tentamos transportar para o produto. O mercado de hoje é um mercado que valoriza de tudo.

Agora estamos com um negócio para a Bulgária e o cliente quer vir nos conhecer, outro

ponto importante de nós portugueses é que criamos afeto rápido, mas o mais importante é que quando o cliente chegar cá, tudo aquilo que dizemos e mostramos nos emails/telefone trocados ao longo de todo esse tempo, seja verdade, e o cliente possa comprovar com os próprios olhos. Sempre digo que temos equipamento de ponta, processos *etc*, mas que trabalhamos com seres humanos e pode ocorrer alguma falha.

O que digo é, empresas familiares nos tempos de hoje, na nossa geração, tem que estar tudo muito claro, ficar muito bem clarificado, pois eu tenho consciência que a nossa empresa pode passar um processo complicado no futuro, somos muitos e isto assusta me, tem que haver protocolos familiares, não temos que vir para empresa só porque somos filhos ou netos, não existe a função na empresa chamada, genro do patrão, ou nora, ou neto ou filho, se tiver essa mentalidade a empresa vai à falência, e digo isso porque aqui no norte na nossa região há ainda muitas empresas nesse formato na indústria têxtil, mobiliário e calçado, aliás existe em todas as indústrias mas no comércio quase que não existe isso, ou seja, no comércio é diferente, mas na indústria podemos dizer que quase que os pais forçam os filhos a irem para a empresa, o que é errado. Eu vim para aqui e desde sempre apaixonei-me pela empresa e pelos colaboradores, e hoje o que me prende aqui são os colaboradores e os clientes.

Normalmente gosto de trabalhar para empresas em que conheço o dono diretamente, pois quando tenho algum problema sei a quem falar para resolver o problema, pois se trabalho para as grandes empresas, quase nunca temos acesso aos proprietários e sempre nos jogam de um lado ao outro e não conseguimos resolver os problemas. Então essas empresas grande na minha gestão acabamos com todas, não faz parte do meu modo de gerir não ter acesso ao dono da empresa, diferente do tempo dos meus pais que trabalhavam com eles todos, mas lembrando que na altura as coisas funcionavam. Em minha opinião a antiga gestão adormeceu 10 anos, pois o trabalho era tanto e ganhavam tanto dinheiro que acabaram por adormecer um bocadinho, mas por outro lado, o quão inteligente foram eles, possuírem a 4ª classe, sem estudos, sem experiência, terem criado a maior indústria de carpintaria do país.

Somos referencias em várias obras, por exemplo a Livraria Lello, à 20 anos que somos os restauradores oficiais da Lello, não entregam a mais ninguém, andamos lá da última vez durante 2 anos inteiros a restaurar, trabalhando somente a noite, mas isso é o que

fazemos, atuamos e fazendo a diferença onde os outros não querem atuar. Outra obra, o comboio presidencial, do antigo Salazar, fomos nós que o restauramos, entre outros, é isso no mundo do negócios, as coisas vão aparecendo a partir de contactos, e isso nos trouxe bons clientes, pois estamos sempre em evidência e em grande obras. É claro que sempre partilhamos o resultado do sucesso com essas pessoas que nos fazem chegar a novos clientes, como já disse anteriormente a nossa política é sempre a de partilhar o resultado do sucesso.

As empresas familiares para além das desvantagens, possui uma vantagem, que é se conseguir ter uma boa abertura, uma boa rede de contactos, e também em família saber gerir, saber ceder, saber perder, vão se aguentando no mercado, mas o mais importante disso tudo para se aguentar no futuro é passar para o papel e criar os protocolos familiares. Nós fomos para a sucessão porque os nossos pais morreram, senão nem sei como isso estaria, por exemplo, eu tenho um primo que hoje é administrador em uma outra empresa, na qual eu não tenho uma boa relação com o pai dele, e hoje o filho só é administrador porque eu fiz um desafio aqui na empresa, e disse, ou fico eu na empresa ou fica o tio, disse isso porque já na altura minha mãe tinha delegado em mim a representação da empresa, então naquele momento eu era o sócio do meu tio, tinha 27%, pensava o meu tio que por ele ser meu tio e por ser o mais velho, que eu ia sempre andar debaixo da sola do sapato dele, então se eu não tivesse essa guerra, ou esse confronto em uma reunião de família, o meu primo ainda hoje não seria administrador da empresa que está, seria ainda o pai com 70 e tal anos, essa guerra na verdade fez o meu tio abrir os olhos e enxergar o filho que já é mais velho que eu, embora não admita oficialmente, mas lhe abriu os olhos, meu tio estava a limitar a capacidade do filho. O nosso papel é tentar passar as famílias das empresas familiares que antes que passem por situações desagradáveis, que façam o tal protocolo familiar, a nossa pra já funciona e Deus queira que funcione por muitos anos, mas estamos a pensar no tal protocolo familiar, dentro em breve teremos um reunião com os acionistas, pois tenho uma tia com 85 anos e é preciso rapidamente passar isso para o papel, embora fale-se em algo em torno de 50 mil euros para fazer isso cá, devido ao número de herdeiros. A melhor forma seria um de nós aqui ter capacidade de comprar a empresa, ficaria ainda na família mas resolveria posteriores conflitos familiares, pois no futuro vejo imensos conflitos ocorrendo aqui nesta empresa. Eu tenho em mim em preparar as minhas filhas para não querer vir para aqui pois sei que vai ser um problema.

Eu costumo dizer que a melhor coisa para essa empresa dar continuidade seria um ou outro da família ter capacidade de a comprar e ficar apenas em uma família, porque no futuro vai ser pior ainda. Eu no futuro vou preparar as minhas filhas para não querer trabalhar aqui, porque isso aqui vai ser um problema, só se elas tiver uma imensa capacidade, porque eu não posso impedi-las se eu ver que é uma boa gestora, tem vontade, habilidades, capacidades, somente se vier acrescentar valor, senão não vale a pena, mas se olhar o cenário atual é melhor não virem para a empresa. Mas por outro lado, o meu pensamento é errado, pois se os meus primos pensarem o mesmo, logo não haverá ninguém para nos suceder e dar continuidade a empresa.

Digo que lá fora possui profissionais imensamente melhores do que nós, que talvez possamos recorrer no futuro, pois estamos aqui porque já trabalhávamos aqui e herdamos isso, pois como digo, a minha mãe me disse “se só está tu apto, quem queres que eu mande para a empresa?”, isso foi como, filho tu não tens outra solução, ou vai ou vai, terás que usar um colete de força e resistir, então vim com 17 anos e rapidamente apaixonei por essa empresa. Comecei a aprender fazer portas, depois marcenaria, e por aí em diante, mas o meu tio e meu pai sempre seguindo os meus passos e me direcionando para o melhor caminho, mas eu e meu pai sempre confrontávamos, pois a relação pai e filho na empresa sempre tem choques. As vezes o meu pai dizia, faz isso e eu dizia, mas o tio mandou eu fazer isso, e ele dizia, mas quem é que manda? Quem é o pai? Está a ver aqui como havia choques? Mas o meu tio sempre me lançava desafios e isso foi importante para o meu aprendizado e crescimento, pois quando o meu tio faleceu, veio uma empresa cá para perceber quem poderia ser o “rosto” da empresa, e digo a empresa precisa de pessoas profissionais, bons trabalhadores, a empresa não precisa é de família.

Por exemplo, a uns tempos atrás eu estava praticamente a ser ameaçado para colocar cá um primo meu, e eu lutei muito para não o colocar, pois era um rapaz com muitos vícios, e eu já imagina à distância os problemas que esse familiar iria causar, primeiro eu iria causar um atrito com o pai dele, iria ficar mais distante da família dele por conta dos problemas, andei aqui meio ano a protelar esse assunto, e entrava pessoas novas aqui sem ser o filho e isso para o pai era uma facada, a minha maior preocupação aqui era que o rapaz iria entrar aqui com o estatuto de filho de “” e neto do fundador, só consegui resolver essa questão através de contacto que tenho e empregaram ele em outro lado. Todos que



estamos aqui temos um conhecimento de todo o processo, é como eu digo, “a vaquinha dá leite, e todos sabemos como tirar o leite”.

Tenho um irmão que trabalhou muito tempo fora e domina línguas e uma vez chamei ele para trabalhar connosco, ele disse nem pensar, se eu for para a empresa, isso poderá criar mais problemas familiares, pois domino línguas, sou formado em engenharia, tenho uma boa experiência profissional e por vezes por ter maior conhecimento, vou ter que passar por cima de vós e nem todos vai compreender, por isso não vejo interesse nisso, pois criará atritos na família. E isso se passa com quase todos os outros primos que não estão cá, ou fazemos algo, ou o problema irá se agravar no futuro e essa empresa poderá não dar continuidade, ao meu ver a saída seria o protocolo familiar, para essa empresa dar continuidade e ir mais longe. Tenho também um primo que acabou de fazer 18 anos e está sempre a reivindicar alguma coisa, pois acha que tem direito a receber qualquer coisa daqui, por essa empresa ser da família. E sabe como o acalmam? Os avós tem patrimônio e ai distribuindo para o acalmar. Esses e outros que estão por aí. Os fundadores ou nós sucessores, temos que ver mais longe, fazer algo, assegurar de alguma forma, para que a empresa possa ter continuidade por várias gerações.

Estamos no mercado a 60 anos, já nos deram no passado por falidos, mas conseguimos reerguer e enquanto eu estiver aqui, tivermos os bons colaboradores, a boa equipa técnica que temos, e principalmente clientes e fornecedores, pretendemos levar essa empresa longe, através de nosso esforço coletivo em buscar novas soluções, novos parceiros de negócios, aumentar o leque de produtos, estratégias diversas etc.

Mas essa correria desgasta muito, devido a uma sobrecarga, tantos conflitos familiares e problemas financeiros, à um ano peguei uma depressão, mas estamos cá com força para dar continuidade a esse negócio. O que vejo aqui é que o mal foi nascermos “ricos” nunca vimos a dificuldade, sempre teve dinheiro para tudo, e quando a dificuldade bateu em nossa porta não tínhamos preparo para isso. Essa depressão atingiu a mim e se estendeu para a família, e foi a minha família (esposa e filhas) que me ajudaram nesse período, pois a minha esposa estava mais preparada para essa situação, já tinha passado por dificuldades e estava mais preparada, ou seja, por um lado a família (da empresa) levou-me para esse estado de saúde, e por outro, a família (esposa e filhas) ajudou-me a sair desse estado.

O que essa empresa tem trabalhado é na diferenciação do produto e no atendimento ao cliente, sempre colocamos o cliente em primeiro lugar, podemos oferecer o mesmo produto que o concorrente, mas o nosso diferencial é essa diferenciação. Costumo dizer que nós estamos buscando ser o “José Mourinho”, ou seja, os clientes tem que vir até nós sabendo daquilo que somos e fazemos, queremos que os clientes nos busque pela experiência, pois temos boa equipa, boas máquinas, capacidade de atender as necessidades do clientes, gostamos de fazer um projeto por gostar daquilo que estamos a fazer e não pelo dinheiro que iremos ganhar.

Quando o meu pai soube que iria morrer, era Agosto, ele quando soube isso nos chamou a todos para uma reunião de família em casa, com muita calma, foi dizendo o que iria se passar, e foi nos preparando para a sua morte, criou vários ministérios, eu era o ministro da indústria, o meu irmão mais velho era o ministro da saúde, pois era quem acompanhava o meu pai nas consultas e tratamentos, e assim por diante, o meu pai dizia que iria montar todo o “governo” para ser da melhor forma possível, e olha que isso foi muito bom, e nesse período aprendi muito a gerir um negócio, pois tínhamos reuniões diárias de como tudo no “governo” estava, e isso de certa forma nos preparou para a morte dele e hoje vejo que me preparou para estar à frente dessa empresa. Foi um período curto (agosto a outubro) mas de imenso aprendizado, ele teve uma capacidade e inteligência de até os últimos 2 ou 3 dias antes de sua morte, nos ir auxiliando e nos ajudando para o que estava por vir. Todos os dias no fim do dia passava em casa, e tinha hora marcada com ele, e tinha que relatar tudo da fábrica, e não terminava enquanto não decidia tudo o que iria fazer para resolver as situações, e na altura da minha depressão percebi que estava protelando muita coisa para resolver e não conseguir avançar, não conseguia dormir, e esse aprendizado que o meu pai me deu, hoje vejo como uma mais-valia, e creio que foi o melhor que ele (o meu pai) me ofereceu.

A filosofia de nosso negócio é sempre a verdade em cima da mesa, nunca esconder nada do cliente, procurando sempre oferecer ao cliente um leque de oportunidades, pois com a verdade e educação toda a gente vence. Quando trabalhamos em equipa, e analisamos previamente o que pode correr mal, o produto final estará na perfeição e sempre no prazo pretendido, não precisamos ser os melhores, mas ao dar o nosso melhor conseguimos atingir o objetivo.

Hoje estamos em muito mercados, graças a estratégias de vendas que fizemos, estamos em França, Suíça, Espanha, Argélia, Palma e posso dizer que com as parcerias que já fizemos com outras empresas, já percorremos o mundo todo.

O que posso dizer que está cada vez mais difícil atingir os mercados, pois a Europa está a ser inundada pelos asiáticos, e pelos países do leste europeu. Hoje decidir por comprar uma porta em Portugal ou na Roménia, acabam decidindo pela Roménia por ter melhores preços, mão-de-obra mais barata etc. Agora o nosso produto, o produto português é procurado pela nossa capacidade de adaptação, pela qualidade do produto, o que acabamos ganhando mercado com isso. A última estratégia em que apostamos foi a diversificação, pois estamos habituados à mercados, por exemplo Alemanha, França, Espanha, que vem aqui nos comprar e só deixam a “pele” por assim dizer, e com isso, resolvemos mudar de estratégia, por exemplo, deixamos de dar foco nas feiras habituais, onde todos estão e passamos a fazer feiras fora do “radar”, fizemos na Suécia, Finlândia, Áustria, e assim conseguimos mudar o mercado e a margem duplicou. Lógico que as vezes para falar com o dono da empresa, temos que estar em pé as 3 ou 4 da manhã por causa do fuso horário, mas foi assim que conquistamos o mercado, é lógico que não é só isso, o produto tem que ter qualidade, porque o produto antes de sair normalmente o produto é auditado por entidades externas, eles pagam uma empresa para vir auditar os produtos. O lema é assim: Se queremos ganhar dinheiro temos que fugir da guerra da concorrência, porque onde todos querem estar, mais cedo ou mais tarde alguma coisa vai correr mal, por isso vamos procurar outros países que acabam por nos custar mais dinheiro nessa fase, mas que no futuro vai compensar o retorno financeiro. O importante hoje em dia para ter sucesso nos países, é falar a língua deles, quando temos intermediários, vamos fazendo algum negócio mas nada de excepcional, mas o importante é falar a língua para avançarmos os negócios. O mal de levar um tradutor, é que eles entendem muito da língua, mas não percebem nada de carpintaria, ou de madeira. Por isso que digo que a comunicação é muito importante para o cliente, temos que criar uma relação, digamos de amizade com o cliente antes de partir para qualquer negócio, por isso digo que a atitude é muito importante. Temos um preço, digamos que não é o melhor, mas esse preço vem acompanhado de uma série de coisas que o cliente valoriza, e é isso que tento inculir na mente do cliente, antes de partir para qualquer negócio. E para finalizar é que a cada vez mais dificuldade em encontrar jovens para aprender essa arte, estar fechados em uma

fábrica.

#### **6.4 Transcrição entrevista Empresa X Mobiliário**

Então meu nome é Senhora Y, sou a sócia proprietária da empresa Empresa X Mobiliário, nossa atividade principal é o fabrico de móveis de madeiras e afins, o ano de 2017 atingimos a barreira dos 3 milhões em volume de negócios, sou a filha do fundador e tenho uma Licenciatura em Relações Internacionais.

A empresa com sociedade de quotas possui 35 anos (1983), mas como de início mesmo da atividade que meu pai iniciou, tem 45 anos (1973), por isso ele começou uma atividade em nome individual e 10 anos depois passou a quotas e nós integramos como sócios, os seus filhos, por isso em 1983 esta empresa tinha 2 sócios gerentes, e mais 5 sócios, ou seja no total éramos 6.

O motivo de minha entrada na empresa, basicamente foi que, terminei os meus estudos e pensei fazer um estágio e na altura acabei por ficar cá, até porque praticamente todas as férias estava cá e conhecia bem a atividade da empresa e as pessoas que aqui trabalhavam e portanto, em vez de fazer o estágio em uma empresa externa, comecei a fazer cá, então implementei algumas mudanças e algumas medidas logo nessa altura, e fiquei cá uns 7 anos, entretanto saí por razões diversas e familiares e, porque fui para outro lugar, ... (parte retirada da transcrição para manter o anonimato da entrevistada..., entretanto depois trabalhei noutra empresa do ramo da construção e engenharia e também na área de contabilidade e financeira, durante 4 anos e entretanto o meu regresso cá para a empresa, foi à 4 anos atrás quando o meu pai se reformou, aliás finalmente se reformou e ele entretanto nesse período que eu não estive cá, como sendo da família íamos falando sobre os diversos assuntos da empresa, nomeadamente essa questão do que fazer no futuro e quem ficaria com a empresa. Portanto a nossa família é constituída por 4 filhos, uma das minhas irmãs ela é professora portanto nunca trabalhou e nem nunca esteve cá, o meu irmão também começou a trabalhar aqui mal terminou o 12º ano, por isso é o meu irmão que está cá a 18 anos, e hoje ele é o meu sócio nesta empresa, por isso somos 2. Tenho uma outra irmã que trabalha cá mas não é sócia, é funcionária, foi definido essa estratégia.

Sou a responsável financeira, meu irmão é o responsável comercial, no fundo esta empresa está dividida em 2 pessoas, a gestão é partilhada por 2 pessoas, depois tem cá o outros responsáveis por exemplo o Sr. XXXX da produção, entre outros. Na altura da passagem de bastão éramos 45 colaboradores.

