



GESTÃO ESTRATÉGICA DE GRUPOS EMPRESARIAIS FAMILIARES

**Por: Luis Todo Bom
Professor Associado Convidado do ISCTE
Membro do Conselho Geral do IPCG**

**Comunicação apresentada na Conferência sobre “Corporate
Governance em Empresas Familiares” organizada pelo IPCG –
Instituto Português de Corporate Governance**

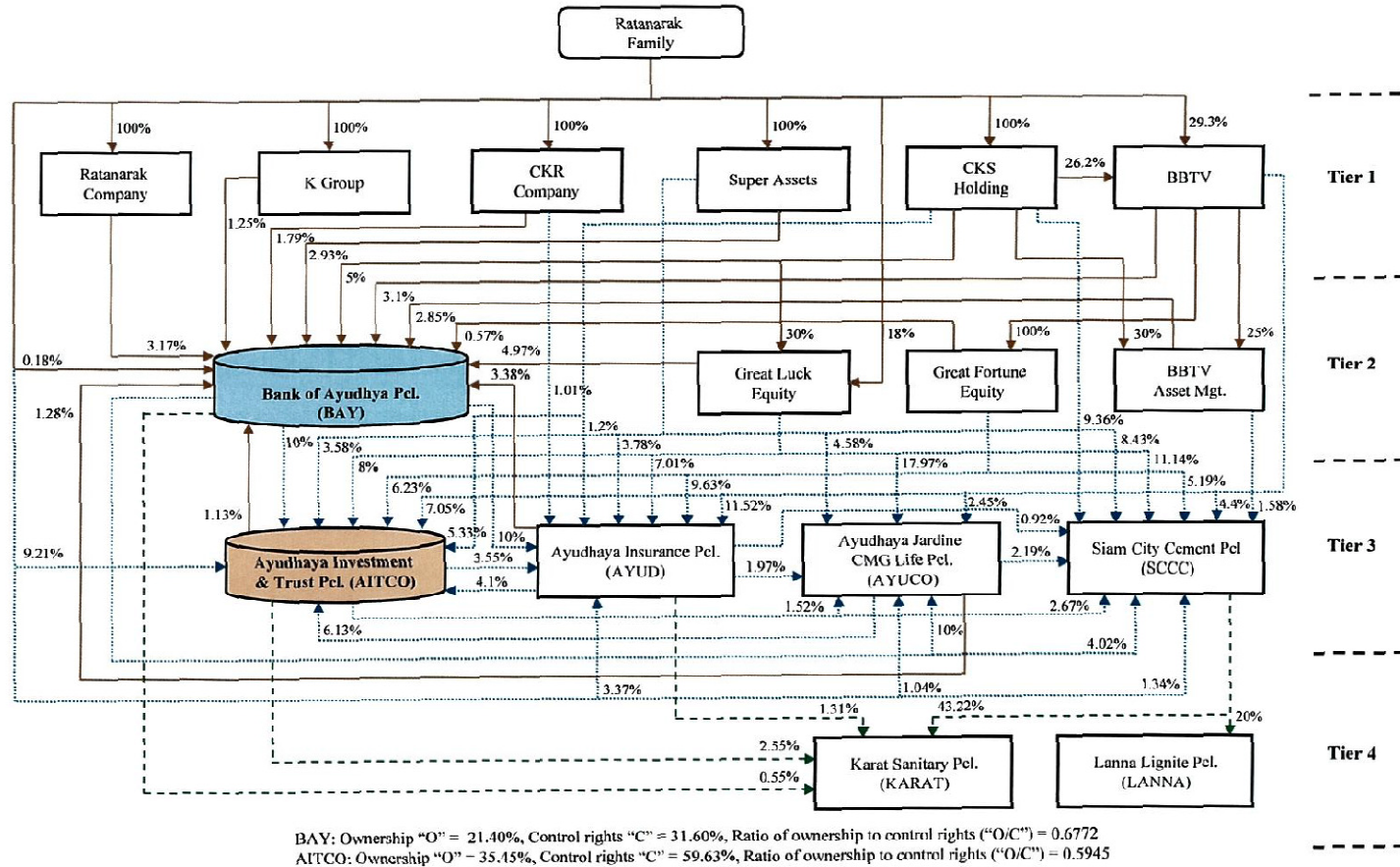
Lisboa, 22 de Outubro de 2014

Grupos Empresariais Familiares - Caracterização

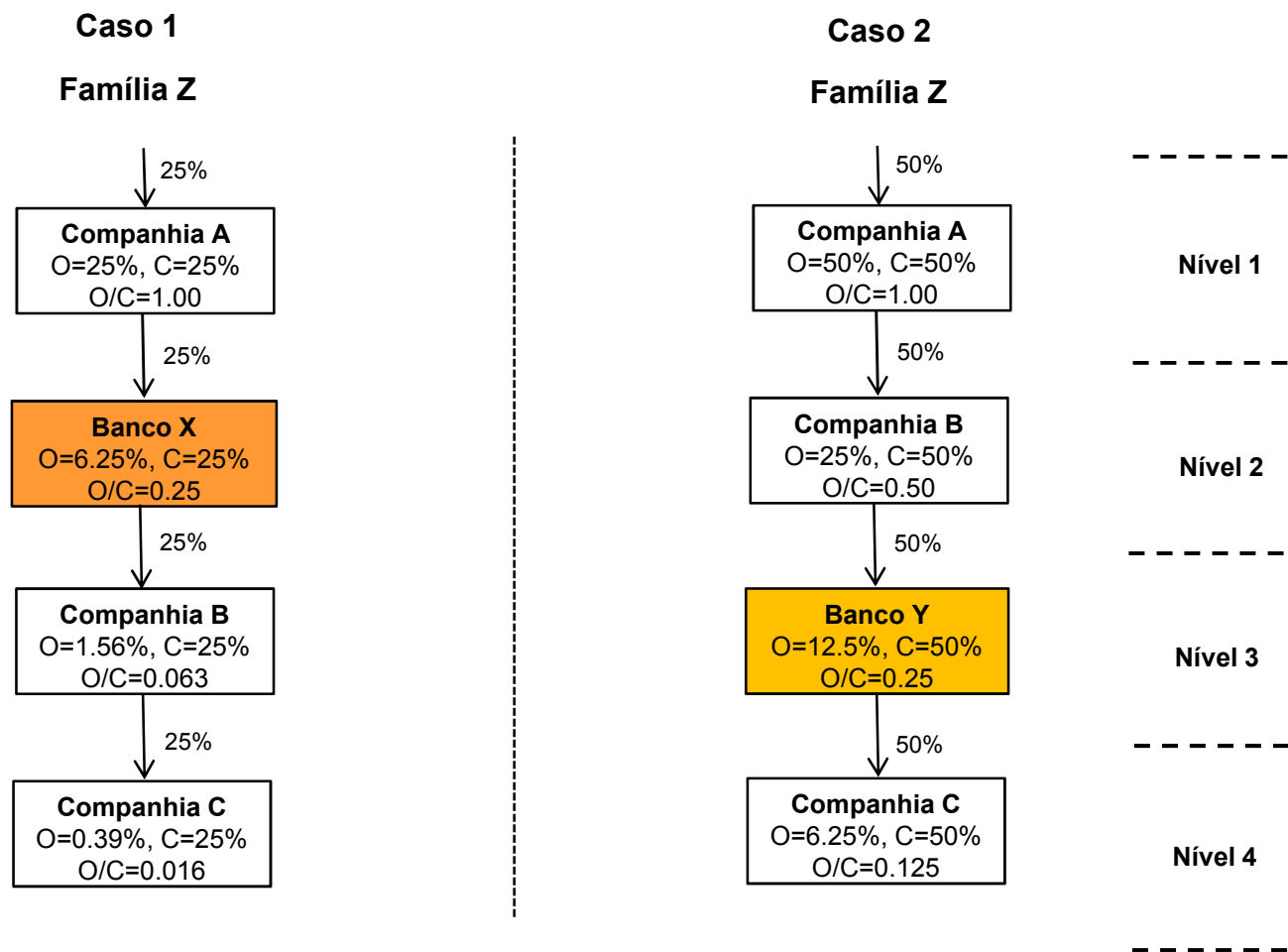
Sob a Designação Comum de “Grupos Empresariais Familiares” ou de “Empresas Familiares” encontram-se diferentes realidades, em termos de:

- Dimensão – Empresarial e Familiar.
- Complexidade Empresarial – Várias 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).

Figure 1: The Ratanarak business group

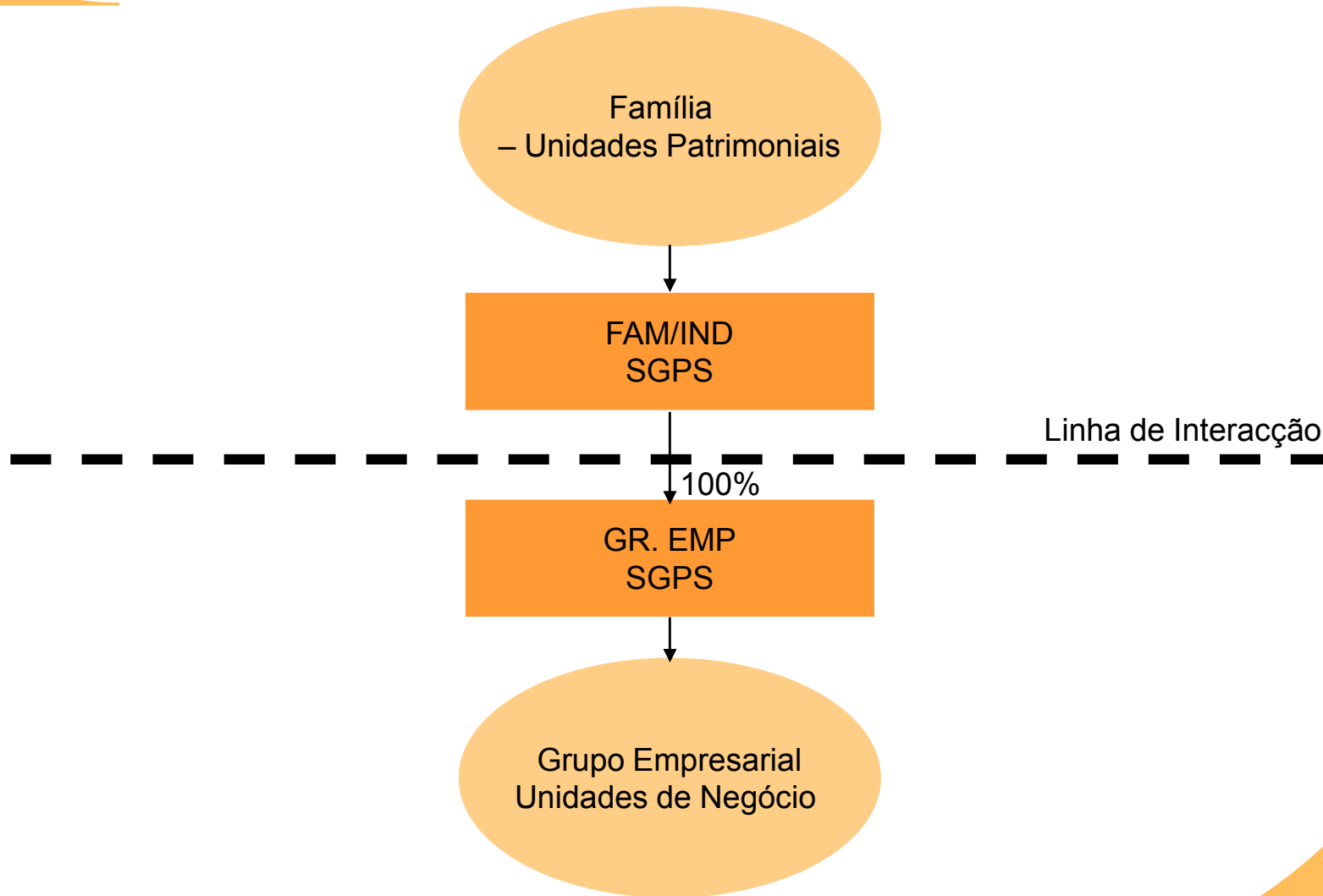


Organização dos Grupos Familiares com um Banco por Níveis em Pirâmide



O = Propriedade (direitos sobre o cash-flow)
 C = Direitos de Controlo (direitos de votos)
 O/C = Ratio entre a propriedade e os direitos de controlo

Interacção Família - Grupo Empresarial



Categorias de Estrutura nos Grupos Empresariais Familiares

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

Definições de Empresa Familiar (1)

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)

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.

Grupo Empresarial Familiar – Características Utilizadas nesta Comunicação

- 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 detenção de direitos de propriedade e de direitos de voto —→ 2 / 3 níveis na pirâmide empresarial.

