

ENVOLVIMENTO, EVENTOS CRÍTICOS E GOVERNANÇA NAS EMPRESAS FAMILIARES: ESTUDO DE CASO

Cristina Fernandes, cristina.isabel.fernandes@ubi.pt, Universidade da Beira Interior & NECE

Edgar Nave¹, edgar.nave@ubi.pt, Universidade da Beira Interior & NECE

Helena Alves, halves@ubi.pt, Universidade da Beira Interior & NECE

João Ferreira, jjmf@ubi.pt, Universidade da Beira Interior & NECE

Mário Raposo, mraposo@ubi.pt, Universidade da Beira Interior & NECE

Arminda do Paço, apaco@ubi.pt, Universidade da Beira Interior & NECE

RESUMO

As empresas familiares são cruciais para o crescimento económico e desenvolvimento em todo o mundo. Estas empresas apresentam certas especificidades em termos da sua visão, intenções e comportamentos que envolvem profundamente os membros da família. No âmbito do projeto SPRING (Succession Planning and Regeneration in Family Businesses for New Growth through an innovative training program), este artigo pretende apresentar o estudo de caso da empresa Ropre com vista a ilustrar, através de várias entrevistas levadas a cabo a membros da família, o envolvimento e motivação em relação ao negócio da família ao longo do tempo, os eventos críticos que afetaram o negócio familiar, e os mecanismos de governança familiar. Os resultados apontam para visões algo opostas entre os membros da família e os membros externos, sendo esta uma possível fonte de conflitos de interesse na empresa, no futuro. Apesar destas dificuldades, a visão de longo prazo do mercado, a internacionalização, a capacidade de adaptação, e a abertura à mudança estratégica, foram determinantes para o sucesso e longevidade do negócio familiar. Este é um bom exemplo de uma empresa familiar no que respeita à capacidade de inovar e de se internacionalizar; para além disso, o envolvimento dos membros da família na empresa, a sua dedicação, resiliência e capacidade de adaptação a novas realidades é notório. No entanto, o problema da sucessão ainda precisa de ser discutido e amadurecido pela família.

Palavras-chave: Empresa familiar, Governança familiar, Eventos críticos

¹ Autor de correspondencia.

ABSTRACT

Family businesses are crucial to economic growth and development around the world. These companies present certain specificities in terms of their vision, intentions and behaviours that deeply involve the family members. In the scope of the project SPRING (Succession Planning and Regeneration in Family Businesses for New Growth through an innovative training program), this paper aims to present the case study of Ropre company in order to illustrate, through several interviews carried out to family members, the involvement and motivation regarding family business over time, critical events that affected the family business, and family governance mechanisms. The results point to somewhat opposite views between family members and non-family members, being these a possible source of conflicts of interest in the company, in the future. Despite all the difficulties, the long-term view of the market, the international openness, the adaptive capacity, and the openness to strategic change, were determinant to the success and longevity of this family business. This is a good example of a family business in terms of innovation and internationalisation; furthermore, the involvement of the family members in the company, their dedication, resilience and ability to adapt to new realities is notorious. However, the problem of succession is something that the family still needs to discuss and mature.

Keywords: Family Business, Family Firm, Family Governance, Critical events

Introdução

As empresas familiares são cruciais para o crescimento e desenvolvimento económico, atraindo simultaneamente o interesse de investigadores na área do empreendedorismo (Nordqvist & Melin, 2010; Ingram & Glod, 2018). Dadas as especificidades e singularidades destas empresas ao nível da sua visão, intenções e comportamentos que envolvem os membros da família na procura do desenvolvimento da empresa (Chua, Chrisman & Sharma 1998), tem-se denotado um aumento de estudos, desde os anos 90, neste campo específico de investigação (Bird, Welsch, Astrachan & Pistrui, 2002).

Para efeitos deste trabalho, considera-se uma empresa familiar (EF) como “*a business where a single family owns the majority of stock and has total control. Family members also form part of the management and make the most important decisions*” (Gallo & Sveen, 1991:181).

Um marco crucial no ciclo de uma EF dá-se no momento da sucessão do seu CEO (Chief Executive Officer) (Bennedsen, Nielsen, Pérez-Gonzalez & Wolffenzon, 2007), constituindo esta sucessão uma das suas questões mais importantes (Nordqvist, Wennberg, Bau & Hellerstedt, 2013). Como tal, o processo de seleção de um sucessor adequado e competente torna-se fundamental para a sobrevivência da EF (Bennedsen et al., 2007; Le Breton-Miller, Miller & Steier, 2004; Hambrick, 2007). Em muitas culturas, e em determinadas épocas, a seleção do sucessor do CEO era um processo impulsionado principalmente pela primogenitura (Bertocchi & Primogeniture, 2019) sendo, portanto, um método bastante automatizado. Na atualidade, características como a integridade e o compromisso com os negócios são atributos identificados como mais importantes do que a ordem de nascimento (Chrisman, Chua & Sharma, 1999; McMullen & Warnick, 2015; Sharma & Srinvas, 2000).

