



RELATÓRIO ESPECIAL

# Empresas familiares latinas: mais governança, melhores empresas por Manuel Bermejo

Madrid, abril 2015

**d+i** desenvolvendo  
ideias

LLORENTE & CUENCA

## APRESENTAÇÃO

APRESENTAÇÃO POR ALEJANDRO ROMERO

EMPRESAS FAMILIARES LATINAS: MAIS GOVERNANÇA, MELHORES EMPRESAS POR MANUEL BERMEJO

1. INTRODUÇÃO: EMPRESA FAMILIAR E GOVERNANÇA CORPORATIVA
2. UMA APROXIMAÇÃO ÉTICA À QUESTÃO
3. A EMPRESA FAMILIAR DO SÉCULO XXI
4. AS DEZ REGRAS PARA GERIR AS RELAÇÕES FAMÍLIA/EMPRESA
5. ORGANIZANDO A GOVERNANÇA CORPORATIVA
6. UM PROCESSO CHAVE: A SUCESSÃO
7. GOVERNANDO A FAMÍLIA: O CONSELHO DE FAMÍLIA
8. GOVERNANDO O NEGÓCIO: O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
9. CONCLUSÃO. A EVOLUÇÃO DOS PARADIGMAS NA EMPRESA FAMILIAR: DE MONARQUIA ABSOLUTA A REPÚBLICA FEDERAL?

Os seres humanos nascem, crescem, reproduzem-se e morrem. São etapas da nossa vida, fases, que não podemos evitar e que são inerentes à condição de ser humano. O mesmo ocorre com as empresas. As empresas são como um ser vivo que passa por distintas fases de desenvolvimento, embora cada empresa seja um caso particular e a duração de cada etapa seja variável.

No caso das empresas familiares, estas contam com uma série de características únicas, inerentes à sua condição, que dão lugar à existência de fases específicas no seu ciclo de vida: fundação, crescimento e transferência.

Uma empresa familiar surge de uma ideia, uma esperança, um sonho do seu fundador. Esta transforma-se, desde o momento da sua criação, numa parte fundamental da vida deste.

Como o pai que tem pela primeira vez o seu filho nos braços, os desejos do fundador quando cria a sua empresa são vê-la crescer, evoluir e tornar-se forte. Em termos empresariais, isso traduz-se em: crescimento empresarial, expansão e internacionalização.

Mas não apenas isso, também quer entregá-la aos seus descendentes para que perdure.

Neste contexto, a pergunta inevitável que se impõe é: ambos os desejos podem ser cumpridos? Tudo depende da gestão e do planeamento que forem realizados durante as diferentes fases da empresa ao longo de todo o seu ciclo de vida.

Como dizia, a empresa familiar tem características únicas, inerentes à sua condição e que são a razão do sucesso –ou do fracasso posterior– da mesma. O envolvimento emocional, o sentido de identidade, de filiação, a existência de uma cultura partilhada, a liderança do fundador são algumas das chaves do sucesso e do crescimento empresarial de uma empresa familiar.

No entanto, também acompanham essas características negatividades próprias do carácter familiar do negócio, como a sobreposição de papéis ou a existência de interesses opostos.

As empresas de primeira geração apresentam uma grande dependência do fundador, por isso as complicações são especialmente importantes quando ocorre o momento da transferência de poder. A sucessão provoca uma ampla gama de mudanças na empresa familiar, onde desde as relações familiares até as estruturas de propriedade, estruturas de gestão e as lideranças têm de ser reajustadas.

Assim, no momento deste segundo sonho, surgem novas ameaças, como a resistência (activa ou passiva) à sucessão, o medo da perda de controlo, o desconhecimento dos passos que devem ser dados para consegui-lo ou uma má gestão da comunicação interna e externa.

No entanto, as ameaças, tanto na fase de crescimento como de transferência, podem diminuir e inclusive, desaparecer com uma boa gestão e planeamento desde o início e durante todo o ciclo vital da empresa.

É importante que o fundador tome consciência de que o crescimento da família abrirá passo para a existência de interesses opostos e que é necessário ordená-los, conciliá-los e tomar medidas para evitar situações de conflito; e para isso é preciso liderar o processo de comunicação.

Além disso, o fundador tem de ostentar, até o final, o poder de perpetuar ou destruir o que criou e, certamente, deve planear a sucessão. Neste sentido, cabe destacar que as famílias que fazem um bom trabalho na preparação dos jovens para ingressar na empresa familiar geralmente prestam muita atenção aos sonhos e necessidades dos seus filhos.

Criar um ambiente no qual os integrantes da família se sintam confortáveis para debater os seus sonhos e o seu futuro comum, avaliem continuamente a viabilidade do sonho partilhado –se as condições mudam, as aspirações das pessoas mudam–, procurem soluções que sincronizem as necessidades da família com as da empresa e no qual os sonhos individuais não se subordinem às necessidades do negócio, é fundamental para garantir o sucesso da empresa familiar ao longo do tempo.