Minha percepção da empresa antes de assumir a empresa ou seja antes de haver a sucessão, quando iniciou-se o processo, percebi que poderia haver bastante melhorias ao nível financeiro, nomeadamente uma gestão mais apertada no que diz respeito da negociação bancária, taxas de juros, por exemplo nos 2 anos seguintes conseguimos baixar uma série de encargos muito importantes, claro como é óbvio, pois são encargos que não são operacionais por assim dizer, mas que influenciam no resultado final da empresa e das contas da empresa, isso foi muito importante e também foi o facto de que as instituições bancárias olham para as empresas e claro que olham uma série de números, mas também olham para as pessoas que a gerem e quando tem por trás alguma pessoa com alguma formação e também com alguma experiência em algumas outras áreas, isso influencia de certa forma a credibilidade da empresa em frente às instituições bancárias, depois há todo um historial, uma empresa com 45 anos ou com 35 anos, ou neste caso à 4 anos atrás com 40 anos, tem um certo peso historial nas instituições de crédito como é óbvio, mas isso não é por si só, não é fundamental para que se consiga melhores condições, também é necessário ter outro retorno a nível de vendas, exportação, quais são os mercados, quais são os clientes, *etc*, isso então foi um percurso iniciado por mim, pois na altura antes de sair a primeira vez, consegui ter um contacto muito importante desse representante em Espanha que nós trabalhamos, essencialmente a exportação para uma cadeia de lojas em Espanha e isso nos deu algum fôlego naquela crise muito profunda que o mobiliário sofreu em 2008, então nós já estávamos bastante segmentados com essa parceria que ainda hoje a temos e funciona muito bem, e portanto, digamos que isso foi uma bolsa de oxigênio para a crise que se passou nessa altura.

Eu lembro me nessa altura de ter começado com esse cliente de Espanha e depois o meu irmão desenvolveu todo o trabalho comercial que se seguiu depois no tempo que eu já não estava mais cá a trabalhar, e fez um segundo trabalho ao nível comercial e eu acompanhei de certa forma de fora, depois fui contactando com as pessoas, nomeadamente esse representante de Espanha, enfim fui acompanhando sempre de forma externa mas com algum sentimento, sabendo que minha decisão era muito importante

também, nomeadamente para as pessoas que aqui trabalhavam (e ainda trabalham) e me conhecem, e também pelo facto de independentemente de eu ter decidido ir embora, a minha decisão sempre iria ser importante... claro que eu sempre teria que estar ciente deste novo projeto mas mais dias menos dias como sendo um familiar, digamos de sucessão/herança, isso mais tarde ou mais cedo iria cair-me nas mãos, então eu decidi, houve ali talvez em um período talvez de meio ano, que eu decidi que a melhor decisão seria eu estar cá presente no dia-a-dia para perceber melhor, porque isto seria mais fácil de controlar ou não, do que sair digamos numa herança e talvez ai depois pudesse ser mais conflituoso ao nível familiar também... pronto... começar acaba por ser mais difícil depois em gerir as emoções entre familiares, na perda de uma pessoa ou não, pode não ser perda mas normalmente acontece sempre quando a perda do pai ou da mãe e há uma partilha dos bens e ai provavelmente será ainda mais complicado, o que quer dizer que a minha decisão foi também baseada nesse sentimento mais familiar e também de defesa do interesse da família, porque uma coisa é nós partilharmos coisas que estão no ativo e que valem ou que tem um valor, e outra coisa é olharmos ao que está falido ou que não está em andamento.

Desde que houve a sucessão, foram muitas as mudanças que houve em termos estratégicos, sim houve muitas.

Essa sucessão houve, digamos isso não é de uma dia para o outro, é sempre um período contínuo, e depois há algumas mudanças quer ao nível comportamental do pessoal, entraram mais pessoas, depois houve melhorias de produtos, se bem que isso é sempre contínuo, e também temos a melhoria contínua do parque de máquinas, nos processos internos administrativos e da produção especificamente, sempre buscando formações e isso sempre tem sido feito ao longo dos anos. Em linhas gerais eu acho que o que muda é esta dinâmica mais jovem e talvez mais virada para as novas tecnologias, comunicação digital, um contato mais alargado ao nível de outros mercados, não só o mercado nacional, porque enquanto o meu pai trabalhou, era praticamente só o mercado nacional para quem era direcionado os produtos, por isso houve ali um período talvez de quatro anos que se começou a direcionar para mercados externos e o meu irmão nesse aspeto foi bem-sucedido, embora depois o mercado nacional começou a dar sinal de fraqueza, tivemos clientes a fechar e tivemos algumas insolvências e bastante dinheiro de faturas que ficou por cobrar, por isso houve um período que foi muito difícil, mas que conseguimos devido

a esse outro lado da balança, que foi o equilíbrio suficiente para nos mantermos ao nível financeiro e até de uma forma quase tranquila, por isso creio que a grande mudança será ao nível da decisão internacional, da abordagem internacional, não ficar a espera das empresas ou de alguém.

Porque lá está, meu pai é uma pessoa que começou a trabalhar muito jovem e criou tudo o que tem, fez tudo o que tem e nunca herdou qualquer tipo de herança, tudo aquilo que fez foi a custa de seu trabalho, da sua própria visão, inteligência, capacidade e também teve o todo o contexto econômico favorável também dos anos 80/90 aqui em Portugal e especificamente aqui na Capital do Móvel, criou aqui uma série de empresas, muitas empresas cresceram nessa altura e ele (meu pai) foi uma das pessoas que soube aproveitar esses ventos a seu favor, e como é óbvio tem todo o mérito e conseguiu chegar até onde chegou por sua própria estratégia e pulso, mas claro, uma pessoa que tem a quarta classe, que consegue chegar até aqui e ser bem-sucedido, há algumas coisas que, como por exemplo não falar línguas é um entrave nos dias de hoje para o comércio internacional, não usar o email ou não usar ferramentas mais assertivas de forma digitais, quer ao nível de software ao nível de gestão, não usar esses tipos de ferramentas, ou melhor, ter acesso a essas ferramentas e não ser o próprio usuário, isso cria algumas barreiras na expansão do mercado internacional, não podemos simplesmente a ficar a falar português e esperar que os espanhóis e os franceses não se importem com isso e que possamos mandar cartas escritas etc, pronto, há aqui uma série de valências que tem que ser asseguradas por outras pessoas que as tenham, portanto creio que sim, nesse aspeto pelo facto de sermos mais jovens e estarmos mais aptos a mudanças rápidas que ajudou nesse percurso de sucessão, agora já passaram 4 anos, já podemos fazer algum historial e esperemos que seja um bom historial. Em uma escala de 0 a 10, avaliaria que a empresa é aberta a mudança em um nível 6 ou 7, tudo depende da área que estamos a falar, se for ao nível da produção, do marketing, etc.

Relativamente a conflitos familiares, sim houve conflitos, na primeira instância ou seja no primeiro período, que foi já, talvez, uma preparação para a mudança, essa já foi feita a 4 anos, e a outra tinha sido 10 anos antes, por isso, eu sou a mais velha dos 4 irmãos, a minha irmã mais nova faz uma diferença de mim de 7 anos, por isso somos 4 irmãos com diferenças de 7 anos basicamente, portanto eu sou a mais velha, depois o meu irmão que está cá a 18 anos, desde que acabou o secundário e decidiu que não queria seguir os

estudos, e iniciou o seu percurso profissional aqui quando terminou, por isso, somos os 4, e a minha irmã mais nova entretanto ainda fez o percurso superior, e entretanto começou a trabalhar connosco, a relativamente 8 anos.

O que acontece... havia aqui uma certa instabilidade ao nível de personalidades, ao nível de quem é que poderia assumir ou não, também há aqui uma questão que foi o facto de que, o meu pai tem 72 anos, por isso tem assim uma tendência da defesa do homem e não da mulher na sucessão dos negócios e isto condicionou de certa forma essa preparação, depois pronto, agora nem tanto e nem se nota tanto, mas hoje há uns 3 negócios do mobiliário, que já existe mulheres a trabalhar e a gerir negócios nessa área, mas até a uns 3 anos atrás era mais difícil de se ver mulheres a trabalhar nesta indústria, por isso, isso condicionou de certa forma as decisões do meu pai que queria que meu irmão assumisse, por um lado eu creio que ele via em mim algumas capacidades e também no meu irmão viu outras, mas para ele era um bocadinho difícil de tomar ele a decisão de ver qual de nós poderíamos assumir/emergir, e eu percebi que por muito que emergisse não poderia ser bem sucedida nisso, por isso acho que essa decisão inicial a 10 anos não foi tão bem sucedida, inclusive pedimos a uma empresa que nos ajudasse a fazer essa implementação da sucessão, mas também não foi muito bem sucedida, meu irmão não viu isso como uma grande estratégia bem sucedida e por isso ficamos ali uns anos a pensar um “ bocado” no assunto, meu pai continuava gestor da empresa, por isso depois nunca se pensou a sério neste tema.

O que leva mesmo a decisão de suceder é mesmo a questão de meu pai se reformar, meu pai queria reformar-se, estava cansado e não pretendia continuar com a gestão corrente e diária do negócio, e a sim era necessário haver alguém ou que fosse 1, 2 ou 3 pessoas que assumissem esse papel, meu irmão já tinha um papel importante na área comercial e aí sim fazia sentido ter alguém na área financeira que o pudesse apoiar, que era no fundo aquilo que meu pai fazia, mas no seu dia-a-dia era a gestão financeira, por isso creio que foi nesta conciliação das possibilidades ao nível familiar, é claro que se não houvesse essa possibilidade ao nível familiar ele teria que procurar alguém que fizesse esse trabalho, alguém externo talvez, que desempenhasse essa função, por isso, foi aqui nesta gestão familiar que por exemplo as minhas irmãs, a minha irmã que está aqui a trabalhar connosco apesar de não ter uma quota, é uma pessoa mais instável, agora apesar de estar mais estável, não era de todo uma possibilidade de participar na gestão, dado as suas



características, a outra minha irmã tinha uma outra profissão completamente distinta que não se coordenava com a gestão de uma empresa, então por isso foi feita uma partilha, e meu pai decidiu doar lhes uma série de bens que tinha para compensar essa nossa gestão.

O edifício aqui é do meu pai, por isso é um edifício da família, nós apenas temos a gestão do negócio, da gestão operacional, por isso no fundo foi uma decisão tomada “familiarmente”, foi tomada propriamente ao nível da ligação das pessoas e para que todas as pessoas ficassem devidamente acauteladas. Eu também na altura achei que seria importante, neste sentido para defender as minhas irmãs porque o meu irmão tinha uma visão um bocadinho diferente, ou elas trabalhavam cá e participavam no negócio ou então não tinham nada que receber daqui, no fundo essa divisão é um bocadinho, não sei bem como explicar-vos mas ao nível familiar é uma questão muito sensível, há muitas sensibilidades, há varias pessoas que estão envolvidas, minha mãe também é uma pessoa muito importante apesar de ela ter apoiado sempre o meu pai, sempre o ajudou no que era necessário e durante todo o tempo nunca trabalhou no negócio em si diretamente no sentido de desempenhar uma função das 9 as 5, *etc*, mas foi fazendo as coisas que eram necessárias, por isso o que minha mãe gostaria era que as coisas fossem bem-feitas, e bem-sucedidas e que no fundo a família ficasse salvaguardada, e que no fundo o ideal é sempre esse, que os irmãos não fiquem virados uns com os outros, ou numa situação de inimigos ou achar que foi feita alguma injustiça.

Eu como sou uma pessoa que gosto de trabalhar e tanto faz para eu fazer isso ou aquilo, eu nunca vejo injustiça, pois a justiça somos nós que a temos que fazer, é a trabalhar no dia-a-dia que mostramos o que valemos, por isso pensei sempre, talvez por ter esse feitio de querer sempre ajudar e estar disponível para fazer coisas novas, por isso eu pensei sempre, eu vou defender aquilo que meu pai criou e não vou deixar ninguém deitar por terra, principalmente enquanto ele for vivo, que ele tenha essa perceção de que os filhos vão assegurar o negócio, é lógico que os filhos nunca serão iguais a ele, nem eu e nem o meu irmão juntos seremos aquilo que ele foi, mas pelo menos assegurar de certa forma a continuidade. As vezes pensamos que provavelmente no futuro teremos que nos recorrer a um gestor externo, porque como sabe nas questões familiares há sempre questões difíceis, não questões de litígios mas sempre há algum conflito e as vezes ter um gestor independente acaba por ser fundamental, então já algumas vezes falamos que provavelmente uma pessoa externa seria importante também para a expansão, para irmos

mais além, pois temos nós sempre as nossas limitações, mas também para assegurar essa continuidade no futuro, porque as empresas familiares são importantes empresas do tecido empresarial, é fácil passar à 2ª geração, mas da segunda geração para a frente que é o problema, e é isso também no futuro que nós queremos perceber se vai ser com alguém da família ou não, mas que pelo menos a empresa possa se suceder, pois são outras quantas famílias que trabalham connosco, são outras tantas pessoas que todos os dias dão o seu esforço, seu apoio, o seu trabalho, para que isso seja bem-sucedido, e pensamos sim no futuro passar a alguém externo, não quer dizer que a empresa saia da família como é óbvio, mas a gestão mais ao nível do topo, provavelmente será por aí o caminho.

E para finalizar creio que na altura da sucessão avaliaria em 4, os conflitos familiares nessa empresa em uma escala de 0 a 10, porque nós conseguimos de certa forma, que vocês também vão se aperceber que a maturidade e o facto também de cada um ter já família, já ter filhos, já nos dá uma outra visão, pois quando somos muito jovens, acabamos de sair da faculdade, somos jeitosos, achamos que as ideias são todas nossas, e que o mundo não está correto, e que nós é que vamos conseguir mudá-lo e acho então que nessa primeira tentativa de sucessão éramos mais jovens, um bocadinho mais instáveis, talvez por força da idade, e creio que nesta última sucessão/negociação fomos bem sucedidos porque cedemos, eu cedi, o meu irmão também cedeu, conseguimos perceber qual é que seria o nosso caminho, como é que seria possível a família ficar unida da mesma forma e continuar o negócio não sendo o meu pai o gestor, por isso, meu pai afastando acaba por nos dar alguma margem de manobra para podermos decidir as nossas próprias vontades, porque é isso que criam conflitos.

Normalmente eu creio que nessa fase da criação de conflitos eu creio que quando a pessoa que decide, decide independentemente da vontade dos outros, por isso, uma coisa é eu decidir e eu tomar as decisões tendo em conta o meu trabalho, outra coisa é, eu tendo em conta o meu trabalho e dedicar a melhor decisão ou melhor caminho e a pessoa que vai decidir, decide que não é esse o caminho, então entramos aqui sempre em uma situação de conflito diário relativamente a estas questões da decisão, independentemente se era uma decisão comercial, ou uma decisão financeira, operacional, etc. Quem está nesse caso, que é um pai e 2 filhos que são diferentes entre os 3, e eu dizer que a minha decisão, tendo em conta o contexto, decido que o melhor caminho seria este, ir por aqui, fazer isto, decidir aquilo, e a pessoa que vai decidir diz, bom...não, mas sou eu que pago e eu é que

sei qual será o melhor caminho e por fim quem acaba decidindo é a pessoa que é o gestor, por isso houve ali em algumas alturas, esse gênero de conflitos, que é, umas pessoas terem umas ideias e opiniões e quem decide ter uma totalmente diferente, e por isso essa pessoa sempre tomava as suas decisões, normalmente era assim que era feito, apesar que foram feitas muitas coisas com as nossas opiniões, tendo em conta aquilo que achávamos, mas em relações às decisões estratégicas houve algumas ruturas nomeadamente, aquando da minha primeira saída, foi uma rutura de decisões que não poderiam ser, nomeadamente decisões financeiras, porque eu via que deveríamos ir por um caminho, e que se continuássemos por aquele caminho ia ser bastante difícil e isso depois mais tarde veio a se comprovar, por isso quando retornei para a empresa, já consigo perceber melhor as questões e já ao nível financeiro estamos perfeitamente saudáveis, no fundo sempre tivemos mas pode sempre melhorar, e isso foi muito importante.

Em termos de familiares a trabalhar na empresa somos muitos, portanto somos 58 funcionários e se for ver entre primos, irmã, talvez somos uns 10, mas na gestão só somos eu e meu irmão. Os genros, noras etc nunca entraram, essa foi uma decisão que nós tomamos desde logo no início, de que tudo o que teria para se discutir, seria ao nível da família e não das pessoas que acompanham o agregado familiar e não dos sobrinhos, primos *etc*, somos casados, e por isso nunca houve a interferência externa.

Em relação a resistência interna por parte da equipa, não houve, pois as pessoas que aqui estavam viram com muito bons olhos esta decisão que tomei na altura da primeira saída, e quando voltei deu-me mais força, mais segurança, porque como sabem cada pessoa tem as suas características, pessoais e técnicas, o que houve aqui foi o melhor dos 2 mundos, no fundo eu e meu irmão temos características distintas, somos diferentes, mas ao mesmo tempo somos pessoas que se completam, apesar de discutirmos, termos as nossas divergências, somos pessoas que seguram as coisas, e temos amor ao trabalho e à empresa, e as pessoas viram isso como uma segurança, como algo bom, vieram dar-me os parabéns, pois me conhecem, sabem como sou, foi muito tranquilo, foi praticamente como nunca tivesse saído.