Outra característica na escolha da sucessão que está a ser abandonada é o facto de o sucessor ser do género masculino. Segundo Ahrens, Landmann & Woywode (2015), apesar de a escolha dos homens para serem CEO's ainda ser predominante, as opções para este cargo, dentro dos membros da família conta com um leque de candidatos cada vez mais alargado. Estes autores constataram um número cada vez maior de sucessores a CEO, de sexo feminino (Ahrens et al., 2015) e mais do que nunca, os segundos ou terceiros filhos têm a possibilidade de suceder aos pais (Calabrò, Minichilli, Amore & Brogi, 2018). Assim, de modo a garantir o sucesso na sucessão dos CEO's intra-familiares é importante a seleção do sucessor interno da família mais promissor do conjunto de potenciais candidatos (Verbeke & Kano, 2012).

Deste modo, poder-se-á constatar que a sucessão familiar não pode ser vista tanto como um momento, mas mais como um processo, embora exista na literatura uma escassez de estudos que possibilitem a explicação e o suporte deste mecanismo (Benavides-Velasco et al., 2013; Nordqvist et al., 2013; Akhmedova, Cavallotti, Marimon & Campopiano, 2020). Tendo em conta que este processo se baseia em diferentes atitudes empreendedoras, derivadas das diferentes posturas, motivações e envolvimento no negócio familiar, diversos autores (e.g. Thornton, Ribeiro-Soriano & Urbano, 2011; Porfírio, Mendes, & Felício, 2018) tratam este processo com um fenómeno social.

Esta investigação tem assim como objetivo, analisar o processo de envolvimento, das motivações, dos eventos críticos e da governança familiar. Para tal, recorreremos a uma metodologia qualitativa, mediante o estudo de caso de uma EF – a Ropre. O presente artigo

contribui para literatura de empresas familiares de duas formas. Primeiro, contribui para um maior conhecimento dos negócios familiares, mediante a revelação de informações adicionais sobre o envolvimento e as motivações dos membros da família (Le Breton-Miller et al., 2004; Decker et al., 2016). Segundo, fornece pistas sobre o que são os eventos críticos nas EF, mas também a importância da governança familiar.

O artigo encontra-se estruturado da seguinte forma: após esta introdução, apresenta-se a revisão da literatura, a metodologia, os resultados e a discussão em relação ao estudo de caso. Por fim são redigidas as considerações finais.

2. Revisão da Literatura

2.1. Envolvimento, motivações e eventos críticos das EF

No estudo acerca do envolvimento e motivações das empresas familiares (EF) podemos utilizar duas teorias de suporte: a teoria da autodeterminação (Gagné & Deci, 2005) e a teoria antropológica (Pérez López, 1991). Gagné e Deci (2005) desenvolveram a teoria da autodeterminação que une a percepção psicológica do desenvolvimento do “eu” e a transição de um estágio individual motivado para um estágio de motivação intrínseco. Esta transição acontece através dos estágios de recompensa e influência extrínsecas. É o caso da sucessão nas EF em que o empresário de primeira geração sai e a segunda geração assume a direção da mesma (Parikh, 2014).

A teoria antropológica, de Pérez-López (1991), integra a concepção antropológica da ética para construir uma base na tomada de decisão na organização (Argandoña, 2008). Esta teoria defende três tipos de motivações subjacentes à tomada de decisões humanas e, consequentemente, à ação humana: motivações extrínsecas, motivações intrínsecas e motivações éticas.

Para Deci e Ryan (1985), a concepção da motivação extrínseca e intrínseca geralmente coincide com a concepção de outras teorias motivacionais (por exemplo, a teoria da autodeterminação). A motivação ética é conceptualmente mais próxima da motivação pró-social (Grant, 2008), da regulação integrada dentro da teoria da autodeterminação (Deci e Ryan, 2002); e da motivação pró-partes interessadas (Bastons et al. 2017).

De acordo com a teoria antropológica da motivação, a ética não consiste num conjunto de regras que devem ser cumpridas, mas num processo de desenvolvimento de uma qualidade moral de um tomador de decisão, que ocorre quando age com a intenção do superior interesse de todos os membros do grupo (Argandoña, 2008). E assim diversos cenários são baseados na divisão motivacional intrínseca-extrínseca (Akhmedova et al., 2020).

Por um lado, devido ao desejo da geração incumbida de deixar o negócio para a próxima geração, e ver o seu crescimento e desenvolvimento (Jaskiewicz et al., 2015), os filhos são intrinsecamente motivados para trabalhar com a família (Constantinidis & Nelson, 2009) e tornam-se profissionais proactivos (Dumas, Dupuis, Richer & St.-Cyr, 1995; Dumas, 1998). Desta forma, vêem a possibilidade de serem reconhecidos e promovidos, ao contrário do que acontece com os filhos com uma visão reativa, que vêem os negócios da família apenas em termos utilitários (Dumas et al., 1995; Dumas, 1998), e sem nenhuma intenção de contribuir para o seu crescimento (Overbeke, et al. 2013).

Por outro lado, devido ao altruísmo assimétrico, a próxima geração em geral, pode manipular os seus pais, que desejam manter os negócios dentro da família, obter uma posição ou uma função para a qual eles não têm os conhecimentos suficientes, desfrutando de resultados extrínsecos: um salário mais alto ou outros privilégios (Schulze, Lubatkin, Dino & Buchholtz, 2001). Deste modo, esta seleção adversa, que não promova a seleção com base no mérito, pode levar os filhos intrinsecamente orientados, motivados e proativos, a deixar a empresa (Van den Berghe & Carchon, 2003; Ahrens et al., 2015).

