LUÍS TODO BOM

Manual de Gestão de Empresas Familiares

Uma Aproximação Integrada Empresa-Família

Novos temas
Inclusão de caso prático

2.ª Edição

EDIÇÕES SÍLABO

Aos meus filhos, Teresa, André, Francisco e Guilherme,
para que mantenham e preservem o gosto
pelo estudo, reflexão e produção intelectual.

Manual de Gestão de Empresas Familiares

Uma aproximação integrada empresa-família

LUÍS TODO BOM

2ª EDIÇÃO

EDIÇÕES SÍLABO

É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio gráfico, eletrónico ou mecânico, inclusive fotocópia, este livro.

As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor.
Não participe ou encoraje a pirataria eletrónica de materiais protegidos.
O seu apoio aos direitos dos autores será apreciado.

Visite a Sílabo na rede
www.silabo.pt

FICHA TÉCNICA

Título: Manual de Gestão de Empresas Familiares
– Uma Aproximação Integrada Empresa-Família
Autor: Luís Todo Bom
© Edições Sílabo, Lda.
Capa: Pedro Mota
Imagem da capa: Jozef Micic | Dreamstime.com

1.ª Edição – Lisboa, setembro de 2020.
2.ª Edição – Lisboa, abril de 2023.
Impressão e acabamentos: Europress, Lda.
Depósito Legal: 514910/23
ISBN: 978-989-561-306-9

EDIÇÕES SÍLABO, Lda.
Publicamos conhecimento

Editor: Manuel Robalo

R. Cidade de Manchester, 2
1170-100 Lisboa
Telf.: 218130345
e-mail: silabo@silabo.pt
www.silabo.pt

Índice

Prefácio à 2.ª Edição 21

Prefácio à 1.ª Edição 25

Capítulo 1

Empresas familiares – Importância, definições e caraterísticas

A importância do estudo das empresas familiares 34
As questões mais frequentes 35

Definições de empresa familiar 36

Caraterísticas das empresas familiares 39
Grupos empresariais familiares 39

Evolução das empresas familiares 41

Capítulo 2

O sistema família-empresa e a complexidade e risco estrutural das empresas familiares

A empresa familiar como um sistema 46
O dilema das empresas familiares 47
Modelo de equilíbrio baseado nos 5 C 47

O modelo de dois círculos do sistema família-empresa 49

O modelo de três círculos do sistema família-empresa 54
Vantagens e desvantagens dos modelos dos círculos 55
Evolução da empresa familiar para grupo familiar 56
Crescimento *versus* profissionalização 57
Complexidade da empresa familiar 58
Modelos de empresas familiares e estruturas para gerir a complexidade 61
Estrutura para gerir a complexidade do grupo familiar 63
Um modelo sistémico de reestruturação de grupos familiares 65

Capítulo 3

Princípios de *corporate governance* e instituições das empresas

Corporate governance – conceitos e modelos teóricos 68
Teoria da agência (*agency theory*) *vs.* teoria do tutor (*stewardship theory*) 69
Shareholders vs. stakeholders approach 69
Ética e responsabilidade social 71
Os códigos de *corporate governance* – capítulos fundamentais 72
Corporate governance: os órgãos de governo das empresas 73
Funções e responsabilidades do *Chairman*, do CEO e do LID 77
Funções e responsabilidades do *Chairman* 77
Funções e responsabilidades do CEO 78
Funções e responsabilidades do LID – *Lead Independent Diretor* 78
Os documentos de enquadramento do governo das empresas 79
Corporate governance: os processos 80
Os administradores não-executivos 81

Capítulo 4

Governance da família. Instituições e gestão da família

Governance da família 86
Níveis de *governance* na empresa familiar 87
A complexidade de controlo da família 88
Objetivos das estruturas familiares 89
A assembleia de família 90
Objetivos de uma assembleia de família eficiente 91
O conselho de família 92
Benefícios das reuniões de família 94
O protocolo de família 95
Consensos e acordos na família 97
Política de emprego e de formação dos membros da família 98
Os cônjuges nas empresas familiares 100
Funções e papel dos cônjuges 101
Tipos de papéis exercidos pelos cônjuges do CEO 102
Relações hierárquicas entre membros e não-membros da família 103
Planos e ações estruturadas para os membros da família 104
Vantagens em trabalhar fora da empresa da família 105

Capítulo 5

Conceitos e modelos de *governance* das empresas familiares

Governance das empresas familiares 108
Modelos complexos de *governance* de grupos familiares 111
Governance da família e da empresa 112
Estrutura e desafios de *governance* das empresas familiares 113
Modelo integrado família-património-*governance* das empresas familiares 115

Responsabilidades de *corporate governance* nas empresas familiares 117
Funções críticas na administração de empresas familiares 118
O conselho de administração de uma empresa familiar 119
O conselho consultivo ou estratégico numa empresa familiar 121
Liderança e gestão nas empresas familiares 122