No planeamento da sucessão, quando decidimos avançar com isso como disse, pedimos ajuda de uma empresa, marcamos uma reunião mas não avançamos, pois a primeira reunião já foi bastante tensa, portanto paramos por aí. Entretanto para a segunda vez já

vínhamos tendo reuniões familiares sem qualquer problema, mas nunca chegamos a consenso, então pensamos em abordar um advogado, mas também não foi muito fácil a chegar a um consenso... depois a empresa (a primeira) propôs-nos a seguir um método, em que primeiro há uma reunião geral, em que as pessoas vão falando, depois há uma reunião individual com cada membro da família, depois fazem uma análise do perfil de cada familiar e depois tentam perceber os pontos fortes e fracos dessa posição e tentam perceber qual pessoa no seio da família, qual é que poderá ser, tendo em conta também o objetivo da família, o que é que a empresa quer ser no futuro, o objetivo do gestor que sucede, ou o que passa ou transmite, e depois o que fazem é tentar coordenar essa "sopa" de modo a tentar distribuir de forma equitativa entre todos, e foi aí que surgiu algumas tensões, porque eu percebo que são tensões ao nível de instabilidade por sermos jovens, foi tensões ao nível, porque hoje em dia o facto de termos um curso superior ajuda-nos em certas coisas, mas não nos ajuda em tudo, não é determinante para nada, e talvez eles tenham feito essa avaliação de uma forma, digamos, os livros dizem, as normas dizem que tem que ser assim, no caso meu irmão iria ser desfavorecido, ele apercebeu-se disso e na altura criamos ali logo um grande conflito com ele, ao nível dessa questão e outras como é óbvio, do seu próprio temperamento, é lógico estamos aqui 4 pessoas, e a pessoa que liderou a reunião tenta criar antagonismo, pronto, criou ali uma série de conflitos, então decidimos que não iríamos avançar com esse projeto. Eu conheço empresas que foram bem-sucedidas recorrendo a esse tipo de serviços, no fundo o que eles definiam, era uma estratégia de comportamento familiar e daquilo que são e de tudo o que é ligado a família e como a família se comporta a essa questão do negócio e depois essa relação com o negócio, e depois há 2 ou 4 pessoas que estão no negócio mas não interfere com a família, eles criam digamos um protocolo, um manual de procedimento de como os familiares devem enquadrar-se nesse processo de sucessão, e isso parece-me muito importante, pois cada um aporta a suas questões, a sua visão de futuro, o que acham de seus irmãos, depois fazem uma análise específica, compilam a informação e há no fundo um compromisso entre todos sobre aquilo que ficou estipulado nesse manual, e no fundo todos ficam comprometidos com aquilo que foi decidido. Na verdade não existe um manual em que diz que devemos seguir para isso ou aquilo, pois cada caso é um caso, é muito difícil, tem muito a ver com sentimentos, há muitas relações, muitas disciplinas, muita coisa em jogo, digamos que é um tabuleiro de xadrez, que se joga mas que não

sabemos contra quem, porque não está la ninguém daquele lado, nós estamos a jogar e a tentar, de facto temos que nos unir e digo que esta seria a última das minhas prioridades, era estar em uma empresa que a família estivesse de “mal” ou de costas voltadas para a família, preferiria não abraçar nunca um projeto familiar a esse nível. Essa é minha posição, embora possa haver empresários que olham para isso como algo que tem que ser feito independentemente das relações familiares e eu não julgaria essa pessoa de forma má, mas olhando para mim e sabendo a pessoa que sou, não abraçaria nunca um projeto dessa forma. A sucessão na verdade é o sal, a pimenta e todos os ingredientes que tem que ser conjugados para que saia um bom produto. Na escala de 1 a 10, em relação à mentalidade aberta, eu como gestor me avaliaria em um 7, não sou muito aberta mas também não tenho uma mentalidade fechada, sei que tenho algumas resistências, mas gostaria imenso de deixar a minha marca na empresa.

Em relação ao antecessor manter um papel híbrido durante a sucessão, digamos na segunda tentativa, foi mesmo corte total, decidimos em abril, ou melhor, decidimos talvez no ano anterior no verão e começamos a preparar e a planear como seria e depois em abril quando minha mãe e meu pai passou as quotas, de uma forma gratuita como é óbvio, para o meu irmão e para mim e ficamos os 2 com 50/50, depois alteramos todas as questões bancárias, legais e jurídicas, inerentes ao dia-a-dia das empresas, inclusive tivemos aqui uma questão referente ao um banco que ficou reticente em relação às garantias pessoais que meu pai possuía, e queria retirar essas garantias como é óbvio, tivemos nesse caso algumas dificuldades, mas chegamos facilmente a uma decisão de que ou eles acreditavam no nosso trabalho e aquilo que poderíamos fazer no futuro ou mais valia era não trabalharmos com aquele banco, e assim conseguimos que meu pai reouvesse as suas garantias. Assim em abril ficamos nós com a empresa sozinhos, sem aval de nenhum familiar e pegamos a empresa como se fôssemos independentes da família, como se fôssemos 2 gestores que começavam do zero, claro que tínhamos toda a carteira de cliente, tínhamos tudo a andar, fornecedores, receitas a entrar, *etc* e começamos...

Meu pai foi mesmo radical, deixou mesmo a empresa, hoje consideramos ele como um consultor sênior assim digamos, e hoje posso dizer que esse foi o melhor caminho olhando para trás, porque se fôssemos pela sucessão híbrida, iríamos voltar no tempo em que nos desentendíamos e esse híbrido eu não queria, eu e meu irmão antes de tomarmos alguma decisão, conversamos diversas vezes, e decidimos que, aliás eu disse que só tomaria

decisões daquilo que controlo, e não posso tomar decisões sobre coisas que depois outra pessoa vai controlar e que vai cortar o meu estudo, minha análise, vai dizer ok está excelente, mas a minha decisão é diferente, então o que conversamos foi que assumiríamos isso mas que nós deveríamos ser os responsáveis pela gestão, não poderia ser um terceiro, por isso essa forma híbrida foi totalmente descartada e portanto agora temos uma gestão bicéfala, e que no fundo acaba por funcionar muito bem, tem alturas em que temos que nos perceber e avaliar melhor as situações para chegarmos as decisões, mas é uma alternativa é lógico que se é uma pessoa só a decidir é outra alternativa de gestão, mas é essa que chegamos a consenso e que em nosso caso funciona muito bem.

Nós vivemos em tempos em que temos alguma instabilidade, como sabem, ao nível da europa, essa questão da concorrência que existe com os países do leste europeu, falando em concreto dessa nossa indústria, por exemplo a Polónia, a Turquia se vir a entrar para a União Europeia, e por isso que digo que temos alguma instabilidade, mas nós como portugueses, trabalhamos muito bem, temos bons produtos, bons serviços, somos muito adaptáveis a novos desafios, a novos produtos, novas dinâmicas, trabalhamos para todo o mundo, somos bem-sucedidos nessa área e há muitas empresas a trabalhar muito bem aqui em Paços de Ferreira, mas agora o nosso objetivo é diversificar mercados, esse é o nosso objetivo digamos imediato nesse ano e no próximo ano, e temos vindo a desenvolver essa nova estratégia de diversificação, temos já uma boa parceria com Espanha mas não podemos ficar reféns desse parceiro, apesar de ser muito importante para nós, temos mesmo que nos orientar para outro tipo de compensação, equilíbrio, não podemos ficar nessa balança tão desequilibrada.

Nessa abordagem a outros mercados, inclusive com o apoio da AEPF (Associação Empresarial de Paços de Ferreira), sabemos que é muito difícil a entrada em novos mercados, quer a nível de preço, apesar que já temos muita qualidade, mas o preço ainda é o grande determinante, ou estamos a falar sobre produtos de topo de gama, sob uma marca subjacente muito forte, nesse caso ai sim podemos entrar em mercados a nível da marca ou do produto, nem tanto pelo preço, mas no nosso caso em particular, dessa empresa, teríamos que entrar pelo preço e nesse caso não somos tão competitivos em outros mercados, por exemplo, a Alemanha que compra muito nessa zona do leste europeu, pois compram e também tem muitas ofertas, pois tem lá muitas empresas a produzir, são vizinhos, não tem o transporte, cá nós temos o problema do transporte, que

devido a sermos países periféricos e para levarmos as nossas mercadorias quer seja por mar, ar ou terra, é sempre aquele custo extra que as pessoas não estão dispostas a pagar, exceto se estamos a falar nesse produto diferenciado, nesse mercado mais forte onde o preço não é a questão principal, outro entrave futuro seria a falta de mão-de-obra especializada nessa indústria que a cada vez vamos tendo mais dificuldade nesse assunto.

### **6.5 Transcrição entrevista Móveis Carlos Cruz**

Nossa empresa teve duas fases, no fundo ela vem de 1970, mas vinha em nome individual do meu pai, depois passou para limitada isto há 10 anos mais ou menos. Mas foi fundada mais ou menos em 1970. O fundador foi o meu pai, que é Carlos Alberto Carneiro da Cruz. Já a limitada, não tenho o ano exato da fundação, mas foi há 10 anos mais ou menos, 98.

Motivo da entrada na empresa? Na altura foi opção minha, deixei de estudar no 2º ano da faculdade, decidi abandonar e trabalhar pro meu pai. Foi o pai que teve ali uma mãozinha por trás? No fundo não é isso, tive sempre, como tinha sempre essa empresa, tinha sempre esse alívio de se não resultar nos estudos ou se me cansar dos estudos tinha sempre para onde ir trabalhar. Se calhar se tivesse mesmo a necessidade, até me tinha empenhado melhor nos estudos e hoje teria um melhor preparo para isso aqui, se calhar até me baldei um bocado por ter sempre essa segunda opção, o plano B sempre ali presente.

A sua função atual na empresa é só ser gerente certo? Sim. Como é constituída a estrutura de acionistas da empresa? No fundo o meu pai é o sócio maioritário, tem a maioria, portanto qualquer decisão passa por ele mesmo, como somos 5 irmãos, todos os outros somos sócios com uma percentagem.

Os 5 irmãos estão a trabalhar na empresa? São homens, mulheres? R: Sim, Todos homens. E quem é responsável pelo quê? É um bocadinho complicado, mas eu e outro meu irmão é que estamos mais em decisões, gestão e investimentos, passa sempre pela nossa decisão, de 2 de nós, os outros estão um bocadinho com outras funções mais práticas.

Mais gestão de escritórios? Um deles por exemplo está mais na gestão de produção de embalagens, de coordenar a parte da logística. Outro já acompanha mais a parte das feiras, montagem de stands, organização de espaços, lojas, está mais com essa função. Sendo uma empresa pequenina nós temos no fundo multifunções, eu acabo por estar as vezes a

vender, se precisar pegar no carro e ir ajudar entregar qualquer coisa, venho para uma feira e fazemos um bocadinho de tudo por assim dizer, não há aquelas funções mesmo definidas, não temos uma estrutura grande, são lojas de vendas a público que nós temos, além da fábrica. São quantas lojas? Nós no fundo, eu posso dizer que só temos duas numa perspectiva, elas estão no Porto, em uma rua temos 3 lojas mas elas estão ali juntinhas, que é como se fosse só uma, em termos de localização e a outra também fica 5KM dessas lojas, mais ou menos, portanto são pontos de vendas diferentes, mas ali numa dessas lojas que são as 3, acabamos por estar ali as vezes 5, 6 pessoas a trabalhar, só na parte de vendas, organizar a lojas, entregar, logística. E a fábrica está onde? R: Nós temos, não é propriamente produção é, nós temos design próprio, mas aqui em Vilela, aqui em Paredes aqui ao lado – e o que nós fazemos agora é além de desenhar nossos próprios modelos, temos muito material que compramos em cru e tratamos, para depois fazer os acabamentos, a parte de estofos, fazer outra estampa e é por ai, depois há que organizar a chegada de todos produtos, esses acabamentos, finalização, as ferragens, uma série de coisas antes de entregar ao cliente final. E a venda é direta pro consumidor final? Sim, nós vendemos diretamente ao consumidor final, 98% de nossa produção. A produção é sempre em série ou é só encomendas? Não, no fundo nós só gerimos encomendas e depois nos apoiamos em várias empresas que produzem para nós, nós que desenhamos, preparamos tudo, encomendamos, e no fundo temos as parcerias para a produção, e outras muitas parcerias com muitos fornecedores.

Nº de pessoas da família a trabalhar na empresa? Além dos 5 irmãos, tem primos, tios e mais parentes? Não, somos 5 irmãos, meu pai e minha mãe também está no cargo, minha esposa também já começa a assumir, no fundo somos 8 pessoas da mesma família. Em cargo de gestão são só os irmãos? São todos irmãos que de uma forma geral ditam ordens ou tem 2 irmãos que estão mais ali à frente do negócio? Somos 2 irmãos, no fundo estamos ali 3 pessoas que decidem mais, a informação as vezes passa por todos nós, para opinarmos sobre uma decisão, mas há ali mais influência de 2 irmãos nas decisões e o meu pai ainda tem mais aquele controlo das coisas por absoluto, embora já esteja naquela fase de saída da empresa, pois meu pai já tem 72 anos, já nos está a deixar, já nos está a passar a pasta. Vamos dizer que, por exemplo, ele não tem que estar aqui na empresa neste momento, não tem que estar em nenhuma das lojas neste momento, só controla por trás por assim dizer, mas eu e outro meu irmão se tomarmos uma decisão, ele vê se tá



correta e nos direciona, nós gostamos sempre de ter a opinião dele, no fundo nessa altura temos sempre essa opinião dele, o que é muito importante nessa fase da sucessão que estamos. Já está naquela fase de se afastar? Já, passar a pasta, sim.

Mudanças significativas que ocorreram na empresa em termos estratégicos, por exemplo, produtos novos, internacionalização? Nós propriamente a internacionalização não tem sido um objetivo nosso, ainda não foi um objetivo para nós mas vai acontecendo pouco a pouco, vamos tendo vendas esporádicas para o exterior, mas não estamos a concentrar em entrar nesses mercados assim numa percentagem muito grande de vendas, isso porque no nosso caso nós estamos localizados num ponto da cidade já há 40 anos, mais ou menos que meu pai já tinha ali negócio, quer dizer que nós já temos ali uma clientela mais ou menos fiel e vai surgindo outras dia após dia, portanto pra já não vemos necessidade de partir para outros mercados.

As mudanças eu posso dizer que foi entrar nas feiras, nesses eventos que nos proporcionaram chegar a outros mercados também, no caso eu faço essas duas feiras de Paços de Ferreira, já fiz 6 ou 7 feiras em um ano, digo isso em anos anteriores, faço a feira de Lisboa que já me proporciona ter ali mercado mais para o sul do país, também aparece pessoal do exterior, por exemplo Angola que levaram-nos à exportação mas não foi um interesse assim direto, não foi um estudo que a empresa fez para entrar nesses mercados, eles surgiram por acaso porque o objetivo nessas feiras nacionais não é propriamente vender para o mercado internacional, mas vai acontecendo, de ter visitas de pessoal de outros países, no caso dessa feira aqui em Paços de Ferreira, por exemplo, já tive negócios para França, para o Luxemburgo, para o Mali, coisas assim, que não estávamos a pensar entrar nesses mercados com uma feira dessas, mas apareceram os negócios e estamos prontos para o fazer, não é? Vou dizer que se agora em médio prazo ou nos próximos anos, tentar fazer uma feira exterior, que seria um objetivo nosso, se calhar tentar entrar num mercado diferente, já fizemos uma feira em França, no mercado italiano não sei se será um bocadinho mais complicado de entrar, é um passo que no fundo iremos tentar para que a empresa passe para outro patamar. Em termos gerais, a situação financeira da empresa como está, em termos de estabilidade? Tem sido uma empresa estável, considero em termos de análise, muitas vezes que, temos um bocadinho de despesas a mais se formos a ver, porque nós estamos a trabalhar ali na cidade do Porto e estamos localizados aqui em Paredes e temos 30 a 40KM de distância que, às vezes temos

4 carros, por exemplo diários, a passar por portagens, são combustíveis, desgastes, refeições, muita gente a almoçar fora e se eu somar essas fatias de refeições, combustíveis e desgastes do carro e essas coisas mais, é uma despesa que a empresa possui e considero um bocadinho alta, em relação se calhar até ao numero de trabalhadores que somos e seria se calhar uma coisa a se conter de alguma forma, se calhar é um bocado de desleixo de nossa parte e isso é um facto de ser uma empresa familiar, é que um irmão é capaz de querer ir num carro e vai, outro já quer ir em outra hora e vai noutra carro, as vezes há um exagero de coisas que se poderiam coordenar e reduzir esse tipo de despesas e as vezes há despesas que não deviam acontecer e acontecem, tudo isso por não querer atritos familiares, e além dos carros que são mesmo necessários estar no dia-a-dia fazendo esse trajeto, há sempre mais de dois que estão ali um bocadinho à toa, podemos assim dizer. Se calhar as empresas familiares tem um bocadinho desses problemas, facilita muito às vezes, muitas vezes como é família, aproveita-se ali um bocado nos horários e tudo mais que possa ter de benefícios nesse sentido, e ainda sendo nós e inclusive o meu pai uma boa pessoa, as pessoas dependendo do rigor de quem gere, acaba aproveitando mais, devido à essa facilidade.

Considera que a cultura da empresa é conservadora ou aberta à mudança? Tem uma parte conservadora em nós, mas podemos dizer que é muito aberta a mudança sim, é muito aberta a mudança. Em uma escala de 0 a 10, sendo 10 muito aberta, quanto é que valeria? Era capaz de por mesmo um 7,0, porque o problema aqui, é assim aqui a mente, é muito aberta mas às vezes para dar o próximo passo é lento e não o dá logo, precisava ali ter um rigor, um apoio muito constante ou de uma organização maior ou qualquer coisa nesse sentido, então, a gente as vezes tem essa mente aberta, mas falta a parte prática de se chegar lá facilmente.

Em termos de conflitos familiares, há conflitos, por exemplo, quando se é para tomar decisões e assim? É esporádico, mas no nosso caso até que nos entendemos muito bem. Neste caso não há assim muitos conflitos, mesmo até porque temos um bocadinho de funções repartidas, muitas vezes nem temos tempo para conflitos, ou até as vezes eu até digo, estou em uma loja com o outro meu irmão, as vezes até com dois, e assim, e chegamos ao final do dia e não conversamos um com o outro. Dizer que estamos com ocupações, até as vezes repartidas e diferentes e muitas vezes chegamos a dizer, estou aqui essa semana contigo, mas pessoalmente isto até podemos dizer que à hora do almoço

posso ir lá ter com ele. Ou vou ter até à outra loja e almoço com minha esposa, porque ele tem uma saída qualquer pra tirar umas medidas, isto e aquilo e marcações e acaba por ser assim e não tem acontecido, não temos tido tempo pra nos chatear, costume assim dizer isso. Não sei o futuro porque meu pai às vezes dá muito esse exemplo e a gente quando analisa as vezes casos e exemplos de outras empresas familiares, muitas vezes quando se passava dos pais para os filhos e ficaram só os filhos elas desapareceram por assim dizer por não haver entendimento, isso pode ser assim aqui na empresa, por as vezes o meu pai ainda estar por aqui, mesmo que sem muitas funções mas está, as vezes isto segura mais um bocadinho ainda a empresa, meu pai na brincadeira as vezes diz, se um dia eu deixar isto, vai ser cada um para cada lado e isto vai terminar. E eu pessoalmente, uma das coisas que eu gostava era que a gente estivesse sempre unido, mas não sabemos o dia de amanhã não é? E as vezes vão surgindo situações que não podemos controlar, tem muito interesse envolvido, familiares, também vai aumentando as pessoas, vai entrando mais alguém da família, se calhar pra dentro, mas assim nós não sabemos o que vai ocorrer lá na frente, vai ter de ser um dia de cada vez e assim fazendo o melhor sempre. Em uma escala de 0 a 10 em quanto avalia os vossos conflitos? 10 Sendo muitos conflitos? Não, eu ponho 2, é uma coisa mesmo mínima.