Outro dos eventos críticos para os negócios familiares relaciona-se com a expansão ou não do negócio. Esta expansão pode ser feita via internacionalização, que apesar de poder conferir benefícios e vantagens competitivas às EF a longo prazo, encontra resistências pois estas organizações receiam perder o controlo da sua propriedade ao envolverem-se em atividades internacionais, sendo mais conservadoras e avessas ao risco que as não familiares e como tal, mais inclinadas a adotar mercados domésticos (Gallo & Sveen, 1991; Colli, García-Canal & Guillén, 2012; Sciascia, Mazzola, Astrachan & Pieper, 2010; Zahra, 2005). Fernández e Nieto (2005) salientam que a internacionalização, medida através das atividades de exportação, é negativamente relacionada com a propriedade familiar.

Contudo, a propriedade da família também pode gerar oportunidades para o empreendedorismo internacional, nomeadamente através da exploração de vantagens no exterior referentes ao *expertise* dos membros familiares e liberdade dos gerentes nas tomadas de decisão relacionadas com a transferência do modelo de negócios para o exterior, através de estruturas de governança baseadas na confiança (Colli et al., 2012). A propriedade da família é uma variável que influencia amplamente as dinâmicas organizacionais e o nível de envolvimento em mercados externos, tendo efeitos positivos e negativos na internacionalização, dependendo do carácter familiar (Sciascia et al., 2010). Os gestores das EF devem estar cientes dos seus pontos fortes em relação à internacionalização, como é a visão a longo prazo, confiança, capacidade em tomar decisões rápidas e, sobretudo, aumentar os seus conhecimentos de estratégias de internacionalização e de diferentes culturas, contratando recursos humanos externos à família (Kontinen & Ojala, 2010).

2.2 Governança familiar

De acordo com Suess (2014), a governança familiar refere-se aos mecanismos de gestão dos negócios a longo prazo, com o objetivo principal de melhorar os negócios que funcionam assim como salvaguardar os relacionamentos entre os membros da família. Os mecanismos de governança familiar são, deste modo, relacionais por natureza e estimulam o diálogo, a transparência e a confiança (Lambrechts et al., 2017). A governança familiar fortalece também a identificação dos membros da família com a própria família e com os negócios, promovendo a orientação inter-geracional dos membros da família (Lambrechts et al., 2017). Os diversos autores que estudam a governança familiar costumam referir-se a estes mecanismos como: relações de confiança ou reputação (Dyer & Singh, 1998); pressões por conformidade, acomodação, ou adaptação às normas e valores da sociedade e/ou ao interesse dos stakeholders (Chrisman et al., 2018) e normas relacionais e confiança (Anderson et al., 2006).

Para Martin (2001), o centro do processo da governança familiar está na parentalidade sólida, pois envolve a transmissão precoce de valores, atitudes e crenças familiares. Esta solidez na parentalidade é assente numa comunicação aberta e transparente, para que não se criem sentimentos de desconfiança. No entanto, não existe um único modelo de governança familiar; dependendo da complexidade da família, da empresa, ou até mesmo de uma decisão em concreto, assim se podem utilizar, para a mesma empresa processos de governança familiar

diferentes, mais ou menos formalizados (Martin, 2001; Habbershon & Pistrui 2002; Suess-Reyes, 2017; Bloemen-Bekx, et al., 2020).

Apesar de os mecanismos de governança familiar não serem juridicamente vinculativos, ao tornarem-se moralmente vinculativos ao longo do tempo, acabam por ser mais fortes do que se a lei os obrigasse a existir (Martin, 2001; Suess, 2014). Alguns autores sugerem que mecanismos formalizados, como por exemplos protocolos de sucessão ou conselhos familiares, podem criar uma empresa forte e unificada contribuindo potencialmente para um maior desempenho financeiro (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Suess-Reyes, 2017; Bloemen-Bekx et al., 2020). Contudo, McMullen e Warnick (2015) questionaram a aplicabilidade destes mecanismos formais em todos os aspectos do processo de governança familiar.

Para Sharma e Irving (2005), a existência do protocolo de sucessão (por exemplo) pode incitar a comportamentos calculistas ou normativos no sentido de os membros mais novos tentarem dissuadir os sucessores relativamente a determinadas decisões, com recurso à parte afetiva, e assim comprometerem a coesão da família no futuro. Outros autores (Jaskiewicz & Klein, 2007; Pieper et al., 2008) sugerem também que em famílias que possuem empresas, os relacionamentos familiares de longo prazo podem promover confiança mútua e valores partilhados, o que pode reduzir a necessidade de uma formal governance. Para Calabrò e Mussolino (2013), o modo ideal de governance numa EF é o misto: formal e informal devido à dualidade dos seus objetivos financeiros e não financeiros. No entanto, e mais uma vez, também Pieper (2007) defende que o melhor modo de governança familiar depende de cada empresa e de cada situação, de modo a que a EF e a família atinjam os seus objetivos.