O Processo de Gestão Estratégica (1)

Responde, de um modo estruturado, às seguintes Questões, relativas à Organização:

- O que Somos e Onde Estamos? – *Empresa e Família*
- O que Queremos Ser e Para onde Queremos ir? – *Empresa e Família*
- Como lá chegar? – *Movimentos na Empresa e na Família*

O Processo de Gestão Estratégica (2)

- O que Somos e Onde Estamos - *Modelo Organizativo da Família, Cultura e Valores da Família*
Modelo Organizativo e Cultura Empresarial;
Áreas de Negócios; Produto(s); Serviço(s);
Mercado(s); Localização(ões); Dimensão(ões).
- O que Queremos Ser e Para Onde Queremos Ir –
Modelo Organizativo da Família. Cultura e Valores da Família.
Modelo Organizativo e Cultura Empresarial;
Áreas de Negócios; Produto(s); Serviço(s);
Mercado(s); Localização(ões); Dimensão(ões).
- Como Lá Chegar -
Estratégia(s) da Família. Parceiros da Família. Recursos e Património da Família.
Estratégia(s) Direccional(ais);
Estratégia(s) Competitiva(s); Parceiro(s);
Recursos; Organização; Processos;
Metodologia(s); Ritmo(s); Cultura(s); Programas;
Projectos

O Processo de Gestão Estratégica (3)

- É um Processo —————> Movimento
- Constrói-se de um Modo Partilhado – *Na Família e na Empresa*
- Faz apelo a várias Competências – *Na Família e na Empresa*
- Desenvolve-se de um Modo Sequencial e Estruturado – *Na Família e na Empresa*
- Utiliza várias Ferramentas Teóricas – *do domínio da Gestão, Psicologia e Sociologia*
- Só termina com a Consolidação da Implementação do Processo – *Na Empresa e na Família*
- Permite e aconselha acções permanentes de “feed-back” e *Programas de Contingência para compatibilizar interesses da Empresa e da Família*

Desafios Comuns nos Grupos Empresariais Familiares (1)

| Desafios | | Indivíduos | Família | Negócios |
|----------|---|------------|---------|----------|
| 1. | Valores | ✓ | ✓ | ✓ |
| 2. | Cultura e Estilo | ✓ | ✓ | ✓ |
| 3. | Visão e Objectivos | ✓ | ✓ | ✓ |
| 4. | Planos de Negócio e da Família | ✓ | ✓ | ✓ |
| 5. | Política de Execução e de Compromisso | ✓ | ✓ | ✓ |
| 6. | Proeminência | ○ | ✓ | ✓ |
| 7. | Necessidades e Interesses em Competição | ✓ | ✓ | ✓ |
| 8. | Status Pessoal | ✓ | ✓ | ✓ |
| 9. | Expectativas de Resultados | ✓ | ✓ | ✓ |
| 10. | Expectativas de Comportamento | ✓ | ✓ | ✓ |
| 11. | Clareza dos Papéis | ✓ | ✓ | ✓ |
| 12. | Balanço Vida - Trabalho | ✓ | ✓ | ✓ |
| 13. | Parentesco | ✓ | ✓ | ○ |
| 14. | Personalidade e Estilo | ✓ | ✓ | ✓ |
| 15. | Bagagem emocional | ✓ | ✓ | ✓ |
| 16. | Dinâmica de Família | ✓ | ✓ | ○ |
| 17. | Rivalidade entre irmãos | ✓ | ✓ | ✓ |

Desafios Comuns nos Grupos Empresariais Familiares (2)

| Desafios | | Indivíduos | Família | Negócios |
|----------|---|------------|---------|----------|
| 18. | Questões Inter e Intra Geracionais | ✓ | ✓ | ✓ |
| 19. | Conflitos na Família | ✓ | ✓ | ✓ |
| 20. | Sucessão | ✓ | ✓ | ✓ |
| 21. | Tutoria | ✓ | ✓ | ○ |
| 22. | Regras de Intervenção no Negócio | ✓ | ✓ | ✓ |
| 23. | Intervenção da Família – Próxima Geração | ✓ | ✓ | ○ |
| 24. | Intervenção da Família – Conjuges | ✓ | ✓ | ○ |
| 25. | Intervenção da Família – Membros que não trabalham no Grupo | ✓ | ✓ | ○ |
| 26. | Gestão e Protecção do Património da Família | ✓ | ✓ | ○ |
| 27. | Manter a “Familiaridade” no Negócio | ○ | ✓ | ✓ |
| 28. | Obrigações Mútuas | ✓ | ✓ | ○ |
| 29. | Filantropia | ○ | ✓ | ○ |
| 30. | Finanças e Fundos | ✓ | ✓ | ✓ |
| 31. | Isolamento | ○ | ✓ | ✓ |
| 32. | Consultoria | ○ | ✓ | ✓ |
| 33. | Emprego da Família | ✓ | ✓ | ✓ |
| 34. | Suporte aos Membros da Família | ✓ | ✓ | ✓ |

Desafios Comuns nos Grupos Empresariais Familiares (3)

| Desafios | | Indivíduos | Família | Negócios |
|----------|---|------------|---------|----------|
| 35. | Colaboradores fora da Família | ✓ | ✓ | ✓ |
| 36. | Remunerações e Prémios | ✓ | ✓ | ✓ |
| 37. | Sucessão, Transição e Continuidade | ✓ | ✓ | ✓ |
| 38. | Reformas e Saídas | ✓ | ✓ | ○ |
| 39. | Segurança Financeira para as Próximas Gerações | ✓ | ✓ | ○ |
| 40. | Quanto é suficiente? | ✓ | ✓ | ○ |
| 41. | Propriedade | ✓ | ✓ | ✓ |
| 42. | Liderança | ✓ | ✓ | ✓ |
| 43. | Gestão | ✓ | ○ | ✓ |
| 44. | Profissionalização e Modernização do Negócio | ○ | ○ | ✓ |
| 45. | Harmonia na Família | ○ | ✓ | ○ |
| 46. | Performance Empresarial – Maximização de Resultados e do Valor da Empresa | ○ | ✓ | ✓ |
| 47. | Comunicação – Quantidade e Qualidade | ✓ | ✓ | ○ |
| 48.. | Processo de Decisão e Resolução de Problemas – Formal e Informal | ✓ | ✓ | ✓ |
| 49. | Políticas e Procedimentos | ✓ | ✓ | ✓ |
| 50. | Educação, Treino e Desenvolvimento Pessoal | ✓ | ✓ | ✓ |

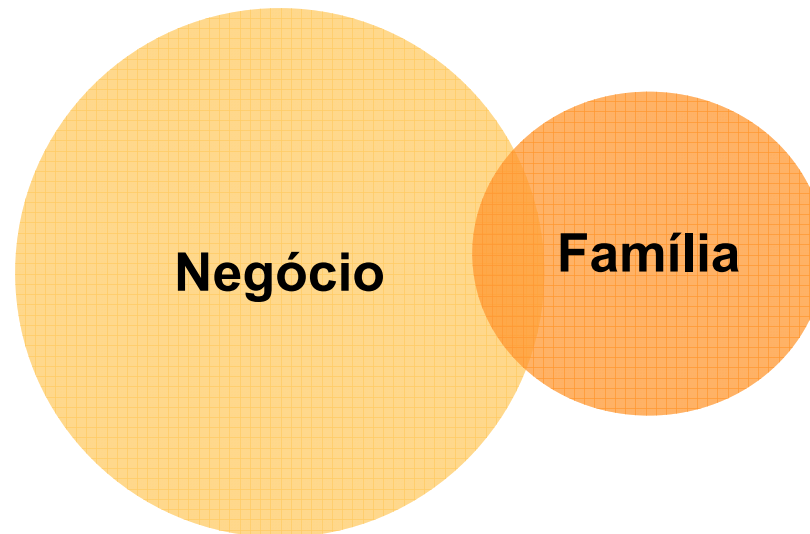
Objectivos das Estruturas Familiares (1)