A sucessão final já esta a ser planeada? Já. Está. Não digo que ainda não está feita, porque meu pai anda por aí, embora nós que estamos á frente, mas está sim a ser planeada, meu pai a cada dia diz que, estou a vos deixar isto lentamente, nós já estamos mesmo inseridos, se meu pai me dissesse assim olha amanhã isto fica só convosco, não me preocuparia, pois as coisas já estão encaminhadas, tanto em termos diretivos, como em organização em todos os sentidos, portanto diria que já temos uma sucessão.

E quando vocês entraram pra empresa, mudaram alguma forma de fazer produtos ou melhoraram, inovaram? Melhoramos muito em diversos aspetos da produção, atendimento ao cliente, qualidade dos produtos, e novos processos, isto é inovamos bastante. Isto quando era só o meu pai e mais um irmão que o apoiava, e depois veio outro irmão que entrou bastante novo, e veio e entrou mais na parte de vendas e que conseguiu aumentar mais um bocadinho os negócios, portanto muitas vezes é conseguir vender os produtos e o resto depois tem de se arranjar a melhor forma de se resolver, a melhor maneira. Nessa altura começou uma subida de negócios, e, mas no meu caso, quando eu entrei, entrei neste caminho de tentar procurar novos mercados, novos clientes, e foi

quando entramos mais nesta área das feiras e tentar um produto de gama mais média alta, tentar uma maior qualidade, a diferenciação, a personalização do produto, daí o que nos distingue dos outros, acho que tem que ser um bocadinho por aí, nós darmos/oferecermos algo de diferente ao consumidor final e eu pensei mesmo nisto, na personalização dos produtos, se não nós vamos ter uma grande superfície, que tem muitos produtos, com preços muito acessíveis e tínhamos de nos investir de alguma forma e foi por aí, um bocadinho de qualidade e essa personalização dos produtos, que fez nós estarmos com um melhor produto, assim digamos. Se disser que tenho um produto e posso dizer assim, esse é único, não tenho dez iguais a esse. Cada um vai ser diferente, o cliente vai por o seu pormenor em cada produto, seja uma cor, uma medida, há sempre alterações e não vamos produzir quantidades, vamos produzir produtos diferentes e únicos, para cada pedido. Não quer dizer que não coincida produtos iguais, que é o que acontece sempre também mas, nós até dizemos, e meu pai até na brincadeira diz, “antigamente eu comprava cinco, eu tinha cinco peças destas, dez daquelas, vinte daquelas e saía tudo”, e ele ainda tinha de andar atrás de quem produzisse mais pra ele ter mais, mas hoje não vale a pena trabalhar desta forma, então a empresa teve que se adaptar aos novos mercados e clientes e às circunstâncias, e é isso.

Quer deixar a sua marca na empresa? Quero, e tenho conseguido deixar alguma marca na empresa sim, principalmente a nível de design de produtos ou até mesmo nos termos de formação do pessoal, que dantes não tinham, ou em termos de formações mínimas nessa área, começamos a perceber também pela prática, muitas situações, e atuando muito com os clientes e percebemos o que é que eles querem, e nos posicionamos do lado do cliente e conseguimos desenhar um produto ideal e que vai servir para muita gente, que vai servir para muitos clientes ali também, em termos de design e funcionalidades. Eu fico muito satisfeito quando desenho um produto e digo assim, isto foi top de vendas este ano, foi esse produto e eu acho que é isto mesmo e deixar aí um bocadinho a marca da empresa, tendo também a minha marca pessoal por trás. Considera que tem mais uma mentalidade mais aberta ou fechada? Na escala quanto é que seria? Então, eu vou dar 7,0. Porque falta, mesmo dar aqueles passos de ser mais rápido, mais desenvolto, a correr.

E esse passo, você acha que talvez com a reforma do seu pai consegue melhorar, ser mais ágil *etc*? Onde é que está o atraso? Não porque muitas vezes o atraso, o ser mais ágil, não depende só de mim ou do meu pai. O atraso está um bocadinho, bom eu vou-lhe explicar,

eu percebo a sua pergunta e acontece muito, porque às vezes o pai é que é assim, os filhos é que tem uma ideia de querer mudar isto ou aquilo, vou fazer já isto, vou fazer aquilo, quer alterar isto tudo, e o pai é quem trava as vezes um bocadinho. No nosso caso às vezes acredito que é exatamente ao contrário, o meu pai é mais ágil, tem uma mente mais rápida, mais aberta, mais decidida em fazer mudanças, obras ou alterações, do que até nós muitas das vezes. Não sei se é porque estamos sempre mais ocupados, por exemplo com uma encomenda que muitas das vezes tornam-se um bico de obras, por existir tantos pormenores, é tantas alterações que depois o caminho para o concluir acaba sendo um bocadinho complicado, meu erro aí talvez seja não delegar certos trabalhos, se calhar para alguém externo que tivesse só com essas funções, para que eu possa decidir outras e me desobrigar um bocado dessas do dia-a-dia, para poder estar com a mente mais aberta e se calhar poder tomar decisões mais rápidas e estratégicas. Muitas vezes nós envolvemos tanto no trabalho, para o resolver, não pensamos nessas estratégias à fundo, e demoramos tanto tempo, não passamos da teoria à prática com tanta facilidade e falta dar esse passo mesmo, para conseguir ser mais rápido a decidir e, se calhar, ter uma evolução mais rápida na empresa, se calhar era muito importante as vezes, nós se desligarmos um bocadinho de certas funções e ter algum profissional externo pelo menos com um cargo superior ao nosso lado para delegarmos e assim conseguíssemos gerir isso mais facilmente.

É essencial que o Sucessor, no caso, partilhe da mesma visão estratégica que o pai no caso? Ou você acha que o Sucessor tem que vir com a ideia totalmente diferente? Podemos seguir algumas diretrizes do fundador, mas não precisamos partilhar a mesma visão estratégica, pode estar de acordo, pode não estar, mas uma alteração total também de estratégia, não sou de acordo, isto se colocar em riscos, essa alteração se puser em risco a continuidade do negócio ou por em risco a empresa, eu sou de acordo com uma estabilidade do crescimento, pode ser rápido mas eu acho que temos que ir com calma, na medida em que crescemos, as consequências também crescem e eu não gosto disso e aprendi também muito isso com o meu pai, em não criar também demasiadas ilusões ou não por a “carroça na frente dos bois”, como ele costuma dizer, e o meu pai nisto ainda é bastante pra frente, é um investidor um bocadinho arriscado, tenha ou não valores ou sem saldos é capaz de fazer isso, fazer aquilo ou fazer aquilo outro e consegue resolver da melhor forma, seja através do apoio bancário e isto assim, meu pai tem valores indiscutíveis nesse aspeto, e eu já não sou tanto assim, de pensar em um investimento de

500 mil euros sem ter 200 ou 300 mil na mão, mas ele é capaz de dizer assim, eu faço um investimento de 500 mil euros, eu não tenho aqui o dinheiro mas eu arranjo o dinheiro em qualquer lugar e eu tenho crédito e eu consigo, isto assusta-me mais a mim do que propriamente a ele.

Os próximos anos, o que planeja para empresa? Crescimento. Agora esse crescimento pode, e eu gostava por exemplo, de chegar a outros locais, com novos pontos de vendas, em outras áreas por exemplo, para conseguir que os nossos produtos chegassem a outros mercados e se calhar a internacionalização terá que ser também um passo, mas se calhar tem que ser com um apoio, um projeto, e tem que ser por esse caminho, porque é um investimento que já atinge depois uma capacidade de caixa muito alta, e aí vamos ter que projetar isto, se calhar depois a médio prazo mais ou menos, sabendo a direção dos projetos, as candidaturas para esses projetos e aquelas coisas todas, mas tentarmos entrar nesses novos mercados, com uma situação diferente.

Em termos de volume de negócio praticamente 100% é português, ou tem alguma fatia que é para fora? Nem 100%, é mais a parte decorativa mesmo, eu faço a aplicação há muitos anos já com duas empresas espanholas mas é na área do juvenil, a nível nacional não há uma especialização das empresas a nível de produção na área do mobiliário juvenil, então há umas poucas empresas, eu pessoalmente só as espanholas que eu conheço que tem muita variedade do produto e estão especializadas na produção da área do mobiliário juvenil, e nós trabalhamos há muitos anos com eles, mas é uma fatia muito pequena, 2% se calhar, 3% da faturação.

Mas em termo das vendas. Isto você esta falando em trazer os produtos para cá. E venda pra fora? Nossa exportação, eu não sei se ela está em 10% mais ou menos, mas não mais do que isso, depende de um ano para o outro mas não é revenda, é venda a venda, são vendas esporádicas ao consumidor final, e é difícil a gente ter uma percentagem exata, sendo que de ano para ano isso altera, mas tem sido mínima, não quer dizer que eu esteja a dar valores muito exatos, que eu não consigo dar neste momento, mas em termos gerais é assim uma percentagem pequena.

## **6.6 Transcrição entrevista Fábrica de Móveis São Crispim**

Pronto, vamos começar pelo princípio não é? É assim, a nossa empresa este ano comemora 50 anos e foi fundada pelo meu pai em 1968. Se bem que, ela foi instituída em 1968, se bem que ele já desde os 11 anos que trabalha na arte da marcenaria e entretanto só depois é que institucionalizou a empresa. O que isto quer dizer, que ele durante algum tempo trabalhou por conta de outras pessoas, e entretanto estabeleceu-se e só depois uns anos mais tarde é que oficializou a empresa.

Ele, o meu pai também nasceu numa família pobre, de 11 irmãos e ele e mais 3 irmãos é que decidiram seguir a arte da marcenaria por caminhos independentes, portanto houve uma certa fase das vidas deles em que os irmãos juntaram-se, estiveram juntos e assim, mas aquilo não deu muito certo entre irmãos, então cada um seguiu o seu caminho na mesma área mas por caminhos diferentes, em empresas diferentes.

Relativamente ao nosso caso, em específico, entretanto ele instituiu a empresa, foi crescendo, tinha uma clientela assídua, não estava em país estrangeiro nenhum, portanto quando começou era só Portugal e numa clientela muito restrita, porque ele também fazia réplicas de móveis antigos e isso é um público muito restrito, não é produção em massa.

Entretanto nós começamos a crescer e desde sempre ele nos incutiu a empresa, portanto, ele queria que nós continuássemos na empresa. Nós somos 4 irmãos, são dois rapazes e duas raparigas, dois rapazes quiseram fazer parte da empresa logo de início, tanto que a formação deles foi o 12º ano e depois ingressaram logo na empresa, eu decidi estudar um bocadinho mais, porque as mulheres neste contexto tem uma posição diferenciada não é? Portanto, enquanto os meus irmãos por serem homens tinham logo trabalho nas máquinas, na produção por assim dizer, as mulheres ainda não estavam muito bem vista para entrar nessa dinâmica empresarial.

Então, por conta disso e fui estudar, eu persequi os meus estudos na área de gestão e quando terminei ingressei na parte administrativa da empresa. Temos mais uma irmã, que essa nunca quis mesmo nada com a empresa. Então seguiu o caminho dela, é educadora de infância, e entretanto também conseguimos preparar lhe um edifício para ela fazer um colégio, para ela exercer a atividade dela independentemente da empresa dos móveis. Portanto foi o caminho que ela quis seguir, no respeito daquilo que cada um acha que deve fazer, essa solução foi encontrada para ela fazer o caminho dela. Entretanto, neste

momento, desde ai e até este momento, estamos então os dois irmãos, e eu, portanto somos os 3, estamos aqui. Essa minha irmã segue o caminho dela independentemente desta empresa.

Em que ano que foi essa transição? Esta transição foi, portanto nós temos, eu tenho 48, deve ter sido assim quando nós tínhamos 24, 25 anos. Foi quando ela acabou de se formar, e pronto decidiu que não queria isto, tudo bem não é, ela provavelmente teve os motivos dela e seguiu outro caminho. Mas isso não afeta a nossa relação familiar. É bom que isto fique também presente, porque é assim, eu vejo famílias que, só porque os filhos ou porque algum filho não quer seguir o caminho dos pais, gera ali um problema familiar. Pronto, conosco isto não aconteceu, o respeito foi sempre muito, pela parte dos meus pais, foi sempre respeitar o que cada um queria fazer. Embora a influência estava lá, mas cada um aceitou-a conforme quis.

Neste contexto, depois, nós fomos trabalhando sempre em conjunto, meu pai continuava ativo, a minha mãe também tem uma parte ativa na empresa, tanto que eles ainda são os gerentes. Portanto, nos já temos uma sucessão efetiva feita, embora não esteja ainda no papel. Mas para mim é mais importante esta de nós sabermos já lidar com isto, independentemente da papelada legal.

Como é que isto aconteceu? Na verdade nós sempre fomos muito, nós discutimos as coisas todos os dias. Nós não deixamos assuntos pendentes. E eu acho que isso é de uma valia grande porque os assuntos pendentes eles aumentam de proporção, principalmente os problemas pendentes, não é? Porque uma coisa é um assunto agradável, e outra coisa é um problema. E se nós não resolvermos os problemas na hora certa, o problema parece que toma assim umas proporções maiores, então a vida foi nos ensinando isso e para nós as questões tínhamos que resolvermos, tinham que ser feitas quase, se não era na hora era assim nos dias próximos. Uma das coisas que a minha mãe quis sempre, foi, manter-nos unidos à hora do almoço. Eu acho que isso foi uma estratégia infalível. Isto para o bem-estar familiar, mesmo para o bem-estar da empresa. O que isto nos obriga? Não é obriga, nos proporciona, à hora de almoço, todos os assuntos eram discutidos. Aquelas coisas que durante o dia aconteciam e que nós precisávamos da partilha de uns e de outros, à mesa nós conseguíamos fazer a nossa reunião de conselho geral todos os dias a hora do almoço. Só para ter uma ideia de quais eram os papéis de cada um dos irmãos na empresa, eu sou



a mais velha, o meu irmão Crispim tem menos 1 ano que eu, e estava na produção, na área das máquinas, e da produção por assim dizer. O Telmo, que era este que encontrou agora aqui há um bocadinho, é o mais novo, entretanto no meio tem a minha irmã, esse mais novo estava a tratar da parte comercial.

Portanto, tratava dos clientes, das entregas, dos acabamentos, porque era ele que supervisionava a qualidade, e fazia a parte comercial. Eu estava na parte administrativa, contabilidade, financeira, pronto, porque nós, as empresas familiares, os filhos fazem de tudo, nós não temos uma divisão muito grande nas tarefas, e depois ainda viemos de uma família em que nós temos que estar habituados a fazer de tudo. Portanto eu fazia desde recursos humanos, desde a parte financeira, desde a parte contabilística, portanto fazíamos um bocadinho de tudo. Os meus irmãos também faziam. O meu irmão fazia desde engenheiro mecânico, diretor de produção, se tivesse que pegar numa máquina ou de, nós chamamos de banco, nós temos umas bancadas de trabalho para fazer os trabalhos manuais, ele se tivesse que pegar, ele estava habilitado a fazer qualquer uma dessas funções. Portanto, nós temos que ter aqui, tínhamos uma polivalência de tarefas. A nível de relação familiar por assim dizer, uma coisa que nós tínhamos muito presente, é, cada um trata dos seus assuntos. Mas os assuntos que depois tenham influência nos setores dos outros, os outros tem que ser consultados.

Portanto, vamos supor, o meu irmão mais velho quer comprar um lote de madeira que custa, sei lá, 10/15/20 mil euros, mas precisa de vir perguntar a mim, pois como é que eu vou arranjar dinheiro para pagar aquilo, não é. Não se lembra, diz assim, olha vou comprar e depois a minha irmã que paga. Não é assim. Portanto, todos os assuntos que de alguma maneira tenham interferência uns com os outros nós levamos à hora do almoço ao conselho geral.

Portanto, essas decisões eram todas tomadas, embora cada um tem a sua autonomia e há coisas pequenas que eles não me iam perguntar por exemplo, do setor do acabamento havia pequenas coisas, pequenas reparações, pequenas coisas que é de valor pouco significativo, que eles não vinham perguntar, por exemplo, olha preciso de uma agulha para desentupir um filtro *etc*, não vou perguntar a Ivone por algo que custa 5 euros, 6 euros, eu resolvo, ok, eu chego com a fatura e ela paga. Agora quando são coisas que

implica um valor maior ou alguma decisão estratégica, que possa afetar os outros, nós temos que ter essa consulta prévia de todos os irmãos e o acordo de todos nós.

Uma das coisas que eu também acho que funcionou muito bem connosco, foi as decisões maiores que nós temos que tomar, são todas tomadas por unanimidade. Se não houver unanimidade, a coisa não avança. Isto deu-nos um conforto muito grande, porque depois não há aquela história, de que isto não avançou porque tu não quiseste, olha eu avisei-te que não queria, não queria isto, isto correu mal mas eu avisei-te que não queria. Isto não existe connosco. Portanto, nós já tivemos decisões muito importantes para tomar, mas todas elas foram com o acordo de todos. Isto evita nos muitos problemas familiares, porque depois se nós não conseguirmos fazer esta separação, trazemos os problemas da empresa para a família. Neste momento nós conseguimos ter uma boa relação familiar, porque também a preservamos no âmbito da empresa.

Portanto, estas decisões maiores, de grande porte, e nós tivemos a bem pouco tempo uma, são tomadas por unanimidade, sempre. Porque se não for assim, se não houver unanimidade, a decisão não é levada para a frente. Eu acho que isso é um pilar enorme, que nos fez crescer muito a nível de negócios e é muito importante para a saúde da família principalmente, não é. Nós temos aqui esse lema, de que são os meus irmãos, são os meus pais, nós ainda tínhamos aqui uma agravante que eram, os irmãos da minha mãe que também trabalhavam aqui. Portanto, era uma empresa familiar no seu extremo quase, não é. E com cargos de chefia, mas nós sempre conseguimos separar as coisas. Dentro de portas nós funcionamos como uma empresa. Fora de portas, nós somos uma família.