3. Metodologia

Este estudo foi baseado em dados primários, com o objetivo de completar o conhecimento das questões estudadas, através de uma metodologia qualitativa. Malhotra (2004) afirma que essa metodologia fornece pistas e entendimento de um conjunto de problemas e entendimentos sobre as razões e motivações subjacentes. Além disso, o tipo de investigação procura alcançar uma compreensão empática do leitor através da descrição de experiências (Stake, 1995). Adoptou-se um método de estudo de caso único, cujo objetivo é compreender um único evento complexo, o contexto e as suas circunstâncias, capturando várias *nuances*, padrões e elementos que outras investigações não consideram (Stake, 1995; Yin, 2009). Além disso, a metodologia de estudo

de caso tem sido bastante comum para abordar os negócios familiares como constatado por Kontinen & Plakoyiannaki (2012).

A análise de estudos de caso de EFs é uma tarefa contemplada no projeto SPRING - *Succession Planning and Regeneration in Family Businesses for New Growth through an innovative training program*. Este projeto é financiado pelo programa Erasmus + e procura ajudar as empresas familiares da União Europeia a concretizar todo o seu potencial, oferecendo um *pack* completo de formação, mentoria, apoiando e orientando em áreas como a sucessão, estratégia para o crescimento e internacionalização, empreendedorismo, etc. O consórcio do SPRING é composto por onze organizações de nove países europeus, incluindo a Universidade da Beira Interior (UBI), cuja a duração total é de 36 meses, com início em janeiro de 2019.

Este método foi também adoptado por outros parceiros deste projeto europeu, de forma a analisar um estudo de caso nacional e a realidade do seu país em relação aos negócios familiares.

3.1 Estudo de caso: Ropre SA

A Ropre SA é uma empresa familiar (EF) estabelecida em 1991, na Covilhã, região centro de Portugal. Atualmente é uma média empresa, com 120 colaboradores e vendas anuais na ordem dos 12 milhões de euros. No começo, o *core business* foram os materiais à base de têxtil, mas com a crise económica enfrentada pelo sector em Portugal, em 2011 a empresa teve de redefinir a sua estratégia e o modelo de negócio, de forma a começar a explorar novas áreas de negócio, que poderiam garantir a continuidade para a geração seguinte, mudando o foco de produção para os produtos à base de plástico.

Atualmente, o *core business* da empresa é dividido em quatro áreas, nomeadamente: i) acessórios para automóvel, ii) tapa-sóis térmicos, iii) insulação térmica e iv) sacos térmicos. A empresa apresenta uma grande capacidade de produção e customização desses produtos, e quase todas as vendas se destinam aos mercados externos (aproximadamente 95% de toda a produção). Toda a produção resulta da inclusão de 80% de plástico reciclado de diferentes tipos, além de terem a própria produção elétrica (100%) através de um investimento efetuado em energia fotovoltaica.

Em relação à estrutura de recursos humanos, a empresa é dividida em dois departamentos: produção (impressão, packing, manufaturas), administração (contabilidade, informática, design, comercial e departamento internacional). Há vários membros familiares que coordenam e gerem alguns destes departamentos, como poderemos ver na secção seguinte.

Atualmente, a Ropre pretende incrementar substancialmente a sua capacidade produtiva. Para tal, torna-se essencial a aposta na competitividade da empresa, tornando o processo produtivo mais rápido, com menos custos e com maior incorporação de matérias-primas recicladas..

3.2 Recolha e análise de dados

Os dados foram obtidos através de entrevistas a seis membros familiares e colaboradores da Ropre, nomeadamente: ao i) CEO & Fundador, ii) Sócio da empresa, iii) a um membro familiar não ativo, iv) a um membro não familiar, v) a um membro da geração seguinte e, finalmente, vi) um consultor. A informação é resumida e concentrada na tabela 1.

Tabela 1. Estrutura familiar entrevistada

Entrevistado	Situação	Função	Ligação familiar
#I1	CEO & Fundador	Gestor geral	Pai
#I2	Sócio da empresa	Novos negócios e inovação produtiva	Afilhado e marido de #I4
#I3	Membro não ativo	Sem ligação à empresa	Filho
#I4	Membro não familiar	Departamento comercial e Internacionalização	Esposa de #I2
#I5	Membro da geração seguinte	Gestor de produção	Filho e marido de #I6
#I6	Consultor	Recursos Humanos & Administrativo	Nora e esposa de #5

O guião da entrevista começou com a identificação do respondente, e tem no total oito questões. Cada entrevista durou entre 30 a 40 minutos.

As entrevistas foram conduzidas por uma equipa de investigadores da Universidade da Beira Interior (UBI), através de uma visita à empresa. A revisão de literatura em empresas familiares

e a experiência no campo por parte dos líderes do projeto SPRING levou a estabelecer alguns tópicos a serem investigadores neste estudo empírico. Consequentemente, três tópicos foram investigados neste estudo:

1. Envolvimento e motivações em relação à empresa familiar ao longo do tempo;
2. Principal evento de mudança que afetou o negócio familiar e o maior acontecimento num futuro próximo;
3. Mecanismos de governança familiar.

4. Evidências empíricas e discussão

4.1 Envolvimento, motivações e conquistas no negócio familiar

#I1 refere que tem criado várias empresas ao longo do tempo (seis, mais precisamente) e sente paixão ao empreender. Pensa que a sua resiliência e competências de gestão são determinantes para a empresa ter sucessor e acredita nas suas habilidades, despendendo muito tempo para investigar sobre o desenvolvimento de novos produtos. Destaca *“eu penso que tenho habilidade para reconhecer quando um negócio terá sucesso e posso antecipar as decisões estratégicas”*. Reforça ainda que: *“esta empresa é a minha vida e espero que os meus filhos continuem o negócio por muito tempo”*, estando em linha com os resultados de Jaskiewicz et al. (2015).