Capítulo 6

Princípios, modelos e processos de gestão estratégica das empresas

Modelos sistémicos de competitividade e de gestão estratégica 126
Definição de sistema 126
A aproximação sistémica 126
A teoria dos recursos 127
O processo de gestão estratégica 129
Questões de base do processo 129
O processo de gestão estratégica 130
Os modelos de gestão estratégica 131
Elementos fundamentais do processo de gestão estratégica 131
O modelo de Wheelen & Hunger 131
Análise externa e interna 133
Análise externa – envolvente PEST 133
Análise externa – envolvente da indústria – o modelo das 5 forças de Porter 133
Análise externa – outros *stakeholders* da envolvente de mercado 134
Análise interna 135
Análise SWOT sistémica, por alinhamentos 135

Estratégias globais competitivas e direcionais 136
Modelo de Porter – estratégias competitivas genéricas 136
Estratégias direcionais da empresa 137
Estratégias simultâneas ou diversificadas por unidade de negócio 138
O processo de internacionalização e de globalização 139
Entrada nos mercados externos 140
Ativos que criam uma vantagem comparativa para a empresa 140
Ambiente político e financeiro nos negócios internacionais 141
Situação das moedas dos vários países 141
Caraterísticas e elementos de cultura para a empresa 142
Avaliação da estratégia implementada. Métricas de *performance* 142
Um processo estruturado de avaliação da estratégia implementada 142
Aproximação às métricas de *performance* 144
Questões relacionadas com as métricas de *performance* 144

Capítulo 7

Modelos e processos de planeamento e gestão estratégica das empresas familiares

A empresa familiar na perspetiva institucional 148
A perspetiva institucional do ponto de vista macro 148
A perspetiva institucional do ponto de vista micro 149
O património socioemocional nas decisões estratégicas das empresas familiares 150
Gestão estratégica das empresas familiares na ótica da teoria dos recursos 151
Gestão estratégica das empresas familiares na ótica da teoria da agência 153
Gestão estratégica das empresas familiares na ótica da identidade organizacional 155

A gestão de não-mercado na gestão estratégica das empresas familiares 156

Gestão estratégica das empresas familiares na perspetiva do paradoxo 157

O processo de planeamento paralelo nas empresas familiares 160

Plano estratégico e plano de continuidade nas empresas familiares 162

Plano estratégico 162

Plano de continuidade 163

Acontecimentos negativos 165

Evolução e cenários futuros da empresa familiar 166

Evolução organizacional da empresa familiar – a situação de transição 166

Análise interna e externa das empresas familiares 168

Análise SWOT – pontos fortes e fracos das empresas familiares 170

Capítulo 8

Estratégias de crescimento das empresas familiares

As opções fundamentais nas estratégias de crescimento das empresas 176

Opções nas estratégias de crescimento 176

Crescimento no mercado nacional e/ou no mercado internacional 176

Crescimento orgânico 177

Crescimento por fusões e aquisições 178

Crescimento por fusões e aquisições – caraterísticas 178

Crescimento orgânico *vs.* aquisições – variáveis de análise 179

Fusões e aquisições – classificação em função da relação entre os negócios dos parceiros, do adquirente e do adquirido 179

Fusões e aquisições – fases e funções principais no processo 180

Fusões, aquisições e alianças – critérios – base de sucesso 181

As sete regras para o sucesso de uma fusão *win-win* 181
Fusões e aquisições – uma questão de «pessoas» 182

Estratégia de diversificação *versus* teoria do portefólio 183

Crescimento por alianças 186
Bases de confiança e mecanismos de integração 188
O processo de aprendizagem nas alianças 189
Comparação entre as alianças e as fusões e aquisições 190

As empresas familiares e o mercado de capitais 191

Redes empresariais 192
Tipos e caraterísticas das redes empresariais 193
Tipos de interação no âmbito das redes empresariais 194
Vantagens e desafios na gestão das redes empresariais 195

Capítulo 9

Alianças estratégicas e empresas familiares: um exercício de teoria comparada

Bases teóricas 198

Constituição/caracterização/definição 198

Modelo de gestão e de *corporate governance* 200
Documentos de controlo 201
Corporate governance 201

Modelo de gestão estratégica 202
Afetação de recursos 204
Rentabilização do investimento 204

Fatores de sucesso e de insucesso 205

Riscos associados 207

Comportamento oportunístico de um dos parceiros 208

Capítulo 10

Gestão da inovação e da tecnologia nas empresas familiares

Gestão da inovação e da tecnologia – as questões fundamentais 210

Tipos, dimensões e áreas de intervenção da inovação 211

- Tipos de inovação 211
- Componentes e arquitetura da inovação 212

A inovação na cadeia de valor 214

Classificação da inovação e da tecnologia 215

- Classificação da inovação 215
- Inovação incremental ou radical 215
- Matriz das categorias de inovação 216
- Classificação das tecnologias 217
- Adoção das novas tecnologias – o abismo da inovação 219