De qualquer forma, e embora as considerações anteriores sejam primordiais, o certo é que o triunfo ou o fracasso do processo depende da capacidade da família para desenvolver a confiança nos sucessores. Assim, tem de se cumprir o essencial dos "cinco C's": Competência –dos membros da família envolvidos na empresa–, Congruência –a família sabe que o líder fará o que diz–, Coerência –com os princípios familiares, antepondo os interesses da família aos seus–, Compaixão –perante decisões difíceis que podem prejudicar determinados membros da família– e Comunicação –dos sentimentos e ideias, de forma clara, coerente e oportuna por parte de todos os membros da família e à equipa de gestores–.

Neste sentido, e para garantir o sucesso da empresa, é fundamental a existência de um protocolo familiar, ou seja, um documento que regule e desenvolva as regras de actuação e comportamento num sentido bidireccional propriedade-empresa-família, assim como definir o marco para o seu desenvolvimento.

Trata-se de um acordo marco entre os membros da família que regula as relações económicas e profissionais entre os sócios familiares e a empresa, assim como certos aspectos da gestão e organização da mesma. Embora, na realidade, seja muito mais do que um acordo, é um código de conduta empresarial e familiar.

A finalidade do protocolo está em analisar, debater e regular situações de conflito para tentar resolver em situações de objectividade a continuidade da empresa e evitar, por um lado, que os problemas familiares afectem os objectivos empresariais e, por outro, que a obtenção dos objectivos empresariais não gere problemas familiares entre os sócios.

Definitivamente, lidar de forma adequada com a entrada das novas gerações garante a continuidade e o crescimento empresarial e é, portanto, a chave para ver cumpridos os sonhos do fundador. Poucas experiências se podem igualar à enorme satisfação de dirigir uma empresa familiar e vê-la viver liderada por sucessivas gerações.

**Alejandro Romero**

Sócio e CEO América Latina LLORENTE & CUENCA

## EMPRESAS FAMILIARES LATINAS: MAIS GOVERNANÇA, MELHORES EMPRESAS

### 1. INTRODUÇÃO: EMPRESA FAMILIAR E GOVERNANÇA CORPORATIVA

“Desejo de continuidade é, portanto, essencial neste tipo de organizações singulares”

A relevância da empresa familiar na economia mundial é indubitável, de modo que podemos afirmar categoricamente que é a fórmula dominante hoje. Um recente estudo da EY estimava em 80% a percentagem de empresas familiares em todo o mundo. Este protagonismo da empresa familiar também adquire números notáveis no âmbito das grandes corporações. Não se deve confundir, portanto, empresa familiar com PME familiar mal administrada. Estima-se que 25% do Top 100 das maiores empresas europeias têm carácter familiar. E se olharmos para as economias emergentes, verificaremos que, de acordo com dados divulgados recentemente por McKinsey, 60% das companhias cotadas em países emergentes, com valor superior a um mil milhão de dólares, são de propriedade familiar.

O peso qualitativo da empresa familiar e a sua contribuição para a criação de empregos e riqueza é também digno de menção. Sem ir mais longe, na Espanha estima-se que representem 70% do PIB e que dão emprego a 14 milhões de pessoas.

Ajudar as empresas familiares é o mesmo que fazê-lo com o desenvolvimento das sociedades, tendo em conta a sua grande contribuição em termos de emprego, riqueza e bem-estar. Se há um conselho con-

tudente a oferecer às famílias empresárias é que administrem de forma responsável os seus negócios, o que passa, sem nenhum tipo de dúvida, por criar e aperfeiçoar os seus sistemas de governança corporativa. Esse é o propósito deste documento: abordar uma reflexão sobre a governança da empresa familiar com um foco especial no âmbito latino-americano.

Gosto de definir o conceito de empresa familiar como um projecto e valores partilhados que se sucedem por gerações. O desejo de continuidade é, portanto, essencial neste tipo de organizações singulares. Para alcançar este objectivo, as empresas familiares devem ser dotadas de um sistema de governança corporativa eficaz. Porque a finalidade da governança corporativa vai, certamente, para além da contribuição para a transparência e a veracidade na apresentação de relatórios financeiros. Porque, além disso, contar com uma governança corporativa representa uma contribuição crítica para a gestão dos activos, tangíveis e intangíveis, que tornarão realidade o sonho da continuidade das gerações fundadoras.

Estou há mais de duas décadas em permanente contacto com a realidade da empresa familiar latino-americana através das minhas actividades como professor da IE Business School, conferencista de eventos internacionais e conselheiro de várias empresas familiares na região. Este intenso ritmo de contactos inspira-me a insistir

“Qualquer organização, e certamente a empresa familiar, deve ser dotada de uma eficaz governança como base do processo de institucionalização da gestão”

na mensagem da transcendência da institucionalização dos negócios de família.