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

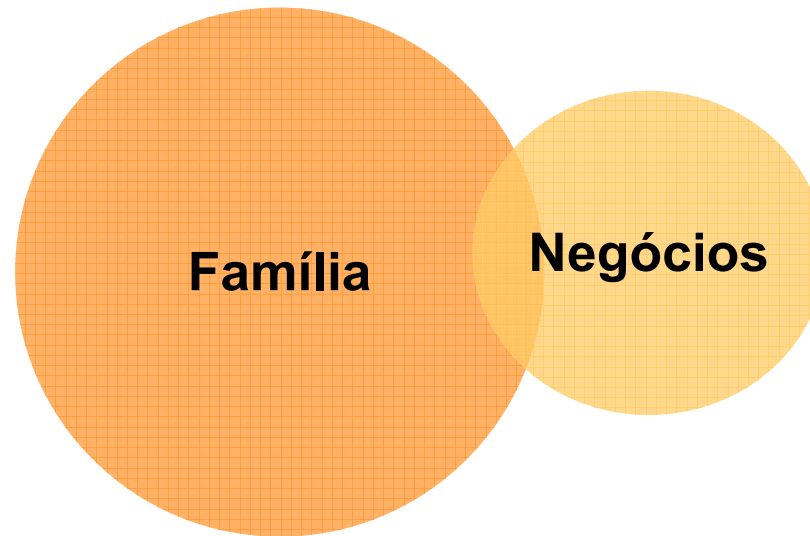
Sistema de Equilíbrio: entre Negócio e Família



Um sistema equilibrado de negócio e família, cria:

- Confiança
- Comprometimento
- Eficiência no Negócio
- Harmonia na Família

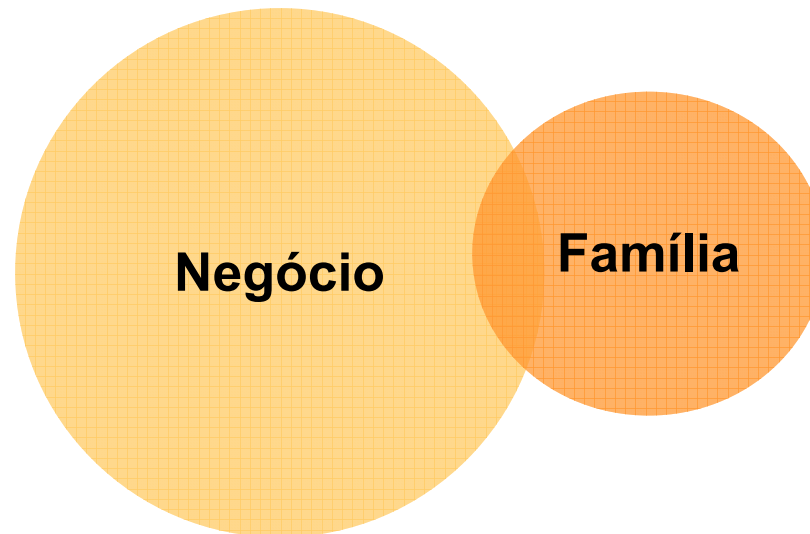
Sistema não Equilibrado: a Família Primeiro



Um ênfase excessivo na família, diminui:

- Comunicação nos negócios
- Relação nos negócios
- Avaliação da Performance
- Sistema de decisão
- Opções estratégicas

Sistema não Equilibrado: o Negócio Primeiro



Um ênfase excessivo nos negócios, diminui:

- Comunicação na família
- Identificação da família
- Lealdade da família
- O tempo da família
- As emoções da família

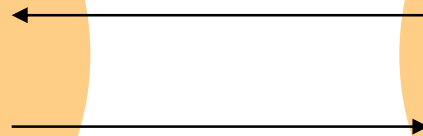
Diferentes Objectivos do "Sistema Família" vs "Sistema Negócio"

Sistema Família

1. Preocupações Emocionais
2. Necessidades da Família
3. Manutenção da estabilidade

Sistema Negócio

1. Performance do Negócio
2. Exigências do Negócio
3. Mudança na Gestão



O "Dilema" das Empresas Familiares

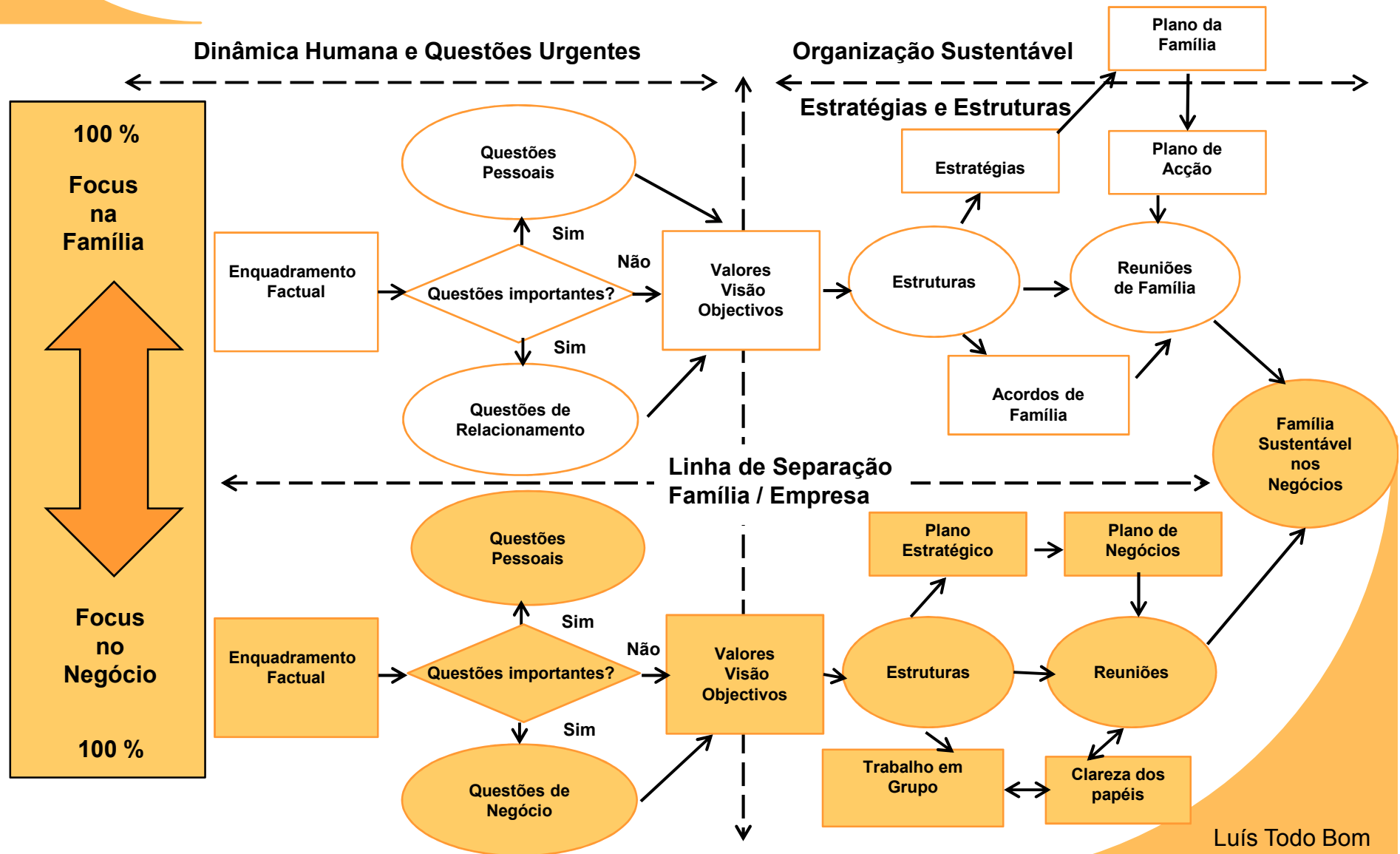
**Necessidades
e Oportunidades
dos Negócios**