Gestão da inovação e gestão do conhecimento 221

- Tipos de conhecimento 221
- Evolução dos conteúdos do conhecimento 223
- As empresas familiares na era do conhecimento 224

O processo de inovação. Inovação aberta 224

- Processo e modelos de inovação 224
- O modelo do processo de inovação de Tidd & Bessant. 226
- Inovação aberta 227

Tecnologia e estratégia empresarial 228

Estratégias «racionalista» ou «incrementalista» para a inovação 229

Caraterísticas das organizações inovadoras 230

- Componentes de uma organização inovadora 230
- Capacidades essenciais na gestão da inovação 231
- As organizações ambidextras e as *learning organizations* 231

Capítulo 11

Preparação, avaliação e decisão sobre investimentos nas empresas familiares

O desenvolvimento de um projeto de investimento 236

Metodologia de preparação e avaliação de um projeto de investimento 238

A escolha inicial do projeto de investimento 239

O meio envolvente do projeto de investimento 240

A análise SWOT sistémica aplicada ao projeto de investimento 240

A análise da cadeia de valor aplicada a um projeto de investimento 241

O mercado de um projeto de investimento 242

Análise da concorrência. A matriz de concorrência num projeto de investimento 243

A função marketing num projeto de investimento 244

Os aspetos técnicos de um projeto de investimento 247

- O dimensionamento 247
- A localização 248
- O anteprojeto de engenharia 250
- Um sistema coerente do ponto de vista técnico 250

Organização, planeamento e controlo num projeto de investimento 251

Avaliação económico-financeira de um projeto de investimento 254

Métodos de avaliação de um projeto de investimento 255

Análise de sensibilidade e risco 256

A fase de exploração de um projeto de investimento 258

Capítulo 12

Gestão do património e filantropia na família: as *family offices* e as fundações

Os cinco direitos fundamentais dos acionistas da família 261

Organização da família num grupo familiar complexo 262

Modelos de *governance* e de gestão do património da família 263

- Modelos de *governance* do património da família 263
- Estruturas e modelos de *family offices* 264
- *Family office* e *holding* empresarial 265
- *Family office* e capital de risco da família 266
- Diferenças entre as aproximações financeira e socioemocional 266

Propósito e objetivos das *family offices* 267

- Propósito e definição de *family office* 267
- Os três principais papéis das *family offices* 268
- Fatores de sucesso para uma *family office* 270

Serviços prestados pelas *family offices* 270

- Classes de serviços oferecidos pelas *family offices* aos membros da família 270
- Como uma *family office* pode ajudar a resolver conflitos 271
- Como uma *family office* pode ajudar no processo de sucessão 272
- Como uma *family office* garante a gestão de riscos da família 273

Criação de uma *family office* 273

- Razões para a criação de uma *family office* 274
- Fatores a considerar para a criação de uma *family office* 274
- Variáveis críticas para a estruturação e funcionamento de uma *family office* 275
- Variáveis essenciais de organização de uma *family office* 275
- Processo de criação de uma *family office* 276

Filantropia na família: fundações da família ou da empresa familiar 276
As nove tendências da filantropia moderna 277
A filantropia e a família 278

Filantropia nos grupos empresariais familiares – uma análise estruturada 279
Propósito da filantropia 279
Relações na filantropia 282
Organização da filantropia 283

O processo de aprendizagem na filantropia 286

Capítulo 13

Identidade e reputação. Comunicação, relacionamento e gestão de conflitos nas empresas familiares

Uma visão sistémica da reputação da família 290
A narrativa da família 291
A imagem de marca da empresa 292
Liderança e rede de relações 292
As ações de filantropia 292
Perfil nos *media* 293
Preparação para as crises 293

Identidade da família e da empresa familiar 294
Identidade da família 294
Identidade da empresa familiar 295
A interligação entre a identidade da família e a identidade da empresa familiar 295

Gestão dos riscos reputacionais 297

Reputação e imagem de marca 298

Razões para a existência de grande número de conflitos nas empresas familiares 299

Caraterização dos conflitos nas empresas familiares 300
Tipos de conflitos 300
Conflitos na interseção dos sistemas família – propriedade – gestão 302
Evolução do conflito numa empresa familiar 304
Estilos de gestão de conflitos numa empresa familiar 307
Comportamento a adotar em face de um conflito 309
Modelo de negociação de conflitos nas empresas familiares 310
Princípios de uma comunicação construtiva 313
Princípios de uma comunicação destrutiva 313

Capítulo 14

O processo de sucessão e continuidade nas empresas familiares

Empreendedorismo *vs.* gestão empresarial 316
As ações de empreendedorismo 317
Empreendedorismo – as questões essenciais 317
Empreendedorismo – as fontes de oportunidade 317
Empreendedorismo – as fontes de descontinuidade 318
A análise difícil da sucessão 319
A análise difícil da sucessão – três questões essenciais 319
O processo de sucessão 319
A sucessão do fundador 320
A morte do fundador 320
Do empreendedor para a gestão profissional 321
Forma tradicional de encarar a sucessão pelo fundador 321
Oportunidades e desafios dos diferentes processos de sucessão 322
O processo de sucessão num grupo familiar 323
Fontes de complexidade no processo de sucessão das empresas familiares 323

