

# Corporate Governance em Grupos Empresariais Familiares

**Por: Luís Todo Bom**

(e-mail: [Angopartners@gmail.com](mailto:Angopartners@gmail.com))

Professor Associado Convidado do ISCTE  
Membro do Conselho Geral do IPCG

Comunicação apresentada na Conferência sobre “Empresas Familiares – O Desafio do Corporate Governance” organizada pela PWC em parceria com CCIP, Ass. Emp. Fam., IPCG e Inst. Brasileiro de Gov. Corporativo.

Lisboa, 14 de Janeiro de 2015

# Grupos Empresariais Familiares - Caracterização

Sob a Designação Comum de “Grupos Empresariais Familiares” ou de “Empresas Familiares” encontram-se diferentes realidades, em termos de :

- Dimensão – Empresarial e Familiar;
- Complexidade Empresarial – Varias Unidades, vários Negócios, diferentes Interligações, relações em pirâmide;
- Complexidade Familiar – Várias Famílias, várias Gerações, Cruzamentos familiares, Integração de membros da Família nas Unidades Empresariais;
- Com ou sem inclusão de um Banco e/ou Unidades Financeiras;
- Complexidade na detenção pela(s) Família(s) de direitos de propriedade e de direitos de voto (controlo empresarial).

# Definições de Empresa Familiar (1)

## Definição Europeia:

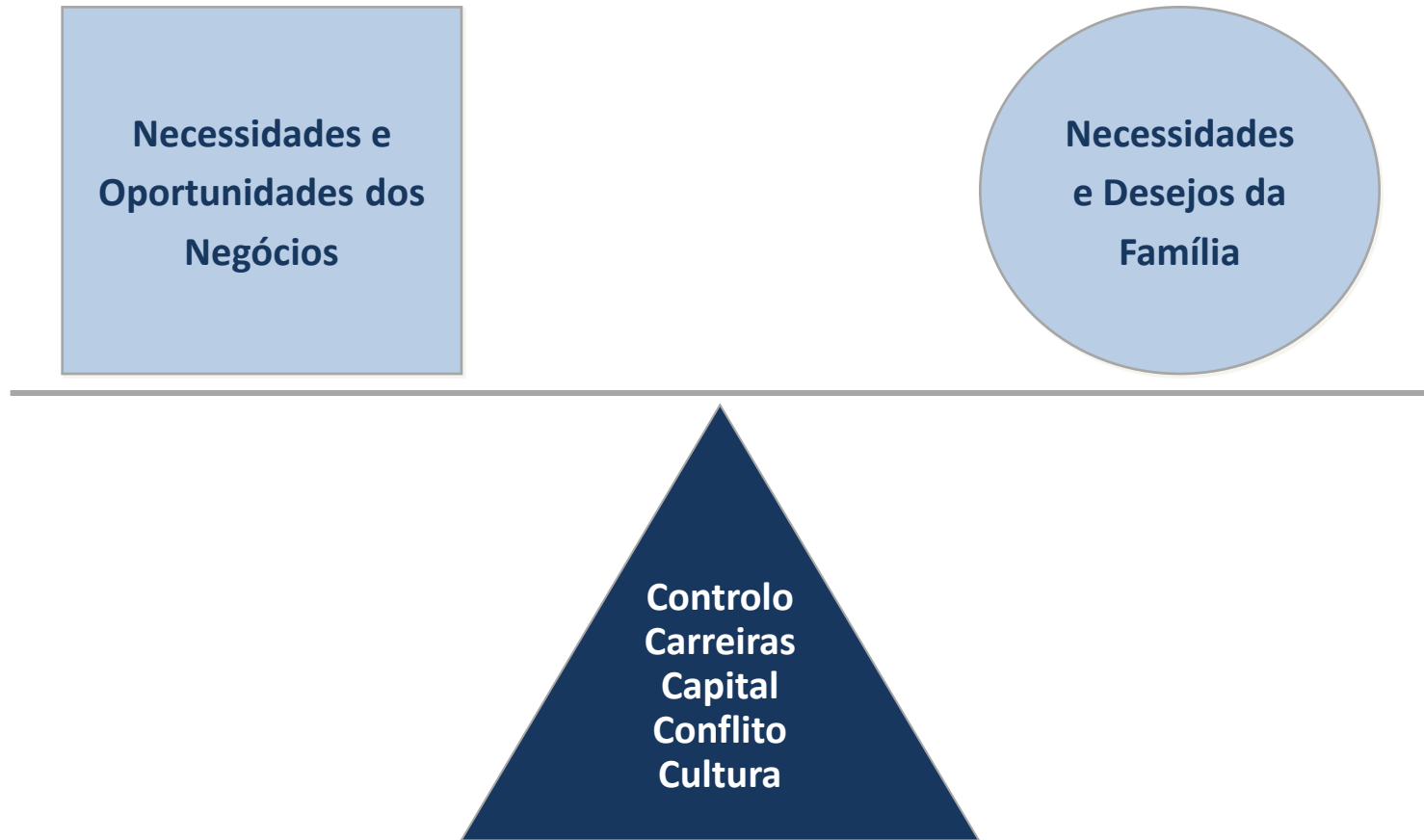
- Empresa onde a maioria dos direitos para a tomada de decisão (direitos de voto) estão na posse da(s) pessoa(s) que constituíram a empresa, ou na posse da(s) pessoa(s) que adquiriram uma percentagem do capital da empresa, ou na posse dos seus cônjuges, pais, filhos ou herdeiros directos dos filhos;
- A maioria dos direitos para a tomada de decisão são directos ou indirectos;
- Pelo menos um representante da família, ou parente está formalmente envolvido no governo da empresa;
- Nas empresas cotadas, a definição de empresa familiar exige que a(s) pessoa(s) que constituiu ou adquiriu uma percentagem do capital da empresa, ou as suas famílias ou descendentes possuam, pelo menos 25% dos direitos para a tomada de decisão (direitos de voto) mandatados pela percentagem do capital que possuem.