O entrevistado #I1 também destacou que sente orgulho por superar o período de crise e contribuir para um processo de mudança, para o crescimento da empresa e estratégia de diversificação de mercado. Evidencia que teve um papel de destaque no processo de internacionalização da empresa. Trata-se de um exemplo de EF em que o CEO de sentiu livre e tomou a iniciativa de transferir o seu negócio para o exterior, com um efeito positivo e uma abertura à internacionalização, conforme destacado por Sciascia et al. (2010) e Colli et al. (2012). Neste caso, o fundador teve uma colaboração ativa de um membro não familiar (#I2). Este apoio conduziu a um processo mais eficaz, conforme relatado por Kontinen and Ojala (2010).

O entrevistado #I2 não é um membro familiar mas colabora com a empresa desde há 20 anos, tornando-se sócio. Ele começou a trabalhar no processo de internacionalização que originou um investimento direto numa fábrica de têxteis na Polónia, onde regressou posteriormente a Portugal durante o período de crise. Sente ter um papel importante na empresa porque tanto ele

como o CEO estiveram diretamente envolvidos na diversificação de produtos (plásticos), mercados e no investimento em maquinaria e novas tecnologias.

Adicionalmente, #I2 esteve diretamente envolvido nas mudanças da empresa, na negociação, implementando novas tecnologias, aprendizagem de novos métodos, procurando transmitir conhecimentos aos funcionários sobre as novas áreas de negócio em que a empresa se estava a envolver. *“O meu objetivo é trazer novos negócios, novos equipamentos e configurar a tecnologia robótica na empresa”*, reforça. Ele tem outros contributos, ao representar igualmente a empresa em eventos internacionais, estabelecendo contactos para desenvolver novos negócios.

O entrevistado #I3 é o filho do fundador da empresa e é o membro familiar que não está diretamente envolvido na mesma. Ele é especialista em marketing digital e tem o seu próprio negócio, tendo prestando alguns serviços desta área à Ropre. Salientou que *“desde os tempos de criança, sempre procurou a sua identidade pessoal, não fazendo sentido colaborar diretamente com a empresa da família, sentindo fazer parte dela”*. #I3 sente-se orgulho de ter crescido num ambiente familiar que lhe trouxe uma mentalidade muito orientada e que contribuiu para defender os interesses das empresas onde tem trabalhado.

O entrevistado #I4 é polaco e um membro não familiar. Começou a colaborar na Ropre há 16 anos atrás, precisamente no processo de internacionalização para o seu país, decidindo entretanto voltar para Portugal com o seu marido (#I2). Presentemente está envolvida no departamento comercial que explora novos mercados. #I4 aprecia que a capacidade e resiliência em superar adversidades. *“Ropre é agora extremamente competitiva, capaz de se adaptar às exigências dos mercados e lançar produtos inovadores”*, refere #I4.

Quanto ao entrevistado #I5, é o filho do fundador e o membro da geração seguinte. Está envolvido na empresa desde tenra idade. #I5 é licenciado em gestão com o propósito de ser o sucesso direto da empresa. Ele destaca: *“eu tenho sido motivado de forma a recuperar a empresa e contribuir para o seus sucesso no future. Vejo os esforços que do meu pai e os investimentos na Ropre ao longo dos últimos anos, sentindo que devo continuar”* (...) e reconhece que *“esta empresa pode garantir a todos os stakeholders que irá sempre permanecer em caso de infortúnio”*.

#I5 pensa que tem tido um papel importante na gestão de produção da empresa, introduzindo inovações que podem contribuir para o sucesso de longo prazo. Conforme referido por Constantinidis e Nelson (2009), #I5 ilustra um caso de um membro da família estimulado ao longo do tempo a trabalhar no negócio familiar, tornando-se proativo (Dumas et al., 1995; Dumas, 1998).

Os entrevistados #I1, #I2, #I5 todos concordam plenamente que um momento determinante na história da empresa foi o investimento numa nova área de negócio que lhes permitiu permanecer no mercado e escapar a uma falência. O desenvolvimento de novos produtos baseados na sustentabilidade para os novos mercados foi realmente determinante para manter a empresa.

#I6 é a nora do fundador da empresa (esposa de #I5), sendo consultora do negócio familiar. Ela iniciou-se na empresa através de um estágio após concluir a sua licenciatura, mas teve posteriormente outras experiências profissionais noutras empresas, regressando alguns anos depois. Ela desta *“eu sinto que posso contribuir num momento delicado da empresa e assume o papel importante que detém no crescimento da empresa. Agora estou mais compreensiva e tenho funções globais, como a contabilidade, RH e processos administrativos. Apesar disso, #I6 aprecia a capacidade de inovação da empresa e também do seu papel social, porque quase toda a família trabalha lá.*

4.2.Principal evento de mudança que afetou o negócio familiar e futuros acontecimentos

Em relação aos principais evento que afetaram a empresa familiar, o fundador (#I1) apontou para a entrada de empresas chinesas altamente competitivas no sector dos têxteis. “Várias empresas faliram nessa época enquanto nós estávamos a reinventar o modelo de negócios da empresa, baseado na exploração noutras áreas de negócio baseadas em nichos de mercado e tecnologias diferenciadoras. Adicionalmente, os nossos novos investimentos permitiram-nos aumentar a capacidade de resposta para os mercados europeus”. O mesmo ponto de vista foi reforçado por #I4, indicando que a crise económica de 2011 como determinante para a mudança positiva dentro da empresa familiar.