Vantagens da existência de um plano de sucessão estruturado 324
Um modelo sistematizado e estruturado para o processo de sucessão num grupo familiar 325
O valor da empresa no processo de sucessão 333
Auditoria inicial no processo de sucessão – análise do valor da empresa 334
Liderando a transição para uma sucessão bem-sucedida 335
Um processo construtivo de seleção do sucessor 336
O processo de sucessão – desafios do sucessor 337
O papel do CEO no processo de sucessão 337
Elementos que contribuem para a *performance* do sucessor – o modelo dos 7C 339

A transição para as novas gerações 340
Perspetivas da geração seguinte 340
As novas gerações na gestão de empresas familiares na era do conhecimento 341
Criação de um cenário futuro para a empresa familiar 341

Fatores críticos de sucesso das empresas de primeira, segunda e terceira geração 342
Fatores críticos de sucesso das empresas da primeira geração 342
Fatores críticos de sucesso das empresas da segunda geração 343
Fatores críticos de sucesso das empresas da terceira geração 343

Caraterísticas e perfil do sucessor 344

Capítulo 15

Novas tendências na evolução das empresas familiares

O incremento da presença das mulheres nas empresas familiares 348
As alterações na família 349
As novas tecnologias da indústria 4.0 351
Grupos familiares e mercado de capitais 352

Family offices em rede 353
Quadros não-membros da família 354
Ambiente e sustentabilidade 355
Digitalização e trabalho remoto 357
Atração e retenção de talentos 358
Uma visão otimista sobre o futuro 359

Case Study

Preparando o futuro do grupo empresarial familiar Silva, SGPS

O grupo empresarial familiar Silva, SGPS 362
Principais indicadores de negócio 363
Organigrama do grupo empresarial Silva, SGPS 365
A família A. Silva em 2018 366
- Fundador 366
- Segunda geração 366
- Terceira geração 367

Árvore genealógica da família A. Silva 369
Os irmãos e os sobrinhos do fundador 369
Árvore genealógica dos irmãos e dos sobrinhos do fundador 370

***Case Study* – Questões**

Preparando o futuro do grupo empresarial familiar Silva, SGPS

Caraterísticas e risco estrutural do grupo (A) 373
Corporate governance da família e do grupo empresarial (B) 374
As opções estratégicas para o grupo empresarial familiar (C) 377
Estratégias de crescimento do grupo empresarial (D) 379
Alianças estratégicas e gestão da inovação (E) 380

Novos projetos de investimento (F) 381
Family office e fundação da família (G) 382
Identidade e reputação. Comunicação e gestão do conflito (H) 384
Processo de sucessão e continuidade (I) 386
Desafios e tendências futuras (J) 388

Bibliografia 389

Prefácio à 2.ª Edição

A segunda edição deste manual surge três anos após a publicação da primeira edição.

Nestes três anos, ocorreu uma pandemia que alterou profundamente os nossos hábitos e parâmetros de vida, pessoal e profissional, e ocorreram alterações significativas no equilíbrio geoestratégico internacional.

A minha escola, o ISCTE, concluiu, com sucesso a primeira disciplina opcional, sobre gestão de empresas familiares, para o primeiro ano de todos os mestrados de continuidade e na área executiva realizou, também, sob minha coordenação o primeiro curso intensivo e aplicacional sobre gestão de empresas familiares.

No âmbito empresarial participei em várias iniciativas de divulgação desta matéria, com o apoio de diversas associações empresariais, realçando, sempre, a importância da melhoria dos processos de gestão destas unidades.

O resguardo a que a pandemia nos obrigou, permitiu-me aprofundar o estudo de várias áreas deste tema das empresas familiares, e refletir sobre as observações e críticas que os meus colegas e amigos me fizeram chegar em relação à primeira edição.

Para além da inclusão e aperfeiçoamento, teórico e aplicacional, de alguns temas dos diversos capítulos, tive, nesta edição, a preocupação de definir e caraterizar de forma mais aprofundada os vários modelos e ferramentas teóricas utilizados.

Em termos de dimensão final do livro, procurei mantê-lo a um nível aceitável, manuseável, com uma leitura agradável e fácil de utilizar, pela manutenção da mesma arrumação por capítulos.

As alterações efetuadas nos vários capítulos tiveram diferentes graus de profundidade, desde pequenos ajustamentos ao desenvolvimento de novas áreas não tratadas na primeira edição.

O primeiro ajustamento ocorre no Capítulo 2 onde se descreve, no âmbito do modelo dos dois círculos, a evolução do equilíbrio, família – empresa, ao longo do tempo, tornando mais clara a perceção de que a situação de equilíbrio é difícil e ocorre somente em períodos de tempo limitados, e onde se estabelece uma relação entre o crescimento da empresa familiar e o processo de profissionalização da sua gestão.