Neste caso por exemplo, nós há dois anos, decidimos desistir da produção. O que que isto quer dizer. Nós tínhamos esta nave que está a ver, toda industrial e a produção começou a revelar-se muito dispendiosa. E nós começamos a chegar a um ponto que, vimos que não ganhávamos dinheiro com isto. E esta foi uma decisão muito importante para nós, mesmo a nível familiar, que mexeu muito emocionalmente connosco, mas teve que ser tomada em benefício do progresso da empresa. Então o que que nós fizemos, deslocalizamos a produção, desistimos com as máquinas, com o pessoal, e estamos agora a fazer nossos produtos noutras empresas, portanto subcontratamos a nossa produção, mantemos as nossas linhas, mantemos a nossa clientela, só que mandamos fazer noutras fábricas. Isto para nós, foi que conseguimos ter uma imagem mais real daquilo que

ganhamos, e facilita-nos muito a nível familiar. Isto porque na altura da sucessão, foi um dos problemas que nós enfrentamos, foi a mudança do mercado, nós trabalhávamos este tipo de artigo, assim maciço, forte, pesado, e havia um determinado tipo de cliente que valorizava muito este produto. E isto era o que meu pai gostava de trabalhar, madeira maciça. Entretanto o mercado foi pedindo outro tipo de produto. Só que, o meu pai recusava-se a fazer este tipo de produto, porque achava que aquilo não era bem feito, que não era obra em condições, portanto o padrão dele era diferente daquilo que o mercado estava a pedir. Então nós tiramos aqui um bocadinho, como é que eu vou explicar isto, as decisões eram diferentes, portanto, as opiniões eram diferentes.

Nós se por um lado, queríamos garantir a sobrevivência da empresa, tínhamos de mudar o produto. Isto já toda gente sabia, só que o meu pai não queria mudar o produto. Era a vida dele. Pois era assim que ele dizia, "Eu andar a fazer lenha? Nem pensar". Lenha para ele o que é... lenha é os restos de, é o resíduo daquilo que sobra do móvel. Então ele teve uma recusa muito grande em aceitar que, nós pudéssemos mudar o nosso tipo de produto. Ainda fizemos umas tentativas. Só que ele entrava pela fábrica adentro e aquilo perturbava ele...e ele ficava zangado, pronto, num era aquilo que ele gostava de fazer. Mas entretanto ele já estava com 60 e tal anos, ele tinha a consciência de que, alguma coisa tinha de ser feita, mas não queria que fosse por ali. Nós entretanto, também fizemos uma outra tentativa, foi, então nós temos esse tipo de produto e por isso vamos ter que mudar o cliente. Nós tínhamos uma rede de 300 e tal clientes, muito boa, 300/500 em Espanha, que nos garantia a produção total. Entretanto fruto disto, nós não queríamos contradizer aquilo que o meu pai dizia, mas por outro lado queríamos sustentar a empresa para ela continuar a crescer, então o que é que procuramos, procuramos o mercado hoteleiro, que estava em alta e nós sabíamos que ainda em alguns setores específicos, aceitava o tipo de produto que nós tínhamos para oferecer. E então juntamos à uma empresa que fazia a parte comercial e a parte industrial fazíamos nós. Pronto, tivemos ali duas ou três experiências, só que as duas ou três experiências também foram muito diferentes daquilo que nós estávamos habituados a fazer, que era, nós contratamos um hotel, nós tínhamos que tratar de tudo, não era somente dos móveis. E depois quando os móveis novos que produzíamos eram tão complexos, existiam várias coisas que nós tínhamos que conjugar. Para ter um exemplo, os móveis que o designer nos propôs, tinham metais incorporados, tinham mármore incorporados, tinham vidros incorporados,

portanto, uma coisa que o nosso móvel tinha era madeira, vidro e ferragem e pouco mais, quando nós começamos a ter que, por tecidos, peles, essas coisas todas, portanto tivemos que alterar processos, modo de fabrico, *etc* e o meu pai assustou-se. Ai quem é que vai dar conta disto tudo? Só sei que, nós tivemos que fazer um esforço extra para conseguirmos. E conseguimos. Porque isto, tudo se consegue desde que haja vontade e só que depois gerou-se aqui um problema, porque nós tínhamos só um cliente, nós não deixamos de fornecer os outros clientes, mas houve um tempo em que nos viramos muito para este cliente, só que este era um só cliente e meu pai achava aquilo muito arriscado, porque nós estávamos a por muita percentagem do nosso negócio na mão de uma só pessoa/empresa. Isto também era um risco acrescido que nós também não víamos com bons olhos, mas na altura era o que nos parecia mais favorável para a empresa. Todas estas coisas que ocorreram, depois pronto, o meu pai não andava muito satisfeito. Portanto, o que ele queria mesmo era voltar para aquilo que fazia. Então, ele teve ali um período de reconsideração interior, até aceitar que nós tivéssemos mesmo de mudar o produto, e nós depois mudamos mesmo o produto, e tivemos uns 6 ou 7 anos a fazer um produto mais econômico, mais compatível com aquilo que o mercado pedia.

Mas nisso teve que mudar ferramentas, maquinas, e tudo ou não? Não. Não tivemos que mudar máquinas, porque no fundo a maneira de trabalhar é igual, portanto, nós só tivemos que alterar alguns processos, investir em design, fazer novas linhas, catálogos e pouco mais. Não foi assim um investimento muito avultado porque as máquinas nós tínhamos todas e a maior parte delas, tanto trabalham o maciço como trabalham os folheados. A grande diferença é que, dantes trabalhávamos a madeira maciça e a maciça o que é, é em bruto, como sai da árvore, e depois passamos a trabalhar os aglomerados, que é uma folha de madeira e por dentro são aquelas placas compactas de aglomerados. Portanto, isto na questão do preço baixa muito, só que é uma peça que dura menos, e a nível de qualidade, estrutural, segundo os padrões daquilo que o meu pai estava habituado a ver, não tem nenhuma, porque para ele isto não tem qualidade nenhuma, mas, felizmente ou infelizmente é aquilo que o mercado está a pedir. Tivemos alguns anos com esta questão. Só que tivemos aqui outro problema, que foi, o nosso cliente estava habituado a um padrão de qualidade de topo, logo pequenas coisinhas que isto pudesse ter, que para o preço que estávamos a vender, tinha que ser assim, por isso que algumas coisas custam mais e outras menos, o nosso cliente punha problemas em tudo. Porque como estava

habitado a um padrão de qualidade muito elevado, nós começamos a oferecer um produto mais econômico, logo de menos qualidade, só que como ele estava habituado à aquilo, quer o preço barato mas com o mesmo padrão de qualidade. Pronto, isto gerou em nós, quase que uma “revoltazinha”, porque nós vínhamos traçando esse caminho, aqui que era por onde nós queríamos ir, mas isto estava aqui, estava o caminho um bocadinho fechado.

Entretanto há dois anos e meio, surgiu nos aqui uma proposta de uma empresa para alugar o edifício. Isto foi assim um susto. Tínhamos esta nave toda a laborar, toda, tive aqui o nosso numero máximo de trabalhadores, nós tivemos aqui cerca de 70 pessoas. Depois destas mudanças todas, nós fomos reduzindo o pessoal, fomos adaptando um bocadinho a empresa, para aquilo que o mercado nos ia pedindo. Entretanto, nós quando recebemos esta proposta, fez nos pensar um bocadinho nas coisas todas. Meu pai triste porque nós não fabricávamos aquilo que ele queria, nós tristes porque também não conseguíamos agradar o cliente de uma maneira satisfatória, e depois não estávamos a ganhar dinheiro, que esta é a pior parte, porque quando nós temos uma empresa é para ganhar dinheiro. Porque se não ganha dinheiro, nós não estamos aqui a fazer nada não é, vamos fazer voluntariado ou então fazemos outra coisa qualquer. Agora a empresa é para ganhar dinheiro. E nós já estávamos aqui há alguns tempos a não ganhar dinheiro. Não quer dizer que tivéssemos dificuldades, porque felizmente nós também conseguimos gerir isto de uma maneira muito econômica, porque não temos, é como eu lhe digo, os nossos diretores de produção e aqueles cargos todos muito empalados éramos nós que os fazíamos, portanto nós acumulávamos 3 ou 4 funções, portanto mesmo a nível de pessoal nós não tínhamos um encargo assim muito grande.

Então começamos a ponderar a ideia do aluguer, na altura meu pai achou uma loucura, logo, isto nem pensar, não quero, não quero, não quero. Os meus irmãos nem tanto, os meus irmãos olharam isto de uma maneira mais *soft*. Eu comecei a fazer contas, pois sou eu é a mulher das contas. Então eu comecei a fazer contas, pronto, disse, olha pai é assim, nós neste momento estamos a ganhar isto. Tu, se fechares em definitivo, porque nós ainda estávamos com uma parte da laboração, se fechares a empresa, nós temos um arrendamento, nós fizemos aqui um contrato seguro, nós vamos ter "x" ao fim do ano e "x" ao fim do mês. E pronto, com estes números, o meu pai começou a ficar um bocadinho

mais feliz. Eu disse, com o trabalho só de gerir o arrendamento, não temos cá ter que andar atrás de máquinas, atrás de fornecedores, atrás de clientes e não sei o que mais. Pronto. Isto demorou algum tempo. Este cozinhado foi assim uma coisa, foi pior que um cozido das furnas, pois isto demorou assim um tempo a cozinhar. Mas começamos a por estas ponderáveis todas em cima da mesa e começamos a ver que, realmente se calhar fazia sentido uma coisa dessas. Até que chegamos a um acordo entre todos, que lá está, a tal unanimidade. O que é que vamos fazer a partir de agora? O meu irmão mais velho estava farto de andar nas máquinas e farto de aturar pessoal, de procurar pessoal especializado, o que na altura e ainda hoje mantêm-se, foi logo o primeiro, eu avanço. O Telmo que é o mais novo, diz ele ah mas depois o que é que nós vamos fazer, eu não tenho feitio para estar aí parado e não sei o que, eu quero continuar com os móveis. Eu disse, pronto, ok, então o que é que fazemos? Produzimos noutra sítio. Tu em vez de controlares a produção aqui vais as outras fábricas. Nós tínhamos parceiros, já tínhamos alguns parceiros que já nos faziam algumas coisas. Entretanto decidimos então fazer essa mudança. E o meu pai, mediante a evidência dos números, também disse olha, vamos avançar. A minha mãe também era favorável, e decidimos avançar com o negócio. Portanto, toda gente ficou empenhada nisto. De vez em quando tínhamos a vozinha do velho do Restelo, ah se calhar isto não vai dar certo, isto é muito arriscado, vocês já estão a ver, vão desistir da produção, só sei que, meu pai de vez em quando lançava esta luz sobre nós.

Mas, o que é certo, é que eu empenhei-me muito, em fazer um contrato muito seguro. Primeiro com um prazo que me garantisse deslocalizar esta estrutura toda, e depois com garantias reais de que eles não me iam falhar com o pagamento das rendas. Como é óbvio, não é. Portanto eu não podia fazer um contrato deste porte, só baseada na palavra das pessoas. Hoje em dia isso vale muito pouco. Portanto, nós nos esforçamos imenso, eu reuni com um advogado, com um bom consultor, e então partimos para fazer o contrato. Fizemos um contrato que eu acho que está seguro, eles já estão cá há um ano, entretanto outra situação, nós já tínhamos um pavilhão destes arrendado, porque nós quando a empresa começou a diminuir, nós tínhamos espaço livre e então adaptamos e alugamos. E a coisa não correu mal. Portanto as coisas deram certinhas, não dava grande problema, e entretanto quando esta malta quis vir para cá, eles queriam ocupar isto tudo. Mas eu como já tinha aqui gente, não queria estar a perder esses arrendamentos. Então como o

terreno é muito grande, nós temos aqui 30 e tal mil metros quadrados, decidimos fazer mais um edifício, com mais 6 pavilhões, alojar as empresas que já estavam aqui para quando eles quiserem ocupar tudo, já estará toda gente servida. Portanto fizemos essa construção, também do acordo de toda gente, e o que é certo, é que já está uns pavilhões alugados, está esta gente a trabalhar, e está toda gente feliz.

Isto foi uma mudança muito violenta emocionalmente para o meu pai. O nosso contabilista eu disse assim, olha Sr. Ramos eu acho que eu sinto que nós estamos aqui a por o meu pai sobre uma carga psicológica, é uma carga emocional muito grande. Diz ele assim, olha o teu pai está como se vocês lhe estivessem a matar o cão. E eu disse, eu percebo. Porque o meu pai só viu isto toda vida, só viu isto minto, ele teve uma pequena incursão na construção civil, ainda temos uma empresa de construção civil, embora está agora em *stand-by*, mas construímos, fizemos uma data de edifícios e assim ele teve também esta parte na construção. Mas ele de facto, sentiu isto um bocadinho duro.

Agora passado um ano, depois dessa transição estar feita, ele aqui há dias sentou-se ao meu lado e diz ele assim olha sinto-me o homem mais feliz do mundo. Eu fiquei toda contente ao ouvir aquilo. Porque? Porque a tempestade passou, ele já está a ver que as coisas estão a rolar bem, e que o medo inicial que ele tinha, está desvanecido. Portanto, aqui o importante é que, nós as decisões diárias da empresa, já estamos a tomá-las quase autonomamente, mas o meu pai gosta de sentir o poder. E uma coisa que eu acho que é importante, é deixá-los sentir o poder. Não é, porque quem faz nascer uma empresa, acho que tem um tipo de legitimidade diferente daqueles que chegam depois. Porque quem faz nascer acho que tem um estatuto especial. E nós não nunca tiramos este estatuto, isto representa, portanto, eu acho que ele vai ter que, vai ter não, ele já está a fazer isso, desligar-se por ele mesmo, eu acho que as sucessões em que os filhos exigem, olha agora não tens nada a ver com isso, sou eu que decido, não sei o que, eu acho que isto tem tudo para dar mal. No nosso caso, eu deixei o meu pai ter o poder sempre. Não é ilusão do poder porque no fundo ele que assina, mas as decisões somos nós que as tomamos. Todas elas. Ele já está afastado ele confia. Agora para assinar papéis eu faço questão que seja ele a assinar porque ele gosta deste poder. Eu acho que isto é importante mesmo também para eles se sentirem válidos e ainda no poder, que é um bocadinho assim não é. Porque

se nós chegamos ali e dizemos olha, num riscas mais nada, eles sentem-se muitos e ao fim são nossos pais, e depois se não souberem gerir isto, a relação familiar vai sofrer. Portanto a minha ideia é que, enquanto eles se sentirem capazes e quiserem, deixarei ele exercer o poder. Não tem problema nenhum. Porque o meu pai até confia nas decisões dos filhos, e somos nós que recebemos as pessoas, que recebemos as propostas, analisamos as propostas, nós só vamos depois no final ter com ele, dizer assim olha concordas ou não? Não é? Porque não é ele que analisa coisa nenhuma. Nós fazemos esta triagem toda, e depois só queremos um aval final. Mas ele já confia tanto em nós que, já não está sequer preocupado porque ele também sabe que nós estamos a defender os interesses da empresa.

Os interesses da empresa são tanto dele como nossos. Portanto, as decisões que nós tomamos erradas também vão ser para nós, não é só para ele. Então não há aqui essa disputa, nem eu quero ser melhor que o outro, não há competição, não competimos, nós aqui achamos que toda gente vai conseguir. E tentamos ajudar-nos uns aos outros de uma maneira a por a empresa acima dos nossos interesses pessoais, mas nunca abaixo dos nossos interesses familiares. A nossa família está primeiro e depois está a empresa, isto para nós os 3, foi sempre um pilar.

Outra coisa interessante que também acho que é interessante vocês saberem, é que nós entretanto fomos casando. Portanto eu casei, os meus irmãos casaram, o que é que acontece com os nossos cônjuges, cada um tem a sua atividade. E nenhum deles veio aqui para a empresa. Isto foi uma questão que nós também quisemos desde sempre preservar. Porque? Nós achamos que as entidades externas não veem as coisas com os nossos olhos. Logo, para nos salvuardarmos disto, cada um tem os seus relacionamentos, não importa, mas a empresa somos nós que gerimos. Portanto, até individualmente nós podemos pedir, eu posso pedir opinião ao meu marido, os meus irmãos podem pedir opinião às esposas, mas as decisões é dos meus irmãos e minha, não é dos nossos cônjuges. Portanto, nunca deixamos que estas pessoas influenciassem as nossas decisões. Portanto, acho que isto também é importante.

Agora neste momento nós também já temos filhos, que podem eventualmente ou não querer a empresa. Eu já tenho uma com 22 anos e também é um assunto que já me preocupa. O que é que eu vou fazer daqui há 10 anos ou 15. Mas isto depende muito



daquilo que os miúdos querem. Se os miúdos querem a área empresarial, ok, nós até podemos seguir este caminho. Mas se não querem isto para nada não adianta nada eu querer muito, porque se eles não quiserem, eu acho que a influencia que os nossos pais fizeram em nós, é diferente da influencia que nós podemos fazer nos nossos filhos. É completamente diferente. Porque eles agora tem um leque de oportunidades que nós na altura não tínhamos. E eles agora tem um mundo muito mais exposto com um conjunto de oportunidades que nós não tínhamos na altura. Isto é um facto. Portanto, perante estas possibilidades todas, eles é que tem que decidir se querem ou não a empresa. Eu ainda não estou muito preocupada com isto, porque ainda me sinto com força para gerir isto durante uns largos anos, mas é um assunto que também tenho que ir pensando nele.

Agora, pondo as coisas assim em tom de resumo, nunca a empresa serviu de veículo para estas competições, não existe, nunca tive competições com os meus irmãos. Nós temos os nossos problemas diários, e quando tínhamos a produção, tínhamos muitos problemas diários. Mas nunca deixamos que isto afetasse a nossa relação familiar. Sempre soubemos preservar muito bem a família, chegamos a dizer muitas vezes, se queres falar comigo sobre este assunto é dentro da fábrica. Para ver uma parte física que lembra a pessoa que aqui nós somos empresa e ali somos família, porque as vezes há alguém que pode misturar isto, então nós, houve alturas em que dissemos assim, aquele assunto vai ser discutido na fábrica porque é um assunto de empresa, nós fora da empresa somos irmãos, somos pai e mãe, e portanto, eu acho que isso foi um dos nossos grandes triunfos e por isso é que esta sucessão resultou bem, é porque nós temos que fazer esta separação. Uma coisa é a empresa, outra coisa é família. Depois quando misturam tudo é um terreno muito perigoso. Muito perigoso, porque depois gera ali aqueles “problemazinhos” que, não queremos prejudicar a empresa, mas também não queremos prejudicar a família, e depois queremos arranjar um benefício de uma ou de outra forma, e depois nem sempre é compatível, e depois temos aqui um problema para resolver. Portanto, nós tentamos sempre fazer esta separação, as vezes com um custo até doloroso, mas tinha que ser. Pronto, e este foi um bocadinho ali o nosso alinhamento.

Hoje em termos de volume de negócios, estamos falando em, é assim, nós agora o nosso volume de negócios, não é traduzido em termos de produção, mas em termos de faturação. Que advém dos arrendamentos. Portanto, nós em 3 anos tivemos um crescimento de 50%

ou quase 60%. Portanto, para mim é muito bom, numa empresa que estava praticamente estagnada, ter um crescimento destes rápido, mas também foi fruto das nossas decisões.