Nesta empresa, o objetivo é ajustar-se aos requisitos e exigências do mercado. Primeiramente analisaram o mercado global e para depois decidirem o investimento numa nova indústria/setor

(plásticos), optando pela diversidade de produtos (#I1, #I2, #I4 e #I6). A empresa começou a focar-se na diferenciação e decidiram trabalhar com produtos reciclados de forma a contribuir simultaneamente para resolução de problemas ambientais.

Em relação a eventos críticos. Os entrevistados #I1, #I2 e #I6 salientaram o envolvimento através do tempo por parte do filho mais novo (#I5) na empresa, depois de terminar a licenciatura. Isto mesmo foi reforçado por #I5, que procurou colocar em prática o conhecimento académico obtido. #I5 considera-se um elemento determinante, uma vez que introduziu várias mudanças desde que se envolveu diretamente na empresa (ex.: um novo e eficiente programa de produção).

#I2 destacou como evento crítico, o possível fim da ligação do fundador com a empresa e ele acredita que podem derivar alguns conflitos internos que considera naturais, embora crendo que a empresa estará preparada para isso. #I2 acrescentou *“(...) se esse processo fosse agora, poderia ser fácil de ultrapassar, mas no futuro pode ser bem complexo, especialmente quando outros membros da família que atualmente não têm interesse na empresa, mas poderão ter no futuro. As empresas familiares estão expostas a alguns riscos que outras empresas não enfrentam”*.

#I3 destacou a possibilidade da morte do Pai como o principal problema. “O meu irmão (#I5) tem uma visão diferente da empresa que poderá transformar-se em mudanças radicais e problemas de RH”. Entretanto, #I5 apontou para o protocolo familiar e o plano de sucessão como documentos importantes para evitar problemas entre os seus irmãos e contribui: *“nós começamos o protocolo em mas ainda não terminamos, porque o nosso pai pensa que tem energia suficiente para continuar durante muito tempo”*.

4.3. Mecanismo de governança familiar

O CEO e fundador da empresa (#I1) refer que ele próprio define as regras internas da empresa, e a comunicação se desenrola dentro da fábrica com os seus funcionários e especialmente com o seu sucessor (#I5). Assim, parece seguir o padrão seguido por Martin (2001), onde há a transmissão de valores e crenças da empresa familiar para os colaboradores. Não obstante, o sucessor nem sempre partilha da sua opinião e a visão futura para a estratégia da empresa.

Contudo, #I2, como um membro externo à família, pensa que a comunicação *“é gerida em de maneira bastante amadora e poder ser uma fonte de novos conflitos dentro da família; (...) é essencial aprimorá-la como estratégia futura embora a família não se reúna frequentemente”*. #I6 concorda plenamente e acrescenta que *“eles devem melhorar esta área e ser mais transparentes”*. #I3 também nota que eles têm uma comunicação extremamente informal e é o Pai que partilha alguns detalhes sobre projetos futuros, embora não clarifique questões de sucessão. *“Necessitamos toneladas de energia para interagir e manter um relacionamento com o nosso pai. Uma simples reunião de família pode ser bastante exaustiva para ambos. Além disso, parece que ele tem planos secretos que não quer partilhar”*, disse #I3.

#I4 acredita que a família comunica de forma indirecta e impulsiva. Ela constata que *“parece que os problemas da empresa afetam os relacionamentos entre eles e não têm planos para reuniões de forma regular”*. Também #I5 reconhece que a falta de comunicação entre os membros da família, devido aos irmãos não estarem interessados no que acontece na empresa, reforçando que *“há comunicações regulares entre os membros da família que estão diretamente envolvidos na empresa. Todos conhecem a estratégia e os principais objetivos! (...) Se os membros irmãos quiserem vir e trabalhar para a empresa, saio imediatamente por podem emergir vários problemas entre nós, não pretendendo eu quebrar o relacionamento com eles.*

Claramente este mecanismo de governança não é o mais ideal. De acordo com Lambretcts et al. (2017) and Dyer and Singh (1998), uma boa governança implica um bom relacionamento, diálogo, através da integração de todos os membros familiares.

5. Conclusão

Devido à sua importância primordial, torna-se útil perceber as empresas familiares, uma vez que são uma fonte primordial de riqueza e emprego nas economias desenvolvidas e emergentes (Ingram & Glod, 2018). Este artigo visou ampliar conhecimentos em matéria de empresas familiares, através de um estudo de caso de uma PME familiar portuguesa, procurando conhecer o envolvimento e motivações da família e também a questão da governança familiar.