No Capítulo 3 descrevemos com mais detalhe as funções e responsabilidades do chairman, do CEO – Presidente Executivo e do LID – *Lead Independent Diretor*, elementos cruciais na *governance* das empresas, adicionamos a análise dos aspetos relacionados com a ética e responsabilidade social que vêm assumindo no âmbito da teoria dos *stakeholders*, uma importância crescente e detalhamos as bases teóricas que suportam os diferentes modelos de *corporate governance*.

A relação hierárquica entre membros e não-membros da família, o papel e importância dos cônjuges, a sua influência positiva ou negativa, e o processo da sua integração na empresa familiar, são desenvolvidos no Capítulo 4, complementando a reflexão no âmbito do *corporate governance* da família.

Particular destaque é dado aos cônjuges do CEO, que podem influenciar de forma muito significativa a gestão destas unidades.

No âmbito da gestão estratégica das empresas familiares, desenvolvida no Capítulo 7, introduzimos a análise e gestão das variáveis de não-mercado que, em algumas situações, assumem especial relevo nestas empresas.

Referimos, também, neste domínio, o modelo dos 4 I que nos permite analisar em detalhe estas situações e encontrar o modelo de equilíbrio de gestão das variáveis de mercado e de não-mercado.

Neste capítulo, analisamos, ainda, mais em detalhe, os fatores de sucesso associados às empresas familiares na primeira, segunda e terceira geração, e adicionamos mais dois paradoxos ligados a estas empresas, relacionados com a estratégia de diversificação e com o mercado de capitais, tema que é tratado com maior profundidade no capítulo seguinte.

Dedicamos especial atenção no Capítulo 8 à análise da estratégia de diversificação *versus* teoria do portefólio, que, no caso das empresas familiares apresenta algumas singularidades, relacionadas com a harmonia na família e que recomenda a adoção de paradigmas diferentes e desenvolvemos com maior detalhe, a relação destas empresas com o mercado de capitais.

No Capítulo 12, que passou a ter uma nova e complementar designação, são, agora, tratados com grande profundidade as ações de filantropia, dos grupos

empresariais familiares, apresentando-se um modelo estruturado e racional para gerir este tipo de atividades, que se concretizam através de fundações da família ou da empresa familiar.

Uma nova e complementar alteração no título, surge, também, no Capítulo 13, que passou a integrar, com grande desenvolvimento, os aspetos ligados à identidade e reputação, da família e da empresa familiar, uma área crucial na afirmação dos grupos empresariais familiares.

Apresentamos um novo modelo estruturado para o tratamento da sucessão nos grupos familiares, no Capítulo 14, realçando a importância e utilidade destes modelos, no sentido de garantir uma sucessão que assegure a harmonia na família e o plano de continuidade do grupo empresarial familiar, e promovemos uma reflexão adicional no âmbito do processo de sucessão do fundador.

Finalmente, no Capítulo 15, recordamos as novas tendências de trabalho misto, remoto e presencial, que pode vir a surgir, também, nos grupos familiares, recomendando novos métodos de avaliação da *performance* e competitividade destas organizações, e a importância dos processos de atração e retenção de talentos, no âmbito da teoria dos recursos.

Como anexo, esta segunda edição, incorpora um estudo de caso, que foi construído especificamente para ações de formação intensiva e aplicacional, e que não retrata nenhuma situação real, de modo a permitir aos leitores testarem os seus conhecimentos dos vários capítulos do livro, através da sua aplicação a este estudo de caso.

Esta segunda edição incorpora um volume de estudo adicional considerável, através do qual, procurei colmatar algumas imprecisões e adicionar áreas de conhecimento importantes para as empresas familiares e que não foram contempladas na primeira edição.

Espero poder contribuir, desta forma, para a melhoria dos processos de gestão dos grupos empresariais familiares, melhorando a sua *performance* e competitividade, de modo a que os seus planos de continuidade e preservação da empresa na família possam ocorrer em várias gerações sucessivas.

Luís Todo Bom

Lisboa, março de 2023

Prefácio à 1.ª Edição

A origem do meu interesse pelas empresas familiares, remonta aos finais dos anos 80, quando fui convidado para exercer o cargo de Vice-Presidente Executivo da Associação Industrial Portuense, hoje, Associação Empresarial de Portugal, no Porto.

Contactei, nesta associação, com inúmeros empresários familiares, que me foram transmitindo, as caraterísticas e evolução das suas empresas, e onde me fui apercebendo, das limitações e potencialidades destas unidades.

Ainda no Porto, fui convidado para administrador não-executivo de uma empresa familiar, já de razoável dimensão, cotada na bolsa, onde a sucessão não correu da melhor maneira.