# Definições de Empresa Familiar (2)

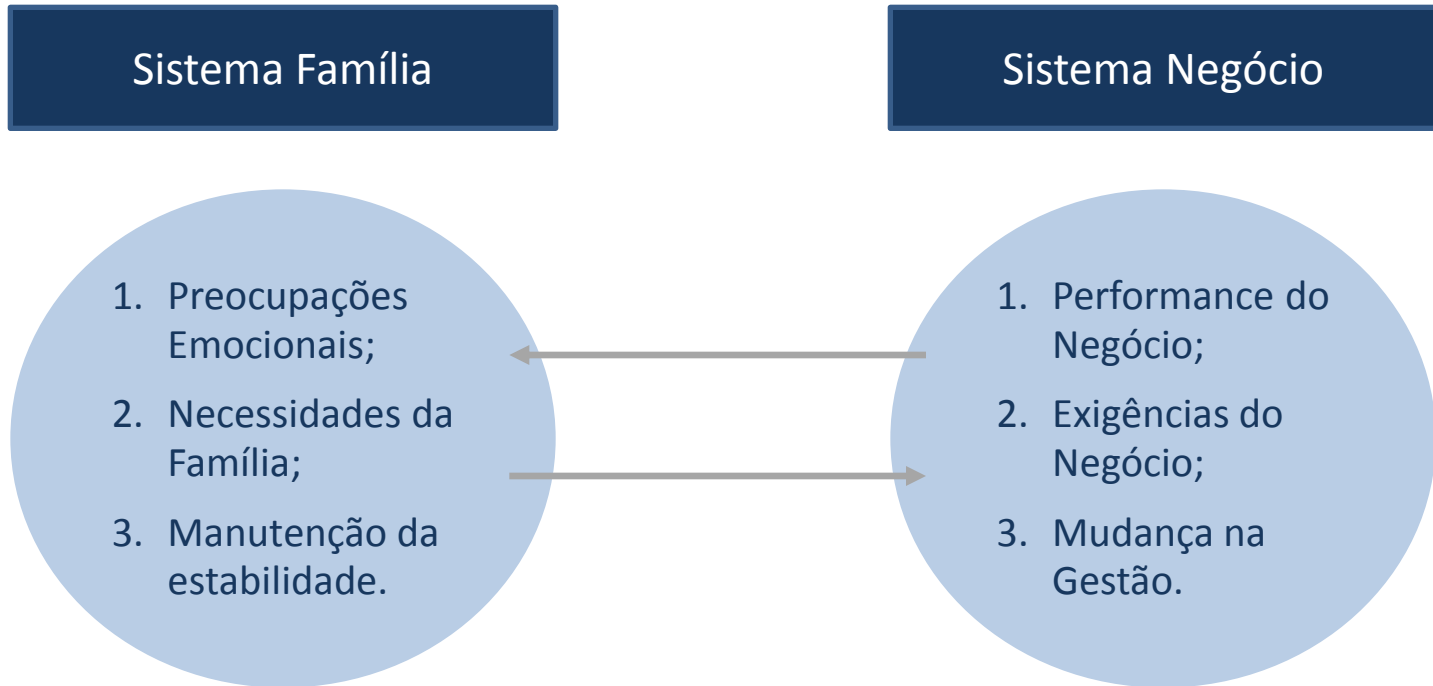
## Definição dos Manuais de Gestão Empresarial:

- Empresa em que uma ou mais famílias, interligadas, detém uma maioria absoluta ou relativa – bloco de controlo – do capital da empresa e que por essa via determinam a nomeação dos principais órgãos de gestão, incluindo o CEO, que é, recorrentemente, um membro de uma das famílias em causa.
  