É notório o envolvimento dos membros da família na empresa, a sua dedicação, resiliência e capacidade de se adaptarem a novas realidades. A problemática da sucessão e registos de transições entre gerações bem-sucedidos, marcada pelo envolvimento e integração de potenciais sucessores desde cedo na empresa, reflete-se essencialmente em estabilidade,

longevidade e performance das empresas. No caso da Ropre, a entrada do sucessor (filho) traduziu-se como determinante no processo de mudança da empresa, sendo um impulsionador de novas dinâmicas, embora a empresa enfrente ainda turbulência no processo de sucessão, não existindo um plano formalizado, à semelhança de muitas outras empresas familiares portuguesas.

Contudo, este caso veio revelar que a capacidade adaptativa da empresa a diferentes cenários económicos e exigências de mercado, a redefinição dos seus investimentos noutra sector através de novas configurações do binómio produto/mercado, a aposta na diferenciação através da implementação de inovações e conceitos avançados de sustentabilidade, foram de facto os eventos críticos que promoveram a mudança.

A respeito de internacionalização, verifica-se que as EF apresentam alguma aversão ao risco, conservadorismo e uma reconhecida fraca apetência colaborativa internacional. Estamos perante uma EF que praticamente quebrou esse padrão, e que após a redefinição estratégica, apontou aos mercados internacionais, destinando-lhes 95% da sua produção.

Referente à governança familiar da empresa, verificam-se alguns problemas e desconforto entre membros familiares e não familiares. A comunicação interna da empresa não flui de forma eficaz, é realizada de forma amadora e informal. Registam-se algumas desconfianças entre os membros sobre os planos que o fundador tem para a empresa, provocando alguns conflitos e instabilidade que se pode refletir no ambiente empresarial e no desempenho da empresa ao afetar os pilares da governança familiar (Dyer e Singh, 1998; Lamberechts et al., 2001). A ausência de um protocolo de sucessão e da realização de conselhos familiares pode comprometer a solidez da empresa em questão, conforme sugerido por Pieper (2007).

A análise de conteúdo permitiu detetar visões opostas entre membros familiares e não familiares, sendo uma possível origem de conflitos de interesses na empresa, no futuro. A visão de longo prazo sobre o mercado, a abertura internacional, a capacidade adaptativa, a abertura para uma mudança estratégica, concentrada num curto espaço temporal, foram determinantes no sucesso e longevidade desta EF. Trata-se de um exemplo para outras empresas familiares, comumente mais tradicionais, conservadoras, demasiado avessas ao risco e com as decisões estratégicas adiadas em função do seu processo de sucessão.

Agradecimento: Este projeto foi financiado com o apoio da Comissão Europeia, sob o programa Erasmus + Knowledge Alliances program sobre o Acordo 2018-2547/001-001. Esta publicação reflete apenas as visões dos autores, e a Comissão não pode ser responsável por qualquer uso que possa ser feito das informações nele contidas.

Referências

- Ahrens, J.-P., Landmann, A., & Woywode, M. (2015). Gender preferences in the CEO successions of family firms: Family characteristics and human capital of the successor. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 86–103.
- Akhmedova, A., Cavallotti, R., Marimon, F., & Campopiano, G. (2020). Daughters' careers in family business: Motivation types and family-specific barriers. *Journal of Family Business Strategy*, 100307.
- Anderson, P. J., Blatt, R., Christianson, M. K., Grant, A. M., Marquis, C., Neuman, E. J., et al. (2006). Understanding mechanisms in organizational research: Reflections from a collective journey. *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 102–113.
- Argandoña, A. (2008). Integrating ethics into action theory and organizational theory. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 435–446.
- Benavides-Velasco, C. A., Quintana-Garcia, C., & Guzmán-Parra, V. F. (2013). Trends in family business research. *Small Business Economics*, 40, 41–57.
- Arteaga, R., & Menéndez-Requejo, S. (2017). Family constitution and business performance: Moderating factors. *Family Business Review*, 30(4), 320–338.
- Bastons, M., Mas, M., & Rey, C. (2017). Pro-stakeholders motivation: Uncovering a new source of motivation for business companies. *Journal of Management & Organization*, 23(5), 621–632.
- Benavides-Velasco, C.A., Quintana-García, C., & Guzmán-Parra, V.F. (2013). Trends in family business research. *Small Business Economics*, 40, 41–57. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9362-3>.
- Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Pérez-González, F., & Wolfenzon, D. (2007). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(2), 647–691.
- Bertocchi, & Primogeniture, G. (2019). *The wiley blackwell encyclopedia of social theory*. 1–2.
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J., & Pistrui, D. (2002). Family business research: The

- evolution of an academic field. *Family Business Review*, 15(4), 337–350.
- Bloemen-Bekx, M., Van Gilsa, A., Lambrechtsc, F., & Sharmad, P. (2020) Nurturing offspring's affective commitment through informal family governance mechanisms. *Journal of Family Business Strategy* (article in press)
- Calabrò, A., & Mussolino, D. (2013). How do boards of directors contribute to family SME export intensity? The role of formal and informal governance mechanisms. *Journal of Management and Governance*, 17(2), 363–403.
- Calabrò, A., Minichilli, A., Amore, M. D., & Brogi, M. (2018). The courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms. *Strategic Management Journal*, 39(7), 2014–2035.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (1999). Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. *Family Business Review*, 11(1), 19–34.
- Chua, J., Chrisman, J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship and Practice*, 23(4), 19–39.
- Colli, A., Carcía-Canal, E., Guillén, M.F. (2012). Family character and international entrepreneurship: A historical comparison of Italian and Spanish 'new multinationals', *Business History*, 55:1, 119-138
- Constantinidis, C., & Nelson, T. (2009). Integrating succession and gender issues from the perspective of the daughter of family enterprise: A cross-national investigation. *Management International/ Gestión Internacional/ International Management*, 14(1), 43–54.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. *Handbook of Self-Determination Research*. 3–33.
- Deci, E., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Berlin: Springer Science & Business Media.
- Decker, C., Heinrichs, K., Jaskiewicz, P., & Rau, S. B. (2016). What do we know about succession in family businesses? Mapping current knowledge and unexplored territory. *The routledge companion to family business*. Routledge 45–74.
- Dumas, C. (1998). Women's pathways to participation and leadership in the family owned firm. *Family Business Review*, 11(3), 219–228.
- Dumas, C., Dupuis, J. P., Richer, F., & St.-Cyr, L. (1995). Factors that influence the next generation's decision to take over the family farm. *Family Business Review*, 8(2), 99–120.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4),