Regressado a Lisboa, mantive uma relação profissional, como assessor de um grupo empresarial familiar, de grande dimensão, e, posteriormente, como administrador não-executivo de uma das empresas do grupo, a que estive ligado, durante vários anos, tendo, também, vindo a integrar a direção da Associação Industrial Portuguesa.

Entretanto, continuei a minha ligação a outras empresas familiares, de média dimensão, tendo participado no IPO – *Initial Public Offering*, de uma delas, e assistido à sua evolução posterior, menos positiva, associada, também, ao processo de sucessão.

Mais recentemente, ou seja, nos últimos dez anos, continuei ligado a grupos empresariais familiares, de média dimensão, mas, desta vez, com responsabilidades ao nível da organização e estruturação dos modelos de *governance* das respetivas famílias.

Entretanto, no âmbito da minha atividade académica, no ISCTE, lecionei, nos últimos trinta anos, três disciplinas, que são críticas para o sucesso das empresas familiares: Gestão Estratégica, Gestão da Inovação e da Tecnologia, e Projeto Empresarial Aplicado, no âmbito do qual, publiquei, em 1992,

com mais dois colegas, o *Manual de Projetos de Investimento*, editado pela Associação Industrial Portuense.

Com o domínio do conhecimento detalhado destas ferramentas teóricas, em particular, no seu âmbito aplicacional, fui-me apercebendo das fragilidades, teóricas e aplicacionais, da maioria das empresas familiares, nestas áreas do conhecimento, facto que, associado aos problemas de *governance* da família, estava na base de vários insucessos, destas unidades empresariais.

Esta perceção, foi consolidada, mais recentemente, quando, no âmbito do IPCG – Instituto Português de *Corporate Governance*, elaborei um relatório e realizei várias conferências sobre o tema das empresas familiares.

O presente manual surge, assim, da junção destes dois universos, as empresas familiares e a academia, na área da gestão, pelo que não pretende ser um manual académico, mas sim um manual aplicacional, que incorpora, para além das mais modernas teorias de gestão das empresas familiares, revisitadas a partir dos autores académicos de referência, referidos na bibliografia, a vivência académica, como professor de gestão e a experiência pessoal do autor a partir da sua atividade de consultor e administrador de grupos empresariais familiares.

Por força desta minha experiência profissional, junto de um grupo alargado de empresas familiares, em que acompanhei a sua evolução económico-financeira, os seus sucessos e fracassos e vários processos de sucessão, este manual adota uma aproximação, de certo modo, inversa da maioria dos livros sobre empresas familiares.

Assim, enquanto na maioria dos livros sobre empresas familiares, os autores partem do princípio de que os conflitos na família, estão, na maioria dos casos, na origem dos insucessos da empresa familiar, este manual considera, face aos casos reais que acompanhei, que os insucessos e a má *performance* da empresa familiar estão na base dos conflitos e desagregação da família.

E é com base nesta aproximação, que a preocupação fundamental que está subjacente em todos os capítulos do presente manual, incidem sobre a melhoria da gestão e dos indicadores de *performance* da empresa familiar, impedindo, deste modo, que se inicie um ciclo destrutivo da empresa e da família.

Esta aproximação, não ignora, no entanto, a necessidade de equilíbrio do sistema família-empresa, nem defende a situação descrita naquele capítulo,

como a «empresa primeiro», tem unicamente o objetivo de fazer evoluir a atenção prioritária, nestas organizações, da família para a empresa familiar.

Assim sendo, o presente manual desenvolverá, com maior detalhe, um conjunto de ferramentas teóricas da gestão de empresas, que serão adaptadas e customizadas para as empresas familiares, não perdendo nunca de vista, as especificidades deste tipo de organizações.

Nesta perspetiva, este manual tem uma aproximação, clara, de «saber fazer», dedicando especial atenção aos processos estruturados e de implementação das decisões e dos atos de gestão das empresas familiares.

Face a este posicionamento, os objetivos deste manual podem, assim, resumir-se do seguinte modo:

— Rever os conceitos e metodologias de gestão das empresas familiares, mais relevantes.

— Desenvolver as metodologias e propostas de aplicação dos vários conceitos e ferramentas teóricas da gestão de empresas familiares, a situações concretas de aplicação das mesmas.

— Promover a divulgação das mais modernas técnicas de gestão das empresas familiares, para os gestores portugueses que atuam junto deste universo empresarial.

— Contribuir para o aumento da eficiência, produtividade e competitividade das empresas familiares portuguesas.

No âmbito, da minha atividade, junto das empresas familiares, fui-me, também, apercebendo, de um conjunto relevante de aspetos relacionados com a *performance* destas unidades.

Verifiquei que, as preocupações constantes com a família, tendem a fazer, por vezes, esquecer o facto de que as empresas familiares são, antes de tudo, empresas, em competição direta e, por vezes, muito agressiva, com outras empresas, familiares e não-familiares.