- Numa empresa familiar, verifica-se, cumulativamente:
  - Controlo da propriedade por um ou mais membros de uma família ou de uma parceria de famílias;
  - Influência estratégica pelos membros da família, na gestão da empresa;
  - Preocupação na Empresa, pelas relações de família;
  - Ambição de continuidade da empresa na família, através das gerações seguintes.

# O “Dilema” das Empresas Familiares



# Diferentes Objectivos do “Sistema Família” vs “Sistema Negócio”



# Grupos Empresariais Familiares onde o Modelo de Corporate Governance é Crítico

Média/Elevada Dimensão

Volume de Vendas superior a 200 MEuros.

Média/Elevada  
Complexidade Empresarial

Mínimo de 6 Unidades Empresariais envolvendo negócios diferentes, mesmo que concêntricos.

Média/Elevada  
Complexidade Familiar

2/3 gerações, mínimo de 8 elementos com posições relevantes nas Unidades Empresariais.

Média/Elevada  
Complexidade na detecção  
de direitos de propriedade e  
de direitos de voto

2/3 níveis na Pirâmide Empresarial.

# Categorias de Estruturas nos Grupos Empresariais Familiares

Estruturas	Família	Empresa
<b>Tipos de Estrutura</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• SGPS e Fundo da Família;</li><li>• Conselho da Família;</li><li>• Assembleia ou Fórum da Família.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conselho de Administração;</li><li>• Conselho Consultivo;</li><li>• Comissão Executiva.</li></ul>
<b>Acordos ou Documentos Formais</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Carta de Constituição da Família;</li><li>• Código de Conduta;</li><li>• Obrigações Mútuas;</li><li>• Acordos de compra/venda entre accionistas;</li><li>• Acordos pré e pós nupciais</li><li>• Plano de Sucessão.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manuais Formais de Política da Empresa;</li><li>• Manuais Formais sobre Recursos Humanos;</li><li>• Descrição de Tarefas e Quadro de Indicadores Principais.</li></ul>



# Objectivos das Estruturas Familiares (1)

1. Definir e Suportar os Valores da Família;
2. Desenvolver e Suportar a Visão da Família;
3. Decisões Estratégicas e Fundamentais para a Família;
4. Desenvolver, Implementar e Executar o Plano Estratégico da Família;
5. Desenvolver, Implementar e Executar os Planos de Acções da Família;
6. Representação da Família e Comunicação Construtiva com a Administração da Empresa;
7. Rever o progresso da família em relação aos planos, incluindo as performances individuais;
8. Proteger e gerir o património da Família.