**Necessidades
e Desejos
da Família**

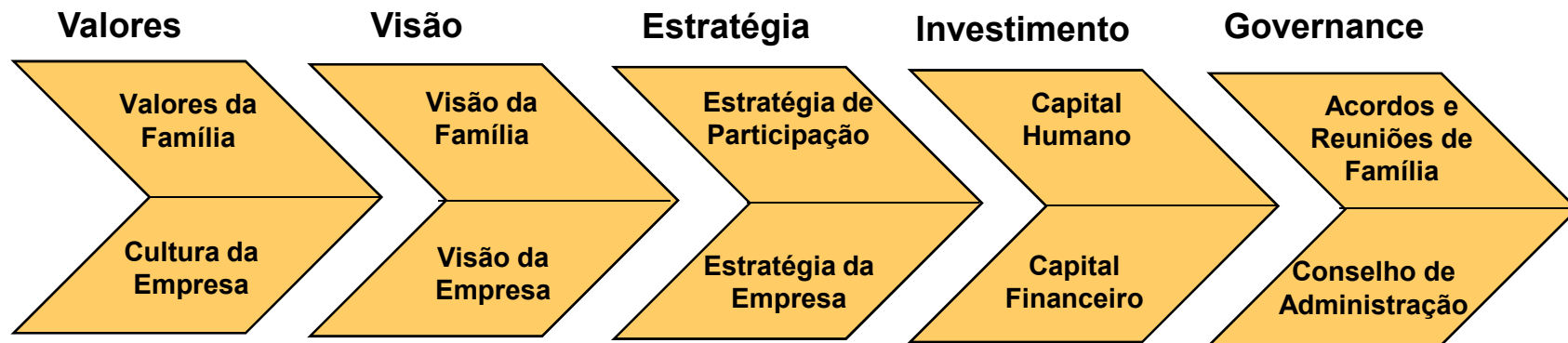
Controlo
Carreiras
Capital
Conflito
Cultura