E, agora em termos de produção mesmo, de mercado, hoje vocês estão em qual mercado? Não, agora o mercado é todo português, não é bem assim, porque uma das empresas que nós temos aqui é inglesa, não é. Mas não é em termos de produto, em termos de arrendamento. Se me perguntar o nosso cliente ok, o nosso cliente nem é português. Por outro, não é inglês. Isto porque, quem nos abordou para o arrendamento foi a empresa inglesa, só que eles quando se instalaram resolveram fazer uma sociedade de registo português aqui, portanto, o nosso cliente é português, para todos os efeitos é português. Mas, quem gere, o patrão, a mãe, é inglesa. Todos os outros são portugueses. São empresas Portuguesas.

Mas em relação ao negócio do mobiliário, ainda temos uma pequena fatia muito, quase insignificante. Isto só porque o meu outro irmão gosta das coisas do mobiliário. E esses são espanhóis, nossa rede de clientes é quase toda espanhola. Aquela rede antiga, que nós tínhamos de clientela ele decidiu manter os melhores, aqueles que ele achava que era os mais compatíveis com o produto que nós tínhamos para oferecer e então mantém essa rede de clientes.

E o produto hoje que vendem é o maciço ou o aglomerado? É este (modelo IKEA que estava na sala), não tem nada a ver uma coisa com a outra (móvel maciço). Portanto continua dentro deste gênero, temos outras linhas, mas sempre dentro deste gênero. Mais econômico, mais moderno, e também é um bocadinho mais versátil. Isto depois depende da interpretação de cada um.

Na altura da transição, que você e seus irmãos entraram para cá, teve algum departamento que... como tinha família do outro lado que tinham cargos, teve alguma resistência? Eu nunca senti muita resistência, é assim, a resistência onde é que se sentia? Porque os meus tios, eram irmãos da minha mãe, portanto os irmãos da minha mãe trabalhavam também connosco. Mas nós somos os filhos. Quer dizer que, nós quando entramos para a empresa, eles andaram connosco ao colo. Faça-me entender? A nossa autoridade, vá, não gosto de chamar de autoridade, mas a nossa presença na empresa no início foi assim um bocadinho resistente, eu senti um bocadinho isso porque estive um bocadinho afastada e andei a

estudar. E depois quando entrei, havia algumas coisas que eu queria mudar. E depois eu chego aqui, quero mudar mas eles dizem assim, oh andei com esta rapariga ao colo e ela agora anda a querer ensinar-me? Portanto eu senti esta resistência. Os meus irmãos acredito que não, porque desde muito jovens entraram para a empresa, já trabalhavam com eles nas máquinas, no banco e assim, portanto, já não houve aquela resistência, porque eu tive este momento em que estive a estudar, estive ausente, se bem que eu nunca deixei a empresa, nunca deixei- a, isto é a nossa vida, á o meu pai que tinha a empresa, nós nas férias estávamos na empresa, e eles, e toda gente se conhecem, e nós nunca nos desligamos daqui.

Agora, quando eu quis seguir os meus estudos, eu estava um bocadinho mais afastada da empresa, do que os meus irmãos, porque eles 8 horas por dia já estavam ali a trabalhar, e eu ia estudar e só depois é que eu vinha para a empresa. Logo, quando eu vim com ideias novas e queria mudar algumas coisas e assim, veio com esta resistência. Mas nada que não se conseguisse resolver, porque as pessoas também eram muito recetivas, entenderam isto como uma novidade, mas depois aceitaram. Porque, depois eu também consegui convencê-los, porque havia por exemplo questões de segurança que eu achava que era importante implementar, e eles diziam "toda a vida fizemos assim e agora quer me por aqui capacete, luvas *etc* e tal"... mas eu pouco a pouco conversando com eles, porque eu também acho que tenho uma parte diplomática boa, consegui implementar.

Portanto tudo aquilo que eu me propus implementar na empresa, pode ter demorado um bocadinho mais ou um bocadinho menos, mas eu consegui ganhar esse respeito deles, e implementar aquilo que achava que devia ser implementado. Pronto, foram mudanças grandes, nós não tínhamos uma contabilidade organizada, nós não tínhamos um plano financeiro organizado, e eu entrei e fiz essas coisas todas. Portanto, é natural que quem estava na empresa não estava muito habituado, não sabia o que era um computador, e entretanto eu trouxe os computadores, pronto, tudo isto gerou alguma resistência mas é natural, eu acredito que isto é natural das pessoas, não sabendo o que é, também não são obrigados a aceitar tudo, mas depois começando a analisar o benefício que aquilo lhes traz, já percebem e concordam, e assim, portanto não tive assim aqueles, aquelas coisas, olha não faz, não faz mesmo, e como também tinha o apoio dos meus irmãos e dos meus pais, eles confiavam que aquilo que eu estava a trazer para empresa era o melhor para a

empresa. E não tive assim aquele entrave assim muito pesado. Aquele choque inicial mas depois, as coisas iam implementando-se.

Em questão de estratégia de curto e longo prazo? Acho que a estratégia foi avançando a medida da necessidade. Aquilo que eu lhe estava a dizer. Por exemplo, nós quando fazíamos os móveis maciços, enquanto as coisas rolavam todas muito bem e nós não precisávamos de estratégia, porque eu tinha a mercadoria toda vendida, porque que eu preciso de estratégia? Portanto, houve tempos muito bons assim. Nós quando começamos a trabalhar com Espanha, eu tinha a minha produção toda tomada. Eu não precisava fazer trabalho comercial nenhum, entretanto depois fruto da oferta e da quantidade em Espanha que delineávamos alguma estratégia.

No momento em que nós sentimos o impacto do IKEA, nós já estávamos com ideia de desistir da produção, e isto não foi por causa do IKEA. Agora, nós tivemos mudanças de estratégia, obviamente, mas em função daquilo que o mercado nos ia pedindo. Nós quando entramos no mercado espanhol, eu de um dia para o outro tinha a produção toda tomada. Nós andamos sem estratégia comercial, não precisávamos de estratégia comercial, porque eu tinha a produção inteira toda vendida, e se eu não tinha mais capacidade de produção, para que que eu vou estar a planear algo, na altura esta empresa, portanto este pavilhão, a empresa tem 50 anos mas este pavilhão não tem 50 anos. Nós estávamos a trabalhar na outra empresa, a 7 quilómetros daqui. Noutra área que, foi crescendo mas não tinha a dimensão desta, e portanto, foi nesse *boom* que nós achamos que fazer esta empresa/pavilhão fazia sentido, foi uma das nossas estratégias de crescimento. Só que entretanto depois o mercado começou a baixar, e começou a oferta a aumentar. Nós tivemos aqui empresas portuguesas que copiavam o nosso produto, e vendiam, ainda por cima com os nossos catálogos. Que era uma coisa que não sei como é que eles faziam isso. Copiavam os nossos catálogos e iam vender o nosso produto mas que era fabricado por eles. Nós tivemos assim uma concorrência assim um bocadinho feroz nisto. Durante muitos anos foi assim, entretanto o mercado foi baixando e assim nós tivemos que arranjar estas soluções.

A nível desta estratégia, é claro que nós tivemos que ir adaptando a empresa às condicionantes do mercado porque é ele que manda. Eu posso gostar muito do amarelo mas se o amarelo não estiver na moda, eu ando aqui tipo *outsider* não é? Portanto, não

estou de acordo com a moda. Agora, é claro que nós fomos guiando a empresa em função da necessidade, da nossa necessidade de adaptação. E foram esses percursos assim maiores, os nossos desafios maiores foram esses de mudar o produto, foi o primeiro grande desafio não é, foi isto, esta mudança do produto, a empresa tem 50 anos, mas nós andamos 35 anos numa fase de 100% de esgotamento da produção, e fabricando o mesmo tipo de mobiliário, portanto foi uma grande mudança. Portanto, a nossa empresa nunca teve que, nunca não, só a partir dessa, só nos últimos 15 anos, é que as mudanças foram assim mais significativas. Porque até lá, era produzir o quanto pudéssemos e vender porque estava tudo vendido, vendido e recebido. Que é outra coisa muito importante. Nós nunca tivemos muitos problemas de recebimentos, porque nós quando o cliente levava a mercadoria, recebíamos logo. Nunca demos muita facilidade, porque eles queriam tanto o produto que eles se sujeitavam à nossa maneira de trabalhar.

A partir desses 35 anos, o mercado virou completamente. Depois já quer, já era costume dar 30 dias, e depois dos 30 dias já dava os 60, e parece que não mas isto tudo fragiliza a empresa. Fragiliza, não é? Quer financeiramente, e depois financeiramente e emocionalmente, porque uma coisa é eu saber que eu tenho o meu dinheiro garantido, e saber quando chega a altura de pagar 40 e tal funcionários, eu tenho dinheiro para lhes pagar, e outra coisa é não saber quando é que vamos receber. A banca fechou tudo e nós depois temos que, o que é que vamos fazer? Onde é que está o defeito? É no produto? É no cliente? Não é. É na própria estratégia da empresa, é na produção da empresa? Por onde é que isto vira não é. Nós, mas nós só nestes últimos 15 anos é que nos deparamos assim com estes problemas. Porque até lá, era produzir o quanto pudéssemos, e estava tudo vendido. Portanto estes 15 anos foram intensos. Foram muito intensos. Nesta mudança de estratégia de produto mas felizmente hoje eu acho que podemos estar com alguma tranquilidade de maneira a dizer assim: ok pronto, foi uma escolha que nós fizemos mas neste momento, para já está a dar resultado. Estamos a ganhar mais dinheiro, estamos a ter mais sossego a nível familiar, porque não temos aquela pressão, não é, e meu pai era uma pessoa de fazer muita pressão. Ele não nos deixava sossegar é claro. Olha, aquele já pagou e já tens a hora para outra para ir para ali, ele era muita marcação serrada, ele entrava na empresa e as coisas tinham que estar do jeito que ele queria. E se não estavam ele armava ali um 31. Portanto, isso era uma carga nervosa muito grande, que eu acho que com esta decisão nós conseguimos aliviar imensamente. Ele agora faz as

caminhadinhas de manhã, vem aqui picar o ponto, como eu digo lá pelas 11h e tal e leva uma vida mais tranquila. E tanto quanto eu sei e ele me disse agora que era muito mais feliz. Eu disse pronto, ok, é só isso que eu quero, que sejas feliz mais nada. Por isso, foi um caminho assim um bocadinho sinuoso estes últimos anos, mas acredito que conseguimos endireitar o rumo, e agora é assim, neste momento é gerir as rendas. O nosso trabalho é gerir as rendas, acompanhar os clientes, ver se está tudo direitinho e assim, algum que não pague as rendas tomar as devidas providências para eles abandonarem o local para o substituir e pronto. Acho que é mais tranquilo, ganha-se mais e toda gente fica a ganhar inclusive a relação familiar. Só o fato de nós não andarmos com aquele stress, porque depois estes 15 anos foram muito stressantes. Porque nós sabíamos que tínhamos que tomar decisões, mas nem sempre elas eram assim muito favoráveis para todos.

E em termos de futuro? É assim, o mobiliário continuará enquanto o meu irmão tiver vontade, eu costumo dizer isto. Mas eu digo lhe assim, olha entre teres um negócio ou andares a pagar um psiquiatra, continuas com o negócio, percebe? É mais por uma questão emocional do que propriamente de rentabilidade. Ele anda entretido, gosta de ir as fábricas, gosta de sentir o cheiro da madeira, dos vernizes, é o que eu digo, entre ele ir gastar o dinheiro no psiquiatra, eu quero é que ele esteja feliz. Estás feliz, eu pergunto-lhe, desde que não estejas aqui a prejudicar a empresa, pois isso é outro assunto, mas aquilo é sustentável, dá para ele e dá para um empregado, e pronto, é rentável naquela dimensão.

Em termos de futuro, quais são as nossas previsões? Nós como eu lhe disse temos aqui este terreno, com mais área para poder construir. Nós temos aqui mais cerca de 20, 22 ou 23 pavilhões que podemos construir, portanto a nossa ideia, enquanto o mercado for receptivo, mas nunca dando passos em falso que isto também é uma coisa, eu gosto muito de gastar só aquilo que eu tenho. E então vamos, pouco a pouco. Nós agora fizemos aqueles 6 pavilhões, agora quando ganharmos fôlego financeiro para fazer mais 6 ou mais 8 ou que seja, avançamos com a obra depois ganhamos mais um bocadinho e fazemos, portanto nós não temos ideias megalómanas, até porque também queremos levar isto muito sustentado porque não podemos entrar aqui em loucuras que depois nos ponham a corda ao pescoço, portanto se nós neste momento já conseguimos ter uma estabilidade

financeira emocional grande, nós temos que trabalhar para manter isso. Até porque eu digo muitas vezes para os meus irmãos, eu tenho 48, e eu não posso me meter em cavalgadas que depois ando a resolvê-los até os 60. Uma coisa é quando nós temos 20 anos, temos o sangue nas veias por assim dizer, eu ainda tenho mais 40 pela frente para resolver os problemas todos que possam existir.

Nós neste momento, e depois temos todos responsabilidades, que é eu tenho 3 filhas para criar, os meus dois irmãos também tem dois filhos cada um para criar, portanto nós neste momento as decisões tem que ser muito mais maduras, muito mais conscientes, muito menos arriscadas, portanto enquanto o mercado for receptivo aos arrendamentos, que eu acho que vai continuar durante algum tempo, nós podemos fazer disso o nosso negócio, e estamos sempre abertos à outras possibilidades. Mas neste momento eu considero isto um bom negócio, porque não tenho dificuldade nenhuma em alugar, estão todos ocupados como eu lhe disse, e a gerar dinheiro. Portanto eu acho que é esse o objetivo da empresa, é gerar dinheiro, com o mínimo de preocupações possível. Portanto, se nós já conseguimos isto, não quero andar para atrás. Portanto, retomar o mobiliário está fora de questão, nem se aparecer um cliente “xpto” que vai comprar... Não, não, o cliente “xpto” se quiser comprar, compra as máquinas e fabrica onde ele quiser. Porque eu tenho aqui algumas máquinas para vender, mas não pomos sequer a hipótese de reativar as máquinas. Não porque não faz sentido. Não faz sentido, porque o próprio cliente quando chega, neste momento já traz um preço base para fabricar, e eu andar a trabalhar para eles não me apetece. Portanto, eles é que fazem as nossas compras. Portanto, não faz sentido. Neste momento já não nos passa sequer pela cabeça de voltar a fabricar... meu pai durante algum tempo via aqui as máquinas e dizia, " eu ainda vou por isto a trabalhar", porque isto custou-lhe um bocado, "vou por isto a rolar e não sei o que", de vez em quando dava assim uns acessos, eu dizia oh pai vai dar mais uma voltinha a pé, vai apanhar um bocadinho de ar, e isto já passa. E agora neste momento ele já está mais convencido de que não vale muito a pena estarmos a reativar isto porque se nós temos um negócio tão limpinho e a dar dinheiro, vamos nos meter, não é, vamos, já tivemos essa experiência já vimos que aquilo não funciona bem, para que que vamos voltar a cometer o mesmo erro. Eu digo muitas vezes não é, só não aprende quem não quer, não é. Se nós já estivemos lá e não deu certo, vais agora meter-te outra vez porque? Ele, as vezes custa um bocadinho a perceber. Já estivemos lá. Não fizemos milagres, portanto e agora o que é que vos leva

a acreditar que agora vamos conseguir fazer milagres? Infelizmente ou felizmente, estas coisas, há sempre as duas maneiras de ver as coisas.

O irmão mais velho agora está dedicado as construções. Porque ele gosta muito da parte da construção. Já quando nós tivemos a construção dos prédios, reabrimos a nossa empresa de construção e nós construímos os armazéns, e já foi ele também que acompanhou a parte da construção. O sonho dele era ser arquiteto. E ele matou um bocadinho o sonho dele em benefício da empresa, dos móveis, e agora eu acho que é um bocadinho ele a querer renascer um bocadinho esta parte, embora não no desenho mas na construção. Ele gosta muito e percebe disso. E percebe de cálculos, ele percebe de arquitetura, ele percebe de engenharia, ele é um auto didata, e também se sente muito bem muito confortável neste papel, portanto nós se devíamos contratar um empreiteiro e entregar a porta fechada não fazemos. Portanto subcontratamos e ele supervisiona. Portanto ele tem a ocupação dele nesta, neste momento está de férias, temos as obras agora já minimamente resolvidas, mas ele está mais nesta parte. E depois as manutenções e assim, é ele que trata destas coisas.

Nome do pai? António Crispim. E sua idade? 48. Habilitações? A minha é licenciatura

Hoje como é que está a divisão do percentual da empresa? Está tudo com o pai ou já está tudo dividido entre irmãos? Não, não, é por isso que eu digo. Ainda está tudo no pai, que é esta a questão do poder. Mas nós já estamos a agilizar a parte burocrática, para, mas ainda estamos agora, a nossa intenção agora não é dividir isto, porque se nós dividirmos, nós vamos ter aqui, depois cada um é por si. E nós os 3 irmãos acho que conseguimos lidar muito bem os 3. Uma das nossas hipóteses é manter isto como ou uma S.A ou uma empresa total em que nós façamos parte da empresa. Ou se não acaba como agora, não é.

Meu pai também já pensou, ah eu divido isto numa propriedade horizontal, cada um fica com as suas, e assim, eu acho que não resulta tão bem. Acho que não resulta tão bem porque nós conseguimos trabalhar em equipa. E conseguimos. E não temos esta questão da competição, porque nós se tivéssemos esta competição era eu quero ganhar mais que tu eu quero ser mais rico do que tu eu quero, não é. Conosco isto não existe. Felizmente, é, ok, há serviço para fazer então vamos fazer. Ou és tu ou sou eu ou somos todos juntos, ou sou eu que estou mais habilitado ou és tu que estas mais habilitado. Nós funcionamos



assim. Nós queremos que a coisa funcione. Independentemente daquilo que vou ganhar. Tanto que o meu irmão por exemplo está, é quase ele só que trabalha nos móveis, mas os lucros é para todos. É para a empresa. Portanto nós estamos a trabalhar para uma empresa que nos garante o sustento aos 3. Faço-me entender? Agora, esta é uma questão, na minha opinião eu acho que nós não devemos dividir. Pronto, porque se trabalhamos bem assim eu acho que isto tem hipótese de crescer melhor se for em conjunto do que se for em separado. Agora isto é uma questão que nós vamos ter que decidir agora a breve prazo, mas ainda não está decidido isso.