Este facto, acaba por relevar para segundo plano, os temas ligados à gestão exclusiva da empresa familiar, que estão entregues aos quadros e dirigentes dessas empresas.

Por força destas caraterísticas, o presente manual tem como destinatários principais, os quadros das empresas familiares, membros e não-membros da família, que pretendam aprofundar o conhecimento técnico, de gestão e relacional, deste tipo de organizações e, por essa via, contribuírem definitivamente para o seu sucesso económico e social.

Será, no entanto, também útil, porque trata de forma integrada o sistema família-empresa, aos empresários e gestores, da família, nas empresas familiares, em particular as de média dimensão e com vocação exportadora, que pretendam melhorar os seus métodos de gestão, numa perspetiva de melhoria do posicionamento competitivo das suas organizações.

Em função destas opções e posicionamento, o presente manual está organizado em 15 capítulos, abrangendo todas as áreas relevantes para a gestão eficiente deste tipo de organizações, tanto no âmbito da família, como da empresa familiar.

O Capítulo 1, realça a importância das empresas familiares em todas as economias e desenvolve o tema das várias definições que são apresentadas por diferentes autores, para as empresas familiares, e as suas caraterísticas que evidenciam as especificidades deste tipo de organizações.

É um capítulo introdutório, ao estudo das empresas familiares, despertando o interesse para estes temas e para a leitura do manual.

A relação sistémica, indissociável, entre a empresa e a família, nas empresas familiares, será abordada no Capítulo 2, realçando as potencialidades e fragilidades deste sistema complexo, analisadas através da utilização da teoria dos círculos, com indicação das respetivas limitações.

O risco estrutural, que constitui uma área fundamental de análise e preocupação das empresas familiares, podendo assumir várias formas e intensidade, em função dos modelos típicos destas organizações, será, também, tratado neste capítulo, em que se propõe um modelo para lidar com esta situação, nas empresas familiares.

Os capítulos 3, 4 e 5 abordam todos os aspetos relevantes da área de *corporate governance*, iniciando-se com os conceitos teóricos básicos, a sua aplicação às empresas, em geral, incluindo os códigos respetivos, prosseguindo para o sistema família-empresa, com o aprofundamento do estudo dos órgãos e modelos de *governance*, da família e da empresa familiar.

Estes três capítulos devem ser lidos e estudados em conjunto, já que só o sistema integrado é que permite a total compreensão dos processos e modelos de *governance* das empresas familiares.

Nesta aproximação, o Capítulo 3 trata do tema da *governance* das empresas, em geral, com a análise detalhada das instituições e códigos de *governance* das empresas.

O Capítulo 4, por seu lado, desenvolve o tema da *governance* da família, analisando e descrevendo em detalhe, os instrumentos e instituições de *governance* da família.

Finalmente, o Capítulo 5, faz a integração destes dois sistemas, tratando os aspetos específicos da *governance* das empresas familiares, tendo em atenção, a necessidade de conjugar as instituições e modelos de funcionamento destes dois sistemas.

A área da estratégia das empresas familiares é tratada com grande profundidade, à semelhança do que ocorre na grande maioria dos livros de texto sobre estas organizações, nos capítulos 6 e 7, adotando-se nestes capítulos, uma aproximação semelhante à adotada nos capítulos anteriores.

O Capítulo 6, concentra-se, assim, nos aspetos da análise, avaliação e decisão estratégica, das empresas, em geral, com a apresentação dos modelos de gestão estratégica adaptados a estas organizações.

Por outro lado, o Capítulo 7, desenvolve os vários aspetos ligados ao planeamento e gestão estratégica das empresas familiares, onde são abordados, em detalhe, os vários modelos e o seu processo de implementação, tendo em atenção as caraterísticas especiais destas unidades empresariais.

Tendo em atenção, que a harmonia da família e o sucesso das empresas familiares, ocorre, preferencialmente, nas fases de crescimento, o Capítulo 8 trata das estratégias de crescimento das empresas, em geral, e das empresas familiares, em particular, analisando, em detalhe, os vários mecanismos de crescimento das empresas, que contemplam as opções de crescimento orgânico, fusões, aquisições e alianças estratégicas.

As bases teóricas das alianças estratégicas apresentam muitos pontos comuns com as das empresas familiares, tema que é desenvolvido no Capítulo 9, tentando retirar a partir deste exercício de teoria comparada, ensinamentos vitais para uma gestão mais eficiente das empresas familiares, em particular, nas áreas dos mecanismos de gestão cooperativa, decisões por consenso e gestão do risco.

O Capítulo 10 aborda uma área da maior atualidade, para todas as empresas, com particular ênfase nas empresas familiares, a área da gestão da inovação e da tecnologia, ou seja, a gestão destas empresas na atual era do conhecimento, tratando, de forma detalhada, os modelos e processos a adotar, para a melhoria do posicionamento competitivo destas empresas.

Desenvolve, em particular, os processos de gestão do conhecimento, das tecnologias disruptivas e das caraterísticas das organizações inovadoras.