Luís Todo Bom

Processo de Interacção Família – Negócios – Modelo Estratégico

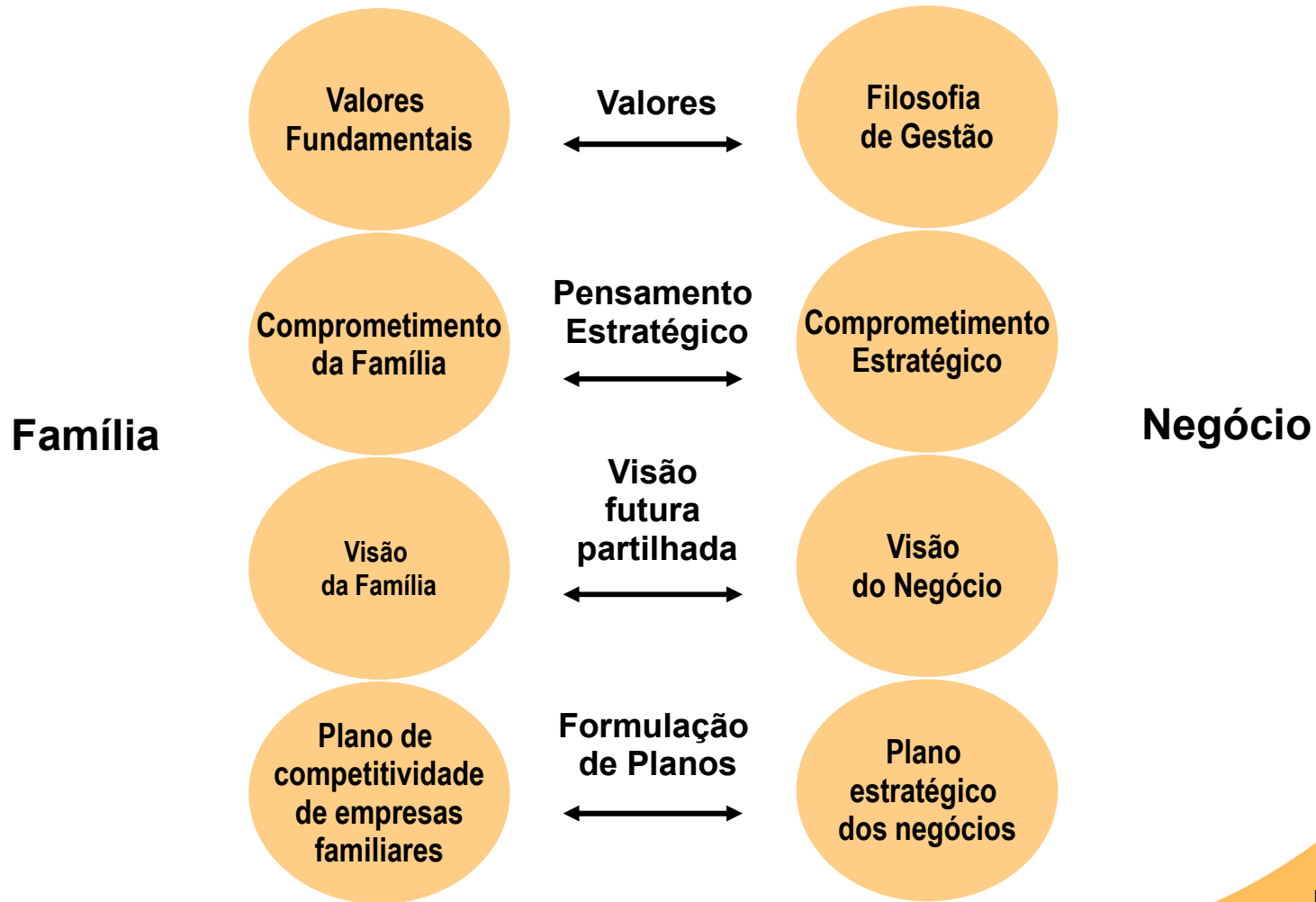


Processo de Planeamento Paralelo Família - Empresa

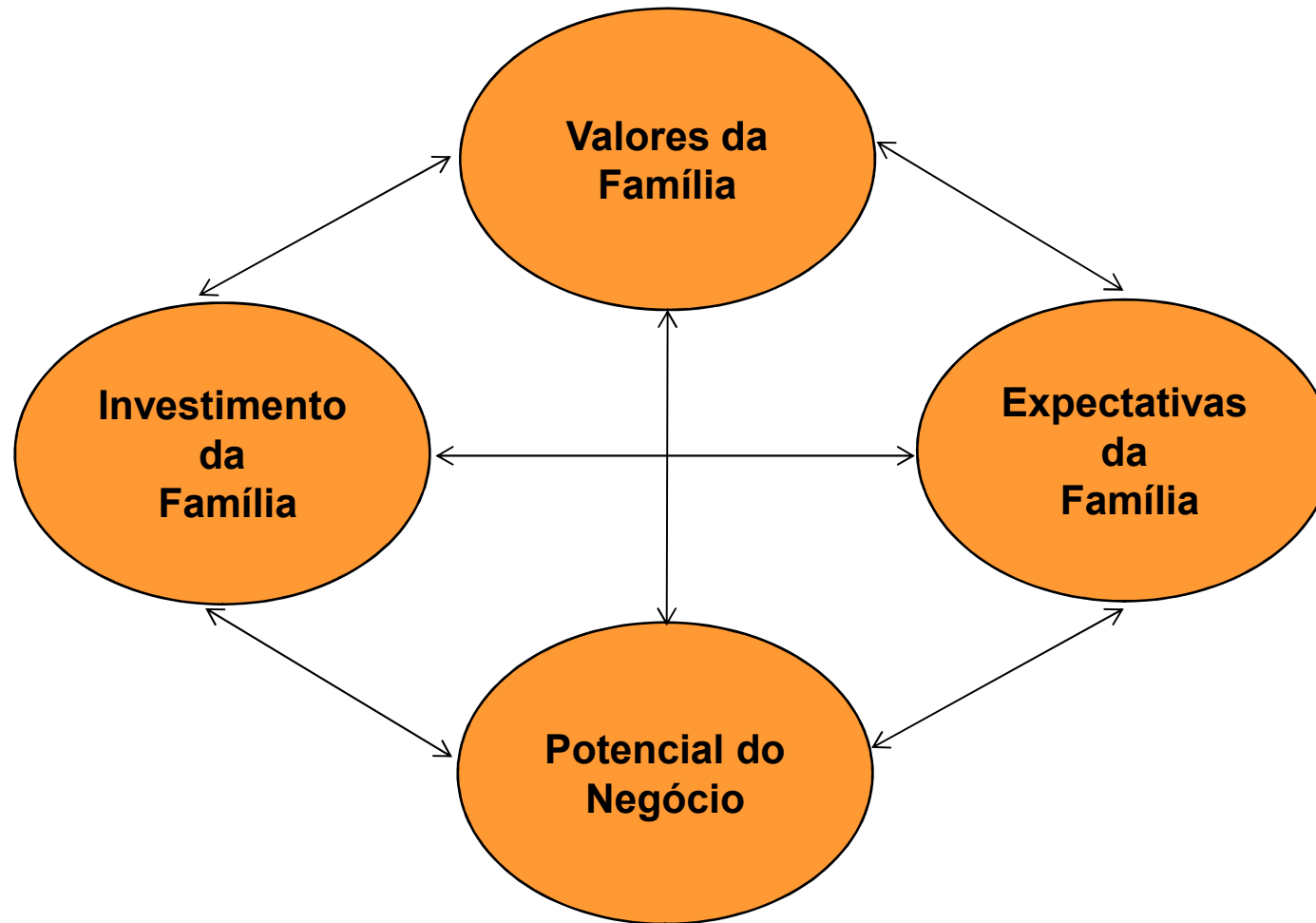


Acções Empresariais

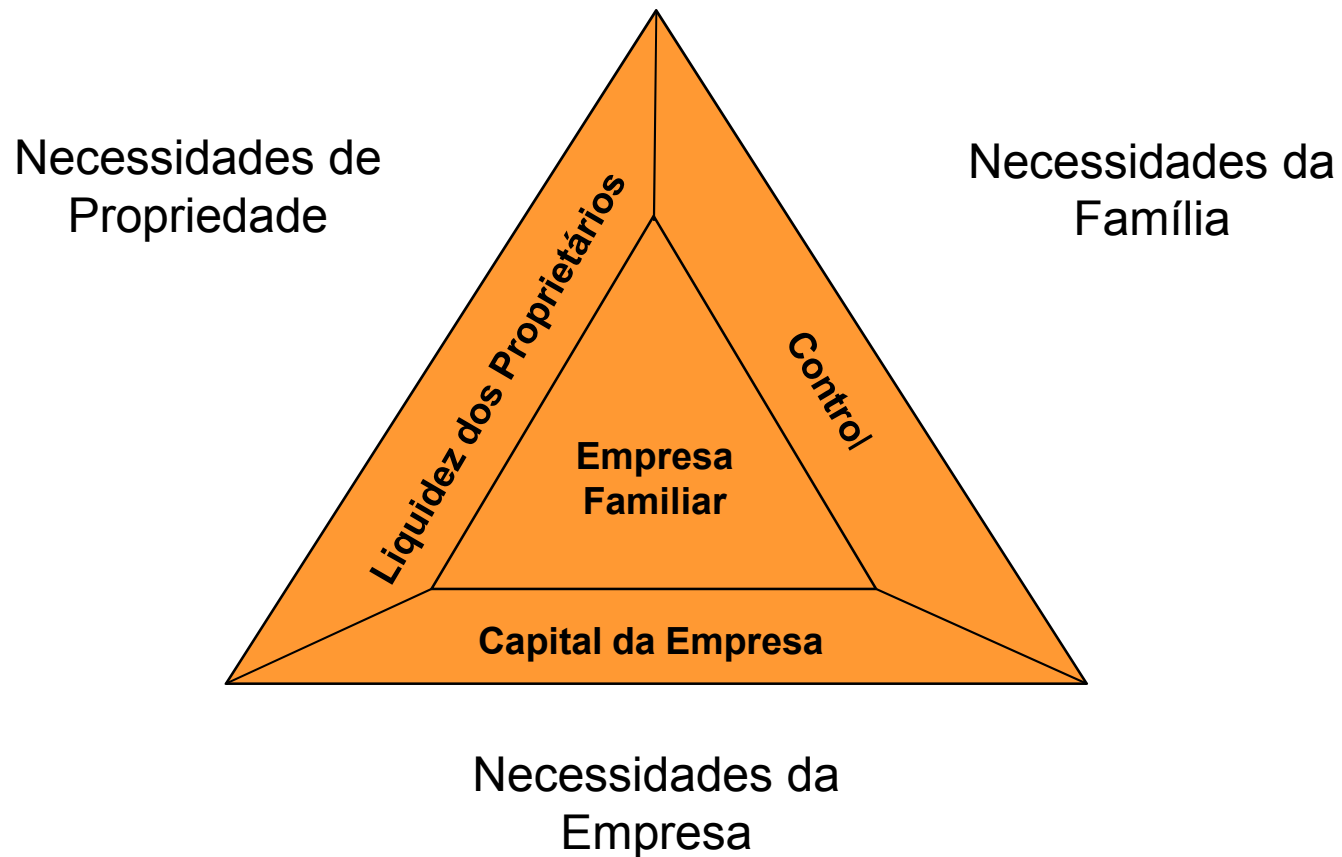
O Processo de Planeamento Paralelo nas Empresas Familiares (2)