### **6.7 Transcrição entrevista Kuatrus Interiores**

Meu nome é Ana Fernandes e o nome da empresa é Kuatrus Interiores, no setor de mobiliário e decoração, iniciamos a atividade em 2001...Tivemos uma faturação anual de 900 mil euros em 2017, com 15 trabalhadores. Sou licenciada em marketing e mestrado em empreendedorismo

Sou filha do fundador, meu pai iniciou a empresa na altura era uma empresa de cadeiras e estofos, entretanto a empresa passou para a minha mãe porque o meu pai faleceu, então minha mãe deu seguimento era nós os 3 filhos, eu a menor e mais 2 irmãos mais velhos, entretanto minha mãe deu seguimento com o negócio das cadeiras e estofos, e depois mais tarde quando crescidos entramos nós na empresa e passamos para o fabrico de mobiliário. Isso foi em 2001 que entramos para o móvel, e estamos a falar da atividade da Kuatrus mobiliário que já entramos nós filhos. A empresa de meu pai iniciou em 1985, e em 1990 minha mãe assumiu. Eu entrei para empresa em 2014 e o motivo de minha entrada na empresa, foi a necessidade de ter mais uma pessoa para trabalhar, porque até então eu estava a trabalhar fora, trabalhei fora após terminar o meus estudos durante 2 anos e meio, entretanto a empresa cresceu, houve a necessidade da gestão de escritório, parte interna de pagamentos e gestão financeira, e portanto é melhor ser alguém da casa do que vir alguém de fora. Tenho 2 irmãos, um com 36 anos e outro com 39, estão os 2 connosco na empresa. Minhas responsabilidades na empresa e função é a parte administrativa, financeira basicamente e até porque a parte do marketing, anda um bocadinho estagnada mas que em breve estará ativa (espero eu), essa parte também sou que oriento e direciono as pessoas responsáveis.

Relativamente à estrutura acionista, nesse momento digamos para efeitos fiscais, a dona ainda é a minha mãe e creio que será durante mais algum tempo, no entanto toda ela é gerida, toda ela é decidida por nós os 3 filhos, portanto para já só há uma única sócia que no caso é a minha mãe.

A minha perceção em relação à empresa antes de entrar para cá, era de que a empresa era um bocadinho instável, embora quando eu vim já estava mais estável, pois como disse anteriormente, nós crescemos ligeiramente e foi necessário evoluir, mas antes estava muito instável, passamos alia a fase da crise, 2008, depois demoramos um tempinho a recuperar, demorou um bocadinho a economia a dar sinal de melhoria, pronto, mas quando eu vim já estava a querer subir, melhorar um bocadinho, nesse sentido é que eu e mais uma pessoa nesse caso fomos contratadas pela Kuatrus.

Desde que a empresa passou de minha mãe para nós, as mudanças significativas em termos estratégicos, foi a de orientamos mais a empresa no sentido da decoração, antes era cadeiras e estofos, nós demos o passo que meu pai desde sempre quis dar mas não tinha tido até então condições para o fazer, que era abrir a nossa própria loja de mobiliário, a primeira, e ter portando espaços inteiros, quartos, salas, etc com venda a público, então nos orientamos nesse sentido. Desde de então já mudamos novamente a nossa estratégia mas na altura em que assumimos foi por aí que nós seguimos, foi dar o passo para os móveis e decoração, ou seja, foi algo muito mais abrangente que não só as cadeiras.

Atualmente, mudamos a estratégia, primeiro porque começamos a exportar (Angola e assim por diante), e depois atualmente não trabalhamos em série ou seja, não temos linha de produção, não temos linha de móveis, nós fazemos cada móvel 1 móvel, cada sofá 1 sofá, cada cadeira 1 cadeira, portanto nós trabalhamos hoje tudo por projeto personalizado, por cliente, e além disso oferecemos a parte do acompanhamento dos serviços, por exemplo, projetos de água, energia etc. Outro ponto significativo foi a abertura de uma loja em Lisboa, aumentamos entretanto o nosso leque (sendo um risco), mas no geral a grande alteração foi o facto de termos móveis a pronta entrega nas lojas e passamos a ter pequenas apresentações como por exemplo o espaço que estão a ver, para personalizar tudo.

Nós começamos a reparar que as pessoas vinham às lojas e nunca compravam, nunca gostavam, nunca queriam aquilo que estava exposto, queriam sempre algo apropriado, à

medida, acabamentos na forma que gostavam e queriam, então nesse sentido nós nos adaptamos as necessidades de nossos clientes.

Em termos de internacionalização não temos nenhuma estratégia delineada, nós fazemos as feiras e vamos aproveitando os contactos e as oportunidades que nos surgem, a nossa maior publicidade é o passa palavra, ou seja clientes trazem outros clientes e é nesse sentido que nós começamos a ter alguma percentagem em Angola, pois uns puxam os outros, pois é um povo que funciona muito bem por influência, portanto nesse sentido, Angola é um ou talvez o maior país nosso para exportação, depois temos Luxemburgo, parte da Espanha que também é um bom mercado, Londres, Inglaterra.

Nossa produção e facturamento deve estar em 60/40%, em que 60% é para fora e 40% interno, sendo lá fora especificamente o cliente final (b2c), pois temos lá fora clientes nossos que já foram nossos clientes e continuam a indicar-nos, e trazem-nos vantagens pois são pessoas que continuam sempre a nos indicar e a comprar, pois possuem casas por todo o mundo, e nós continuamos a vender e também possuem algum tipo de vantagem pois tem descontos, ofertas, enfim não temos comerciais, temos clientes que ficaram bem servidos e que fazem a nossa publicidade.

Hoje a cultura de nossa empresa a meu ver é mais aberta a mudanças, já foi conservadora, não no sentido de não querer evoluir ou estar fechados, mas no sentido de sermos cautelosos e racionais, vamos sempre passo a passo pois é muito fácil iludir-nos com algum saldo bancário mas que de um momento para o outro tende a desaparecer, por isso nós somos abertos à mudanças, já fomos muito racionais e muito cautelosos, agora já arriscamos um bocadinho mais, e também temos tido sorte naquilo que arriscamos, mas não deixamos de ter aquele bocadinho de receio. Numa escala de 0 a 10, diríamos que somos um 7 em relação à mudança.

Relativamente à conflitos familiares, que acontecem é claro, pois sempre acontecem as pequenas discussões, pois não é relativamente um colega de trabalho que se eu não me entendo, e eu vou pra casa e no dia a seguir, pronto, tudo volta ao normal, mas nesse caso é família, temos que nos conviver, não temos o fim de semana para descansar-nos um dos outros, mas são conflitos normais do dia-a-dia, pois os maiores conflitos não existem pois as tarefas e responsabilidades estão muito bem delineadas, no meu caso estou na parte do escritório, financeira, etc e tudo aquilo que esteja relacionado com a contabilidade passa

por mim, pagamentos e até a organização da feira, decoração, escolhas de coleções de decoração, tecidos etc, meu irmão Tiago está na parte de vendas e orçamentação e o Pedro está na parte da produção e logística, ou seja, tudo está muito bem delineado. Numa escala de 0 a 10 diríamos que somos um 4 em relação aos conflitos.

Não temos familiares trabalhando na empresa, somos nós 3 na gestão (e minha mãe para assinar) e é lógico que ela pode opinar em nossas decisões, a regra da empresa é não empregar nenhum familiar, nem cônjuges, nem primos, nem nada (risos). O Tiago que é o mais velho foi o primeiro a vir para a empresa, embora o Pedro veio logo a seguir, mas os 2 com responsabilidades diferentes, pois o Pedro nunca teve ligações com contas/contabilidade *etc* e o Tiago já tinha alguma ligação, e eu como disse, vim mais tarde pois tive que estudar, *etc*.

A minha mãe nunca me incentivou a vir para a empresa, e eu no meu caso, eu sempre disse que não queria ficar ou a vir trabalhar na empresa, não porque não gostava, pois sempre estive ligado a isto, mesmo estando a estudar, ainda a dias estive a comentar com uma funcionária nova que temos, que mesmo não estando a trabalhar efetivamente na Kuatrus, eu desde os meus 14/15 anos que trabalho na Kuatrus, já vinha para cá antes disso, mas eu comecei a sentir que trabalhava nessa altura talvez entre os 13/14 ou 15 anos, porque por exemplo, ao fim de semana a loja estava aberta e a maior parte dos sábados e domingos era eu que estava na loja, eu e minha mãe, porque os meus irmãos andavam nas feiras, estavam sempre fora, quando abrimos a loja em Lisboa eles que ficavam por lá, ou seja, eu sempre ficava aqui na loja nos fins-de-semana obviamente, pois durante a semana estava a estudar, por isso já estava muito enraizada, já tinha a noção de como as coisas funcionavam a nível de decoração, enfim, relativamente a conhecimento de contas *etc* não tinha, isso foi um bocadinho mais tarde, mas sempre nessa área era consultada para tudo. No entanto nunca tivemos interesse em que fosse mais 1 pessoa a estar dependente da empresa, só quando houve mesmo a necessidade, pois o meu irmão já não conseguia organizar o escritório devido ao volume, que se pôs em questão eu vir, e portanto não que eu estivesse mal onde estava, aliás estava muito bem, e gostava do que fazia mas provou o facto de ser família e também ser um negócio que foi iniciado pelo meu pai, pois mais vale estar a lutar por algo que é para mim.

Relativamente ao planeamento sucessório, não tivemos nenhum, pois em face a tudo que ocorreu, minha mãe quando o meu pai faleceu estava a “zero” em nível de gestão, na altura foi acompanhada por outros familiares que já estavam nesse meio, pois minha mãe foi pega de surpresa, nunca tinha participado em nada na empresa, e foi acompanhada por nossos familiares que já possuíam negócios deles, no sentido de a orientar e dar algumas bases para ela poder seguir com o negócio.

Tudo aconteceu muito rápido, mas entretanto quando meu irmão tomou as rédeas do negócio, foi porque minha mãe adoeceu, portando acabamos todos por ficar embrenhados nisto, apesar de meu irmão gostar muito disso e ser uma pessoa bem-sucedida naquilo que faz, mas foi um bocadinho do que se diz “teve que ser, não teve outro jeito”, hoje como disse ela é a figura da empresa, e nós gerimos o negócio. Em relação à ter uma mente aberta, diria que eu tenho um 8 numa escala de 0 a 10.

Creio que já tenho uma marca na empresa, pois mais ninguém faz o que eu faço, apesar de que ninguém é insubstituível, mas acho que o que fiz e continuo fazendo, e tento deixar minha marca pois estou fazendo algo que é para mim, como também o meu irmão Tiago ou Pedro faz, é com todo o gosto pois é o nosso futuro. Em relação a partilhar a mesma visão estratégia que o antecessor, não é essencial essa partilha e não vejo necessidade, por exemplo, ainda hoje minha mãe não entende ou percebe como é que não temos móveis nas lojas e vendemos, portando, não é de todo essencial partilhar a mesma visão estratégica.

Minha mãe é daquela pessoa como a maior parte dos empresários, estão dentro daquela caixa e que tem muita dificuldade, apesar de saber que tem que evoluir, mas tem dificuldade em evoluir, tem dificuldade em perceber como as coisas funcionam e como as coisas de 10 a 15 anos para cá mudaram tanto. Minha mãe não nos “cortou as pernas” o que é ótimo, sempre confiou em nós, e como disse não temos de todo a mesma visão que a minha mãe, o que acontece é que ela confia em nós.

Em relação à resistência interna, sempre foi tranquilo, pois não fizemos mudanças radicais, sempre demos continuidade e fomos seguindo depois consoante o negócio nos levou, tomando as decisões do dia-dia, as regras e o pessoal já conhecemos desde sempre, essa empresa sempre trabalha muito a nível de gestão pessoal, temos por exemplo a nossa funcionária mais antiga, que está connosco a mais de 25 anos, já da altura que meu pai

faleceu, que foi a 28 anos, ela chegou pouco tempo depois e está connosco desde então, portando nunca fizemos medidas drásticas e lógico que se o fizéssemos iríamos comprar “guerras” em minha opinião.

Em relação aos próximos 10 anos, neste momento com a instabilidade que temos, e ainda mais nós que lidamos muito com o mercado Angolano, e a Angola é um mercado muito instável, pois temos num momento muito dinheiro e de repente estamos com dificuldades e aflitos para receber, é um bocado para nós difícil de ver longe assim, nós temos muitas boas perspectivas, mas mais a nível estrangeiro do que cá em Portugal, mas acreditamos que podemos crescer, podemos evoluir, por isso temos boas perspectivas, estamos a contar que durante o próximo ano tenhamos que dar emprego a pelo menos mais 5 ou 6 pessoas, portanto se os projetos que nós temos em vista e se concretizarem nós teremos que avançar para isso, por isso pra já as perspectivas são boas, mas agora não arriscamos a dizer números, nem nada, somos uma pequena média empresa que planeamos um dia de cada vez ou melhor de meio em meio ano, temos ali uma previsão, não dá para darmos passos maiores que as pernas, para que caso caiamos, a queda não seja tão grande, pois estamos sujeitos não é?

## **6.8 Transcrição entrevista Fábrica de Móveis De Fontes**

Eu e meu irmão estamos à frente do negócio, mas em termos fiscais ainda a empresa se encontra no nome de nossos pais, cenário esse que será alterado em breve, talvez ainda esse ano, pois meu pai e mãe já estão a gozar a reforma, nunca estão cá e nem precisam, pois o negócio tem vindo a alterar ao longo dos anos desde que aqui cheguei.

Como ocorreu a transição? Bom começando do início, a empresa já existe desde os anos 70, embora oficialmente só foi criada a De Fontes em 1989, o meu irmão está cá desde os 16 anos, e hoje é o responsável pela produção, no meu caso, eu vim para aqui desde pequenino, como é evidente, eu nas férias escolares, vinha para aqui ajudar, limpar e tudo o que fosse preciso. Depois por imposição ou digamos por situações que me levaram a vir para aqui, eu comecei a trabalhar. O negócio antigamente era totalmente diferente do que é agora, antigamente havia muito comércio a nível nacional, era preciso abastecer muitas lojas e muitas casas, pois após o 25 de abril começou a haver um *boom*, um crescimento muito grande em termos de consumo interno, e portanto todo o trabalho era

então canalizado para o mercado nacional. O meu pai também é um homem que tirou o 4º ano, portanto possui uma baixa escolaridade, e talvez por isso sempre focou aqui no mercado nacional, nunca foi procurar clientes lá fora.

Portanto, dessa forma, até 2012 todo o nosso trabalho era para o mercado nacional, eu vim para cá em 2007, comecei a trabalhar em paralelo com a escola, eu estudava a noite, estava a terminar uma disciplina que ficou para trás, e durante o dia estava cá na empresa. Comecei então pela produção, a aprender todo o processo, a estar e a conviver com as pessoas da produção, o que é e foi muito importante aprender o processo, pois a pessoa que investe por essas áreas, inclusive um design por exemplo é sempre importante, que se comece pela produção para perceber então como se faz as coisas na prática.

Depois em 2010, eu fui para a Universidade e terminei em 2013, mas durante esses 3 anos foram períodos complicados pois foi na altura em que veio a crise, e eu tive em paralelo com a universidade, comecei a procurar clientes, tanto a nível nacional como a nível internacional, e começar a ver como o mercado funcionava lá fora.

A minha área de formação não era nada relacionada com isso, eu estava na área Química, portanto não tem nada a ver com isso, e comecei a aprender com um amigo comecei a trabalhar em edição de fotografias, como fazer um website, e assim começamos a fazer coisas bem básicas nesse sentido, mas entretanto o importante era começar a divulgar a empresa e aquilo que nós poderíamos fazer em termos de produção de mobiliário, novos processos *etc*, (na altura não tínhamos nada em relação a fotografias, website *etc*). Não tínhamos nada na altura, nos limitávamos a produzir o que os outros criavam, portanto os nossos clientes eram os lojistas, decoradores, arquitetos, que chegavam até nós com o projeto e nós nos limitávamos a executar o projeto, a partir desse cenário do mercado, tivemos que nós iniciar e nós mesmos ir em busca do mercado, portanto começamos a criar alguns produtos, e claro, cometemos imensos erros de principiante, pois eu novo como era não tinha noção nenhuma de como era uma parte comercial, do que é o mercado e nesse sentido foram cometidos muitos erros, mas a medida que íamos cometendo o erros, íamos aprendendo, juntamente com alguns conceitos que íamos aprendendo na universidade, e feedbacks de colegas que já trabalhavam e já tinham empresas, palestras que ia assistindo, fomos aprendendo e começamos a angariar clientes e começamos a crescer, e começamos a sair um bocado da crise que nos tinha afetado com muita força.

Depois em 2013 quando terminei a licenciatura, o meu objetivo não passava vir para aqui logo após à saída da universidade, pois eu gostava de ter uma experiência lá fora, ou mesmo em outra empresa, não era dos meus planos em médio e curto prazo vir aqui para a empresa, mas pronto, por imposição econômica e por saúde de meu pai, que ficou bastante debilitado, e também por falta de conhecimento tanto por parte de meu pai, quanto de meu irmão, pois não são pessoas que possuem alguma formação, e também não são pessoas que saem à procura de novos negócios e mercados, então eu acabei por ficar aqui. Na altura da crise não estávamos preparados, somente fazíamos ao mercado interno e isso nos debilitou em muito, pois não tínhamos dinheiro suficiente para irmos para fora e nem para desenvolver uma equipa ou um produto e tudo o que é preciso para trabalhar no mercado internacional, isso eu diria que teria que ter sido no máximo em 3 meses, mas como não tínhamos dinheiro, fomos fazendo com o dinheiro que tínhamos ou seja, para irmos vender lá fora... e isso no debilitou muito em crescimento...Então vim em 2013, e em 2014 conseguimos consolidar as contas, 2015 já conseguimos fazer alguns investimentos, nomeadamente em infraestruturas e máquinas.