Os novos projetos de investimento constituem uma área crucial de atuação das empresas familiares, no seu processo de crescimento. A metodologia de preparação, avaliação e decisão, sobre projetos de investimento, será analisada no Capítulo 11, com identificação das particularidades destes processos, nas empresas familiares.

Particular atenção será dada, ao processo de avaliação do mercado, à definição da estratégia de marketing, à avaliação financeira e risco, e ao planeamento das ações do projeto de investimento.

A gestão do património da família, de uma forma independente da gestão do património empresarial, através das *family offices*, é tratado, em profundidade, no Capítulo 12, onde se descrevem os vários modelos possíveis para este tipo de organização familiar.

Realça-se a importância e utilidade das *family offices*, na prestação de serviços e na sua contribuição para a harmonia da família.

O Capítulo 13 trata o tema da comunicação, relacionamento e gestão de conflitos nas empresas familiares, área de intervenção que está na base de grande número de dissoluções de empresas familiares e que constituem o suporte emocional essencial para a preservação destas organizações ao longo do tempo.

Serão analisados, em detalhe, os vários tipos de conflitos, a sua potencial escalada e os modelos de gestão mais apropriados.

Também com preocupações sobre a perenidade das empresas familiares, ao longo de várias gerações, o Capítulo 14 aprofunda o tema da sucessão e da continuidade destas organizações, respeitando, deste modo, uma variável fundamental da sua definição que é a caraterística transgeracional destas empresas.

O plano de continuidade da empresa familiar constitui, neste âmbito, a peça chave de consolidação da empresa familiar.

Finalmente, no Capítulo 15, é efetuada uma reflexão sobre as tendências de evolução das empresas familiares, na sequência da maior participação das mulheres nas empresas, da evolução da família, da relação com o mercado de capitais e com as redes de *family offices*, e dos desafios tecnológicos e ambientais.

Como foi referido, na sua caraterização inicial, este manual é, predominantemente, aplicacional.

Este livro, agora em segunda edição, mantém as suas características de manual eminentemente prático que expõe as modernas teorias de gestão, e que, beneficiando da vasta e rica experiência do autor como consultor e administrador de grupos empresariais familiares, lhe confere um caráter de guião do caminho a percorrer pelas empresas familiares para o sucesso, a perenidade e a estabilidade.

Esta segunda edição, para além de abordar novos temas, complementares e necessários para uma melhor compreensão da realidade das empresas familiares, inclui um caso prático, a partir do qual os leitores podem testar os seus conhecimentos, aplicando as várias ferramentas e modelos teóricos a um grupo empresarial complexo, construído especificamente para este fim.

Uma vez que o insucesso e o mau desempenho destas empresas estão, com muita frequência, na base de conflitos e na desagregação da família, em particular, na fase de sucessão, o autor fornece pistas, conselhos e traça quadros de atuação para evitar os erros mais comuns e aumentar o desempenho e a excelência deste tipo de organizações.

Nos quinze capítulos em que se estrutura o livro, agora revistos e complementados, e numa perspectiva de saber fazer são expostas e explicadas as ferramentas teóricas da gestão adaptadas e ajustadas às empresas familiares.

Como leitores privilegiados deste livro, encontram-se os quadros e gestores de empresas familiares, quer sejam membros da família ou não, e que pretendam adquirir ou melhorar os seus conhecimentos de gestão empresarial.

E porque o sistema família-empresa é abordado de forma integrada, a sua leitura será recomendável aos próprios empresários e a todo o tipo de quadros que exerçam atividades nas organizações da sua família.

Este manual representa um valioso instrumento de ensino para as nossas universidades na área da formação em gestão, na medida em que promove a aquisição de uma visão intelectualmente estruturada das especificidades e dinâmicas próprias das empresas familiares, potenciando o sucesso profissional e o contributo para a organização dos muitos jovens que, anualmente, ingressam em empresas familiares.

António Gomes Mota
Professor Catedrático do Iscte-IUL
Presidente do CA da EDPRenováveis

Este manual é de leitura «obrigatória» para os gestores de empresas familiares. O rigor analítico e o profundo conhecimento prático que o Luís Todo Bom colocou na elaboração do livro, torna-o uma verdadeira ferramenta de gestão, em especial em relação à necessidade de desenhar e implementar uma visão estratégica consistente, de médio e longo prazo.

António Bernardo
Roland Berger – *Global Senior Advisor*

O progresso deve-se a poucas pessoas que veem as necessidades das sociedades e as satisfazem para benefício de todos. Implica uma enorme resistência às dificuldades e, nessa medida, é um processo de seleção quase natural. Assegurar a perpetuação dessas qualidades, através da sucessão, é uma atitude de bom senso, mas que carece de estudo. O que este manual propõe.

Pedro Ferraz da Costa
Presidente do Forum para a Competitividade
Presidente do CA do Grupo Iberfar

ISBN 978-989-561-306-9
9 789895 613069 655