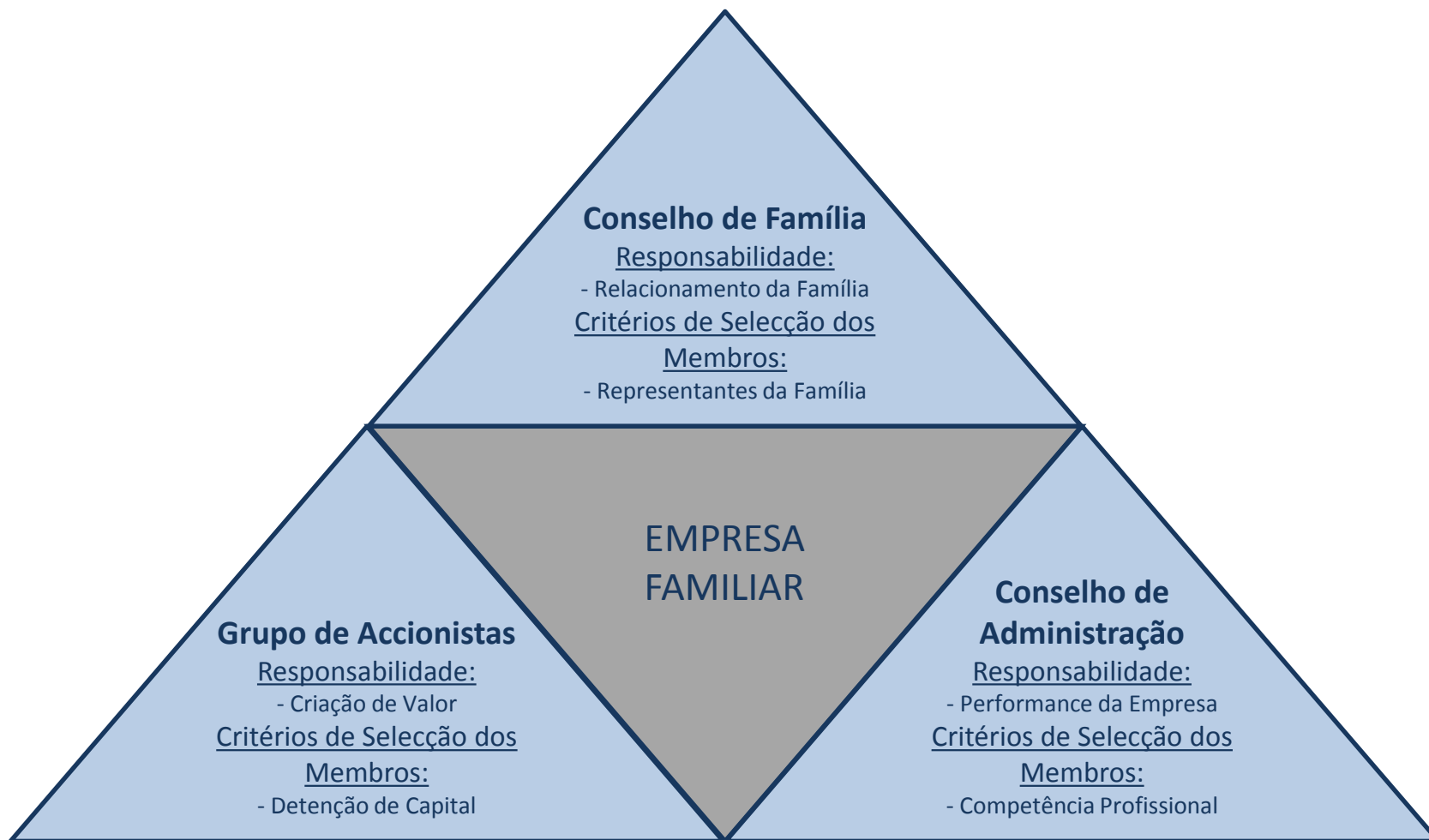
## Objectivos das Estruturas Familiares (2)

9. Proteger e aumentar a herança e reputação da Família;
10. Fornecer serviços profissionais à Família;
11. Construir e manter a paz na Família;
12. Desenvolver, Implementar e Fortalecer a Constituição da Família;
13. Criar e fortalecer o Código de Obrigações Mútuas da Família;
14. Filantropia;
15. Suporte da Família aos seus Membros;
16. Educação dos membros jovens da Família e desenvolver o seu potencial como colaboradores e futuros líderes da Empresa;
17. Planos de Sucessão e Transição – Rever a Performance e progresso em relação ao planeado.

# Aspectos Relativos ao “Corporate Governance” Específicos das Empresas Familiares

- Composição, características, atribuições e decisões da Assembleia de Família e do Conselho de Família;
- Conteúdo, programas, direitos e deveres, constantes do Protocolo de Família;
- Negócios entre a Empresa e a Família;
- Recrutamento, selecção e remuneração dos membros da Família na Empresa;
- Política de prémios e de dividendos para os membros da família;
- Ratios de transformação e de valorização das acções da empresa e da “*holding*” familiar;
- Política de aquisição de acções próprias pela empresa. Conflitos de liquidez na empresa e na família;
- Maioria de membros da família no Conselho de Administração e na Comissão Executiva.

# Responsabilidade de Corporate Governance dos vários Membros das Empresas Familiares



# Notas Finais

- Os Grupos Empresariais Familiares são Unidades complexas de Gestão, pelo que é essencial a adopção de Processos adequados e correctos de “Corporate Governance”;
- O equilíbrio dentre “Família” e “Negócios”, que está sempre presente na Gestão de Grupos Familiares deve ser claro para todos os “Stakeholders”;
- A adopção de Modelos mais complexos de “Corporate Governance” pelos Grupos Familiares não deve ser considerado um Custo, mas um Investimento no reconhecimento das suas especificidades pelo Mercado;
- As Estruturas Familiares e a sua interligação com as Estruturas Empresariais devem apresentar-se de uma forma transparente e clara para o Mercado e serem ambas geridas de modo eficiente.