Nosso processo de internacionalização, começou nomeadamente com visitas a feiras internacionais, nomeadamente França, e passamos a partir daí a fazer muitas feiras como visitantes, levava fotografias nossas (com qualidade relativamente baixas) pois não tínhamos muito dinheiro para investir, portanto fomos fazendo as coisas sempre muito básicas e com fraca qualidade. Nessas feiras em França conseguimos fazer 3 bons clientes, e foram esses 3 clientes nos ajudaram a alavancar o negócio e a internacionalização, pois com eles aprendemos como é que se exporta, que preço tem se praticado, o que é que o mercado lá fora procura, e foi assim que começou, e depois o que nos tem vindo a ajudar em muito é o passa palavra, e isso nos tem ajudado a crescer em muito, hoje 60% da nossa produção é para o estrangeiro e 40% para o mercado interno, o que nos garante pra já um balanço positivo, pois hoje em dia compensa muito mais trabalhar para o mercado internacional que o nacional.

Nesse processo de internacionalização em 2012/2013 através do QREN (vales de internacionalização/vales de inovação) fomos com o apoio de uma empresa de consultoria, que nos ajudou a traçar o caminho, nos direcionando a fazer primeiramente o mercado francês, onde conseguiríamos alguns clientes que dariam alguma estabilidade



no futuro, para depois expandir. Assim começamos por aí, nunca investimos além de nossa capacidade, estamos sempre seguros do passo que damos. Também tivemos um outro apoio para o Marketing através do QREN (website, comunicação, *etc*), e ainda hoje mesmo sem apoio continuamente estamos a investir nesse sentido, e além disso, no desenvolvimento de novos produtos, novos catálogos, boas plataformas sociais, nomeadamente Facebook e Instagram, o que é extremamente importante em nossa área, pois hoje é tudo mais à base da aparência e de como estamos expostos no “social”, não é como antigamente quando o foco maior era o produto que tínhamos.

Conflitos internos? Nesse campo não há muitas divergências, raras foram as vezes que tivemos alguma divergência, eu e meu irmão damos super bem tanto a nível pessoal/familiar quanto ao nível profissional, claro que as vezes chocamos nas ideias mas sempre buscamos uma forma de chegar a um acordo muito facilmente, apesar de termos uma diferença de idade de 12 anos, mas damo-nos muito bem. Os nossos colaboradores embora não são nossa família, mas os consideramos como parte da família, pois foram eles que nos ajudaram a crescer, tiveram consciência na altura em que estávamos a atravessar o período de crise, perceberam as dificuldades, pois o lema é o seguinte aqui: Se perdemos... perdemos todos... Se ganharmos... Ganhamos todos, e perceberam na altura que era melhor, todos perderem um bocadinho do que o barco todo afundar, enfim somos uma equipa pequena, portanto torna-se fácil de gerir, somos todos amigos uns dos outros, buscamos não ter atritos, é claro que sempre existe uma divergência ou outra mas nunca passa disso.

Maiores desafios? O nosso maior desafio tem sido a falta de conhecimento, a falta de pessoal preparado para trabalhar nesse mercado, na altura não podíamos contratar mas hoje já conseguimos contratar mais 1 pessoa que esta focada 100% no mercado internacional, fazendo prospecção e hoje vejo que isso que nos fez falta na altura da crise, ou seja, não ter uma pessoa que fosse capaz de promover a empresa lá fora, porque lá fora à muitas oportunidades que no mercado nacional não existe, internamente temos um mercado muito concorrencial em termos de preço, e nessa área não entramos pois fazemos peças customizadas com um carácter mais técnico e de pouca quantidades ou quase sempre peças únicas, a não ser em casos em que aparecem hotéis ou restaurantes, mas isso são casos esporádicos, basicamente o nosso mercado não é o concorrencial/preço baixo (não

é o IKEA) mas o de gama média-alta. Hoje em dia em Portugal já temos bons restaurante e bons hotéis, algo que o turismo vem ajudando em muito, eu sempre digo que a RYANAIR veio salvar o Porto, pois trouxe os estudantes, e os estudantes trouxeram as famílias e com isso temos o boom do Turismo que dantes não tínhamos

Alteração de processos? Nós sobretudo investimos em *rebranding* (economato, logótipo, fotografias, catálogo, website *etc*), foi essa a nossa primeira preocupação, para começar a gerar dinheiro para depois investir cá dentro, em equipamentos, novas máquinas, melhoria de instalações, melhorar a condição dos empregados que é algo muito importante. Hoje temos processos totalmente diferente do que tínhamos, hoje temos que conjugar a madeira com o ferro, com o alumínio, as vezes com o plástico, *etc* são tudo coisas que dantes não fazíamos e tivemos que aprender para estar no mercado lá fora. Por exemplo a Islândia é algo curioso, e isso depende muito para as marcas para quem nos dirigimos, mas para lá temos feito em madeira maciça, madeira de carvalho, com acabamentos bem diferentes a base de latão, cobre, *etc*, mas são peças diferente. Mas a meu ver eu vejo que o mundo está muito aproximado em termos de ideias, neste mercado imobiliário, claro que há uns que destacam, outros puxam mais pelo dourado, outros para madeira maciça, mas as coisas vão ser canalizadas para um estilo, e nós aqui temos a facilidade para construir qualquer coisa, qualquer estilo, desde reproduções do século 18, mobiliário muito trabalhado, mais contemporâneo. O desenho somos nós que criamos ao gosto do cliente, não temos um gabinete interno, porque ainda não justificou, mas temos um freelancer que trabalha connosco, e ele trata do desenvolvimento de toda a comunicação, produto, *layout* do stand da feira, digamos tudo que é desenvolvimento de projeto passa por ele, mas de modo geral nos adaptamos a qualquer desenho, fotografias, rabiscos que chegue até aqui. O produto nós temos, e é importante, mas somente para mostrar ao nosso cliente o que somos capazes de fazer, o nosso catálogo não é o que mais vende, talvez represente 5% da faturação anual, estamos a tentar contrabalançar mais essa tendência, tentando fabricar mais do nosso produto e menos do produto desenhado pelo cliente, mas basicamente o nosso produto serve como um portfólio.

Investimento? Hoje já está tudo mais controlado, já conseguimos fazer maiores investimentos em termos de equipamentos, termos de pessoal qualificado, conseguimos fazer missões empresariais juntamente com outros empresários a outros países, mostras

em stands partilhados, por exemplo agora vamos fazer uma feira em Londres com stand próprio, e tudo isso com capital próprio e sem a ajuda de ninguém, e as coisas vão surgindo, tudo bem devagar mas vão surgindo... hoje já percebemos como funciona o mercado e temos maior franqueza para o enfrentá-lo, aliás devemos muito à empresa de consultoria que nos ajudou lá no passado, essa empresa nos fez acordar e nos tirou o medo do desconhecido, não sabíamos como era lá fora, as primeiras vezes fomos com eles, nos mostraram o caminho, depois a partir daí já começamos a ter uma abordagem diferente, agora já vamos para países totalmente desconhecidos culturalmente e consegues fazer negócios, agora estamos à vontade para participar de uma feira, pois sabemos como isso funciona.

Com quem faz negócios? Portugal, França, Inglaterra, Islândia, Irlanda, EUA diretamente, e indiretamente temos conhecimento de que nossos produtos vão para países asiáticos, africanos, árabes, etc.

Ideia de transformar? Meu pai é mais conservador, eu me arrisco um bocado e gosto de mudar muita coisa. Meu pai ao principio estava um bocado reticente à mudanças, mas ele tem plena confiança em mim e ao longo dos tempos tem visto que tenho trazido resultados para a empresa, portanto tem confiado em mim, lógico sempre mantive as contas em ordem etc. No inicio tivemos muitas divergências como é natural, quando estamos atrapalhados, não há margem de investimento, qualquer pequeno investimento pode causar um queda/quebra, então ele estava sempre a perguntar, para que vais fazer isso, o que vais ganhar com isso, aquelas questões normais, claro que muitas das vezes não consegui nada, mas esse foi o percurso.

Mas como o percurso é o que é, se estiveres lá, as pessoas sempre vão lembrar-se de ti, e é sempre bom mostrar que a empresa está ativa, que faz feiras, que cria produtos, porque mostra que a empresa desenvolve, não está parada no tempo. Mesmo que não consiga nada com isso, digo isso pois passei muitas vezes por esse problema, criava o produto, o produto ficava bem... ia as feiras, estava lá, falava com pessoas e daqui por 5/6 anos ou o que for, essa pessoa vai se lembrar que esteve contigo, portanto... não és novo aqui, não és novo no mercado, as pessoas já começam a ter algum respeito. Estou agora a lembrar-me de situações... eu vim para aqui com 18 anos, e comecei logo pelo desespero, lógico não havia quase trabalho nenhum e as pessoas não tinha consideração porque era

muito novo, era um miúdo, tinha acabado de chegar ao mercado, portanto, houve algumas pessoas que investiram, que compraram e ainda hoje em dia são meus clientes, mas grande parte das pessoas nem te abrem a porta, sabem que é mais uma empresa, não tens background nenhum e fecham muitas vezes a porta, não foi muito fácil essa parte.

Antigamente a parte da prospecção de clientes eram diferente, as pessoas é que vinham cá, as pessoas é que procuravam os fabricantes e depois tudo mudou... havia mais oferta do que procura, portanto tivemos que ir todos à procura de clientes/encomendas e nem meu pai e nem meu irmão estavam preparados para isso... eu também não estava mas... tive que ficar, lá está fui aprendendo com a minha própria experiência.

Termos de estratégia a longo/curto prazo? Não existia estratégias nem a longo, médio e nem a curto prazo, era sempre a trabalhar, nós antes da crise trabalhávamos 98% para um cliente, um grande cliente nacional, era uma empresa que faturava muitos milhões, que dava muito trabalho e subcontratava muitas empresas, portanto nós tínhamos 18 empregados, estás a ver a diferença que foi de 2012 para 2013, foi uma quebra muito grande, parou, parou mesmo, e portanto não havia necessidade de estratégia e nem de planeamento a médio e longo prazo, não havia... não se esperava a crise, e quando ela apareceu foi um período difícil, portanto aquela empresa que trabalhávamos e faturava muito, tinha necessidade de grandes financiamentos, estava a fazer investimentos em Angola e Moçambique... portanto não era fácil segurar um barco daqueles, então a empresa caiu e muita gente foi junto... Nós depois seguramos com 2 ou 3 clientes a nível nacional, tivemos que despedir muita gente, tivemos que ajustar aqui o processo interno, pronto... e foi a partir desse momento que passamos a olhar de maneira diferente para o mercado, pois é preferível trabalhar para mais clientes que encomendem menos do que para menos clientes que encomendem muito... e tem sido essa a estratégia... o foco fundamental... e ainda hoje continua a ser, é abrir mais clientes pelo mundo fora... aqui em Portugal não estou assim muito focado mas claro que tenho tentado abrir clientes no mercado Lisboa que é muito bom também, no Algarve, mas o foco é o mercado internacional... é um mercado mais exigente mas que está disposto a pagar mais, e temos margens melhores, portanto tem sido esse o nosso foco. Hoje em dia já se faz algum planeamento, porque nós sendo realistas, só temos aqui negócio para mais 10 anos no máximo, não há formação de pessoas para a área produtiva, mas não é só aqui, isto é

geral...no fundo a marcenaria é uma arte e requer que a formação seja longa e que seja feita desde muito cedo, e isso é um problema transversal a todas as empresas dessa área, e por exemplo da serralharia, e portanto estamos todos a envelhecer, a média de idade aqui na fábrica deve situar-se nos 45/50 anos, portanto é mais 10 anos se tudo correr bem, o mercado está de tal forma expansivo, está a crescer de uma forma exponencial, que pronto... as empresas vão buscar colaboradores a outras, e portanto aquece mais o que é perfeitamente compreensível. Portanto estamos a tentar delinear uma estratégia para os próximos 5/10 anos, que passa principalmente por aumentar o número de clientes, continuar a trabalhar no nosso catálogo, e tentar contrabalançar o facto de produzirmos mais à medida e produzirmos mais sobre o nosso catálogo e fazer feiras internacionais para abrirmos clientes externos. Temos que remar um bocadinho ao “sabor da maré”, hoje em dia dá para planear alguma coisa mas não muito, é muito drásticas as mudanças atuais e temos que ir vivendo um dia de cada vez.

Em relação ao “efeito IKEA”? Nós não fomos muito afetados por isso, não fomos pois já trabalhávamos para aquele grande cliente e tínhamos um grande volume de trabalho e esse cliente já exportava para todo o mundo, portanto não sentimos muito, assim, sentimos uma queda do consumo interno, claro que sempre temos algumas vendas pontuais ao consumidor final, embora esse não seja o nosso foco, trabalhamos mais o B2B e por essa razão não nos afetou muito, mas é claro que a nível geral toda a gente se queixou. Basicamente foi este todo o nosso processo de transição/sucessão.

## **6.9 Transcrição entrevista F Guedes Indústria do Mobiliário**

Meu nome é César Guedes, sou o gerente dessa indústria, minha formação é licenciatura em gestão.

Como foi o início da sua entrada na empresa? No princípio foi difícil porque o meu pai não queria deixar cá fazer as coisas, depois comecei a dar evidências que já conseguia já levar isso à frente, então comecei a ganhar a confiança do meu pai e ele começou a deixar eu gerenciar.

Rivalidades entre família? Não houve rivalidade pois cada um possui a sua função bem definida na empresa, e todos tentamos remar para a mesma direção e objetivo.

Mudança de processos? Sim, estamos continuamente a tentar a mudar e melhorar os processos. Estamos agora a informatizar toda a operação, o que tem sido mais difícil é a informatização da produção, e também o processo todo em geral, ou seja, desde a produção até a entrega, não é fácil.

E em termos de mercado? Começamos a vender mais para o consumidor final, antes o meu pai trabalhava praticamente toda a produção para as lojas, ou seja para os lojistas/revendas, agora nossa empresa dedica-se quase 100% ao consumidor final, ou seja, através das nossas 2 lojas próprias, que abrimos nos últimos anos e conseguimos dedicar praticamente 100% da produção diretamente ao consumidor final.

Internacionalização? Não existe estratégia para internacionalização, só existe quando surgem clientes finais que nos procuram e que vivem no exterior, ou seja, mobiliamos no estrangeiro, através desses clientes que nos procuram esporadicamente. Não fazemos feiras e nem eventos fora de Portugal.

Resistência interna pela equipa? Não houve resistência, pois foi uma adaptação gradual, pois aqui na empresa trabalhamos como uma família. Agora, atualmente é mais difícil impormos as nossas ideias do que era antes, porque agora se quisermos evoluir temos que mudar, e o facto de mudar, muitas das vezes os empregados não estão muito recetivos à mudança, mas temos trabalhado constantemente essa questão da mudança, embora não fazemos mudanças radicais mas estamos sempre melhorando.

Departamento mais resistente? O operacional é o mais resistente, por exemplo, agora estamos a informatizar e são pessoas que muitas das vezes tem muita idade e que são um bocadinho menos recetivos à trabalhar com computadores e dessa forma vamos tentar formá-los de uma forma simples para eles ficarem integrados no processo.

Mudanças com a sua entrada na empresa? Eu sempre quis mudar, e nessa empresa nunca ninguém me ensinou nada, tudo tem que sair de minha cabeça, e hoje em dia a grande dificuldade é isso, nós temos que ser nós próprio a fazer tudo, e não termos ajuda de ninguém. Por exemplo, nós estamos a trabalhar e criar uma nova linha de móveis, temos que ser criativos e o fazer. Queremos fazer qualquer coisa de diferente na empresa, não há ninguém que nos ajuda muito, em como o vamos fazer, a nível de produção, ninguém

nos ensina muito como é que se vai fazer. Hoje existe empresas para tudo, mas não existe empresa para nos dizer como é que se vai trabalhar em uma nova linha, como que se vai o *layout* das máquinas, *etc*, existe empresas que possui conhecimento no geral, por isso temos que ser nós a fazê-lo, sermos polivalentes e fazermos.

Partilhar a mesma visão estratégica que o fundador? Não é essencial essa partilha, pensava de forma diferente e inclusive alterei, pois meu pai sempre tinha foco na venda para os lojistas e eu acabei com isso tudo e acabei por eu próprio vender diretamente para o consumidor final. Entretanto essa fase foi um bocado complicada, poderia dar certo ou errado, pois decidi fazer essa reviravolta de um momento para o outro, o que causou uma enorme mudança em todos os aspetos, mas montamos as 2 lojas e começamos nós mesmos a vender com as nossas próprias lojas, e isso tudo na época tivemos o apoio do meu pai.

Agenda da Família/Problemas familiares? Quando se trabalha com família há sempre essas coisitas que acontecem. As vezes por exemplo, se trabalharmos com empregados de fora, sem ser da família, podemos dizer tudo o que pensamos, mas quando são pessoas da família, já fica mais complicado, e aí existe as discórdias mas de certa forma sempre vamos conciliando, tentamos convergir, falamos um com os outros e chegar em uma conclusão, por exemplo, agora estamos a fazer obras de melhorias na empresa, chegamos à conclusão de que era necessário fazer obras, conversamos entre nós, decidimos e estamos a investir nisso. De modo geral estamos todos convergentes para o crescimento da empresa, de certo modo o meu pai ainda dá alguns “pitacos” na empresa e a cada vez mais quero que ele fique fora do negócio, pois para gerir um negócio já é cansativo e stressante por si só, e por isso quero que ele a cada dia fique mais longe do negócio pois nós queremos o bem-estar de nossos pais. Hoje ainda o meu pai diz que nós que mandamos mais ele sempre quer dar a sua opinião em tudo, sem a opinião dele nunca ficamos.

Em relação à Inovação? Com a nossa entrada a empresa está mais voltada para a inovação, pois possuir uma empresa hoje é stressante e não é nada fácil, podemos ter uma fase boa mas a seguir vem uma má, é sempre tudo muito sazonal, e do modo que estamos hoje, de certeza que meu pai não teria capacidade para gerir a empresa no modelo atual que temos, aliás futuramente se nós não melhorarmos em vários aspetos, nós mesmos poderemos não

ter capacidade de liderar a empresa e ter que recorrer a alguém externo, por isso estamos a cada dia distribuindo responsabilidades para várias pessoas, já contratamos alguém de fora para nos ajudar, para que possamos ter mais tempo para pensar em estratégias e conseguir gerir isso tudo. As pessoas hoje aqui não possuem a responsabilidade que eu tenho, por exemplo há pessoas que nos compram, por exemplo sabem que somos uma pequena empresa familiar, mas quando nos compram quer as mesmas garantias que uma empresa de grande porte daria, e como estou à frente do negócio sempre tenho que assumir a culpa e nunca repassar aos empregados.

Em relação ao futuro/filhos na empresa? Não gostaria que os meus filhos estivessem nessa empresa e nem passar o que eu enfrento no dia-a-dia dessa empresa, não sei bem o que irão querer no futuro, mas penso que isso aqui é muito desgastante.