Factores que Influenciam a Visão da Família



O Balanço entre Control, Liquidez e Necessidades de Capital

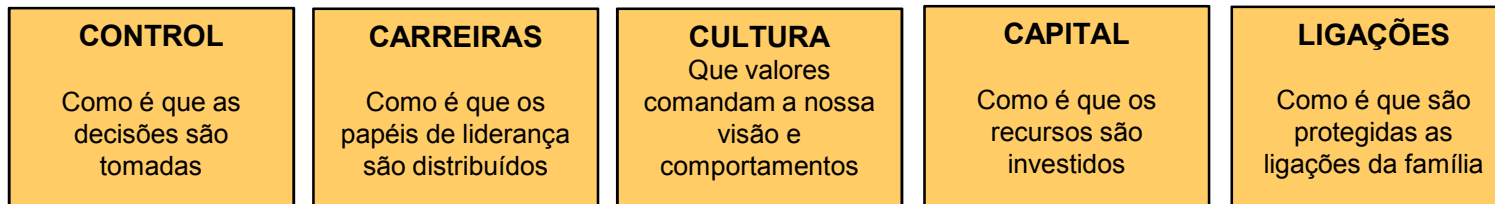


Modelo de Equilíbrio baseado nos 5 Cs

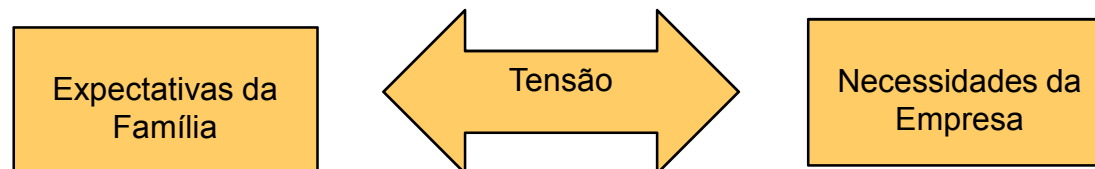
As Empresas Familiares devem desenvolver planos e políticas que respondam às seguintes variáveis fundamentais:

- Control - Estabelecendo de uma maneira justa o modo como a família lida com a tomada de decisão na família, na gestão e na propriedade do negócio.
- Carreiras - Tornando possível para os vários membros da família a prossecução de carreiras remuneradas ou outros papéis no negócio com remunerações baseadas na performance.
- Capital - Criando sistemas e consensos sobre reinvestimentos e desinvestimentos (liquidez) para os membros da família.
- Conflito - Resolvendo os conflitos que derivam da interacção entre os aspectos do negócio e da família.
- Cultura - Adoptando os valores da família no desenvolvimento dos planos e acções.

5 Factores de Planeamento e Governance para o equilíbrio entre Família e Empresa



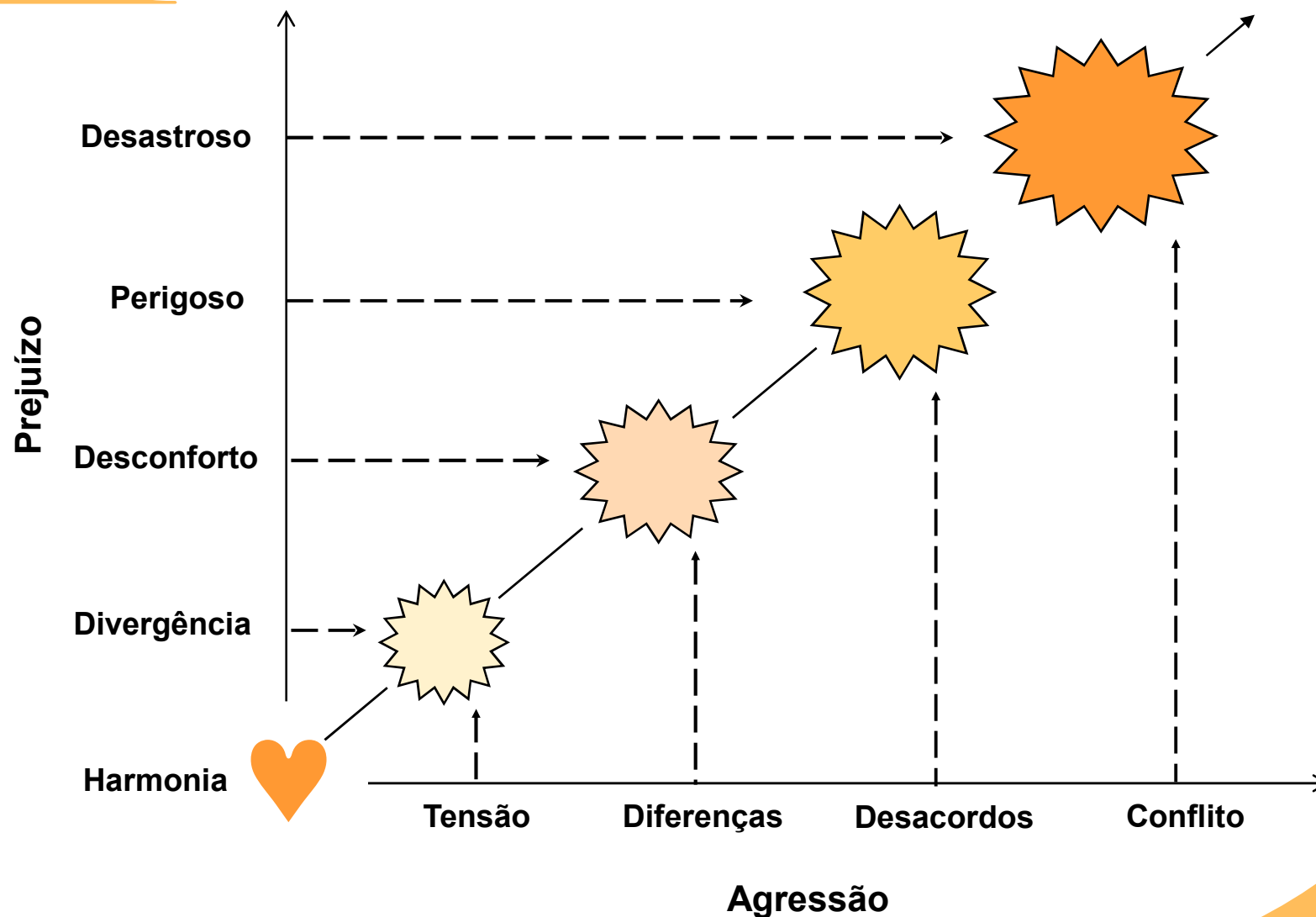
Processo de Planeamento e de Tomada de decisão