660–679.

- Fernández, Z. & Nieto, M. J. (2005). Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Business: Some Influential Factors. *Family Business Review*, Vol XVIII, 1, pp77-89
- Gallo, M. A., & Sveen, J. (1991). Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors. *Family Business Review*, Vol.4, nº2, 181-190
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331e362.
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48–58.
- Habbershon, T. G., & Pistrui, J. (2002). Enterprising families domain: Family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth. *Family Business Review*, 15(3), 223–237.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *The Academy of Management Review*, 32(2), 334–343.
- Ingram, T. & Glod, G. (2018). Organizational resilience of family business: case study. *EKONOMIA I PRAWO. ECONOMICS AND LAW*, v.17, 1, pp.57-69
- Jaskiewicz, P., & Klein, S. (2007). The impact of goal alignment on board composition and board size in family businesses. *Journal of Business Research*, 60(10), 1080–1089.
- Jaskiewicz, P., Combs, J. G., & Rau, S. B. (2015). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 29–49.
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2010). The internationalization of family business: A review of extant research. *Journal of Family Business Strategy*, 97-107.
- Kontinen, T.O & Plakoyiannaki, E. (2012). Case Studies in Family Business Research. In ICSB, Proceedings of 57th International Council for Small Business World Conference.
- Lambrechts, F., Voordeckers, W., Roijackers, N., & Vanhaverbeke, W. (2017). Exploring open innovation in entrepreneurial private family firms in low-and medium-technology industries. *Organizational Dynamics*, 46(4), 244–261.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328.
- Malhora, N. K. (2004). *Marketing Research - An Applied Orientation* (Fourth Edi). Prentice-Hall.



- Martin, H. F. (2001). Is family governance an oxymoron? *Family Business Review*, 14(2), 91–96.
- McMullen, J. S., & Warnick, B. J. (2015). To nurture or groom? The parent-founder succession dilemma. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(6), 1379–1412.
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2010). Entrepreneurial families and family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3–4), 211–239.
- Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau, M., & Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 40, 1087–1122.
- Overbeke, K. K., Bilimoria, D., & Perelli, S. (2013). The dearth of daughter successors in family businesses: Gendered norms, blindness to possibility, and invisibility. *Journal of Family Business Strategy*, 4(3), 201–212.
- Parikh, M. (2014). To join family business or not: Teaching Script and Intrinsic Motivation through the Godfather trilogy. *The International Journal of Management Education*, 12(3), 539–549.
- Pérez López, J. A. P. (1991). *Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal*, Vol. 6. Madrid: Ediciones Rialp.
- Pieper, T. (2007). *Mechanisms to assure long-term family business survival: A study of the dynamics of cohesion in multigenerational family business families*. Frankfurt: Peter Lang.
- Porfírio, J. A., Mendes, T. C., & Felício, J. A. (2018). From entrepreneurship potential in cultural and creative industries to economic development: The situation of UK and southern European countries. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(2), 329–343.
- Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 13–33.
- Sharma, P., & Srinivas Rao, A. (2000). Successor attributes in Indian and Canadian family firms: A comparative study. *Family Business Review*, 13(4), 313–330.
- Sciascia, S., Mazzola, P., Astrachan, J. H., Pieper, T. M. (2012). The role of family ownership in international entrepreneurship: exploring nonlinear effects. *Small Business Economics*, 38, 15–31.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99–116.
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Sage Publications Ltd.
- Suess, J. (2014). *Family governance – Literature review and the development of a conceptual*



- model. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 138–155.
- Suess-Reyes, J. (2017). Understanding the transgenerational orientation of family businesses: The role of family governance and business family identity. *Journal of Business Economics*, 87(6), 749–777.
- Thornton, P. H., Ribeiro-Soriano, D., & Urbano, D. (2011). Socio-cultural factors and entrepreneurial activity: An overview. *International Small Business Journal*, 29(2), 105–118.
- Van den Berghe, L. A., & Carchon, S. (2003). Agency relations within the family business system: An exploratory approach. *Corporate Governance: An International Review*, 11(3), 171–179.
- Verbeke, A., & Kano, L. (2012). The transaction cost economics theory of the family firm: Family-based human asset specificity and the bifurcation bias. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1183–1205.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research - Design and Methods* (Fourth Edi). California: Sage Publications Ltd.
- Zahra, S. (2005): Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18, pp. 23-40