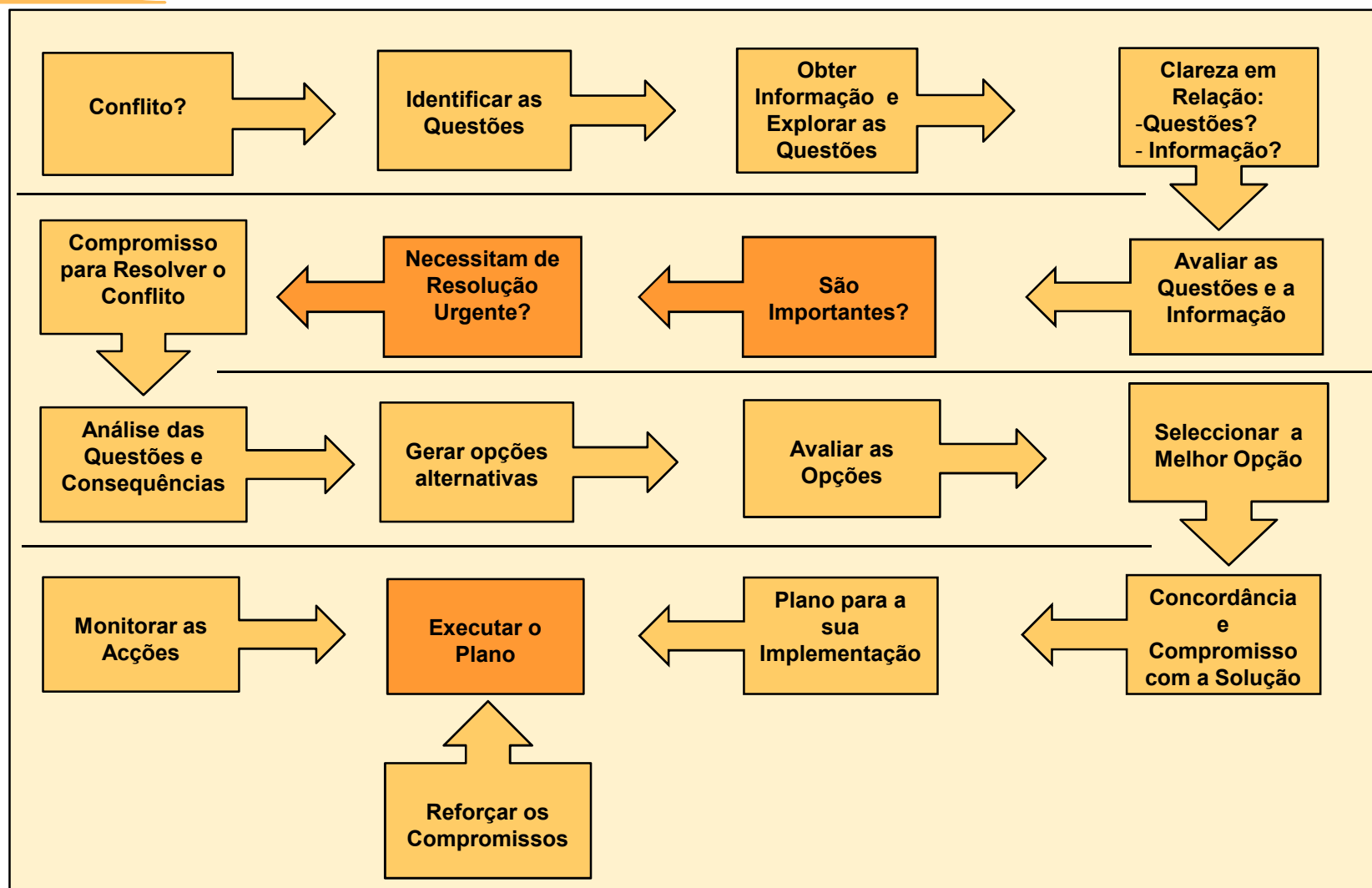
Acordos da Família em relação aos 5 Desafios Genéricos das Empresas Familiares



A Evolução do Conflito num Grupo Familiar



Processo de Gestão de Conflitos



Processo de Sucessão num Grupo Familiar

1. Enquadramento

Família e Empresa

- Identificar a necessidade dum processo de sucessão
- Nomear a equipa de gestão do processo de sucesso

Estabelecer

- Factor de enquadramento
- Valores
- Planos e Objectivos
- Questões importantes, necessidades e desafios
- Recursos disponíveis
- Questões de Timing
- Candidatos
- Perfil e estilo do líder actual

2. Avaliação

Família e Empresa

Avaliar

- Planos e Objectivos da Empresa
- Planos e Objectivos da Família
- Candidatos credíveis
- Recursos de suporte
- Valores congruentes
- Impacto nos colaboradores
- Impacto nos stakeholders
- Impacto na Família
- Timing e aspectos práticos do processo

3. Planeamento

Empresa

- Critérios da Sucessão
- Critérios dos Candidatos
- Processo de Selecção
- Processo de Comunicação
- Programa de desenvolvimento – candidato e sucessor
- Programa e Critérios de Medida
- Plano de Contingência

4. Implementação

Empresa

- Seleccionar o Candidato
- Comunicar a Escolha
- Treino e Acompanhamento
- Exposição a todas as áreas do negócio
- Monitorar e avaliar a performance do candidato
- Monitorar e avaliar a transição para o sucessor
- Aceitar/Rejeitar o Candidato
- Cerimónia de tomada de posse

Conclusão do Processo

Consultoria / Tutoria aos Grupos Familiares

- Estratégica/Financeira/Lobbying/Operacional.
- Contínua/Descontínua.
- Integrando Órgãos Sociais/Contrato de Consultoria/Relação Informal.
- Interna – Participando nas Decisões/Externa – Só Aconselhamento.

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