Uma boa governança representa um salto de qualidade rumo à excelência. As empresas familiares excelentes geram oportunidades para o crescimento económico, a criação de empregos e a geração de riqueza. A partir daqui, ajuda-se a construir uma classe média forte. E isso, por sua vez, cria equilíbrio e é o melhor fiador para a consolidação de Estados democráticos fortes que facilitam a prosperidade. Tal é a relevância do assunto que estamos a abordar, para além dos interesses concretos de cada empresa.

Consta-me que a governança corporativa tende a ser entendida como intangível. Portanto, algo que se afasta das urgências da empresa e prescindível. Acho que é um erro logo à partida. Nós, os latinos temos, além disso, uma facilidade particular para nos prendermos em assuntos de curto alcance. Custa-nos planear. Não se trata de entrar num debate entre intuição e rigor, mas de misturar sabiamente ambos os atributos.

Considero que qualquer organização, e certamente a empresa familiar, deve ser dotada de uma eficaz governança como base do processo de institucionalização da gestão. Hoje, muitas empresas familiares estão a converter-se em regionais ou multinacionais. Nesses processos de expansão, a credibilidade que uma gestão

rigorosa e institucional outorga é fundamental. Contar com órgãos de governança de família e negócios eficazes, regras claras para ambos os lados e para estabelecer os princípios da sua inter-relação, um roteiro correcto para os negócios e a família, são aspectos que fazem a diferença. Desenvolver o negócio e atrair parceiros, talentos ou investidores é facilitado com estes trunfos. Tomando como base a minha experiência na questão, identifico uma série de passos críticos para abordar os desafios da gestão institucional nas empresas de família:

- **Vontade inequívoca de fazê-lo:** Na minha concepção particular das organizações de hoje, a governança corporativa é, sobretudo, a vigília de reflexão estratégica que deve presidir qualquer empresa, independente do seu tamanho, sector ou procedência. Isto é, o espaço onde as empresas armazenam a capacidade de projectar a sua estratégia, o controlo da sua execução e os assuntos de maior importância para a sustentabilidade do projecto empresarial.
- **Separar os assuntos de negócio e a família:** Sem esta concepção, estaremos numa permanente confusão e conflito de interesses que dificultam muito o sonho da continuidade da empresa familiar. Terão que ser criados órgãos de governança da família e da empresa,

“A presença de parentes na gestão e governança permite, entre muitas outras coisas, que se perpetuem os valores fundacionais”

assim como medidas para facilitar a comunicação entre estes dois âmbitos. De facto, se analisarmos as maiores empresas familiares do mundo, a tendência mais generalizada é reduzir a presença dos membros da família a posições de governança, tanto de negócio como de família, e a postos executivos de alta direcção. A presença de parentes na gestão e governança permite, entre muitas outras coisas, que se perpetuem os valores fundacionais. A gestão por valores é precisamente um activo gerador de fortes vantagens competitivas na empresa familiar.

- **Contar com ajuda no processo:** A minha experiência no acompanhamento de muitas empresas nestes processos indica que a contribuição de conselheiros independentes é de extraordinário valor agregado. Um assessor especialista contribui com boas práticas e ajuda a família a adoptar parâmetros mais institucionais e rigorosos, fazendo com que entre "ar fresco" em debates muitas vezes pouco frutíferos pelo excesso de endogamia que se observa em muitos negócios de família.

Do mesmo modo, é essencial a formação da família empresária. Constato que para as novas gerações de muitas das empresas da América Latina é obrigatória uma

passagem pelas prestigiadas escolas de negócio dos EUA ou da Europa. Um bom exemplo a seguir.

- **Avançar progressivamente:** Como em tantos outros âmbitos, deve começar-se de forma paulatina. Testando, aprendendo e adoptando aquelas ferramentas e práticas que melhor se adaptam a cada caso concreto. Honestamente, não faz sentido ir do zero ao infinito. Entre as práticas de governança corporativa de grandes corporações cotadas nos mercados de capitais e o nada há todo um mundo a percorrer. Vamos consolidando avanços para aprofundar a governança corporativa, tanto na sua vertente de negócios como de família.
- **Visão holística:** A empresa familiar é um tipo de organização poliédrica. Muitos interesses convergem, e é preciso lidar com diferentes desafios. É preciso um equilíbrio cuidadoso para tratar de assuntos de negócios, geralmente marcados por parâmetros financeiros, e de assuntos de família, onde predominam as questões socioemocionais.

Pensar que para gerir esta realidade complexa basta elaborar um protocolo de família é um planeamento realmente ingénuo. Como veremos ao longo deste documento, é preciso desen-

**“A empresa familiar deva ser um espelho para o qual olhar para reencontrar uma aproximação ética da gestão empresarial”**

volver um pensamento estratégico muito mais global no interesse da articulação da governança corporativa da empresa familiar.

Em resumo, considero que a institucionalização é uma alavanca fundamental para dar sentido ao propósito do desejo de continuidade e dá sentido às famílias empresárias. Por outro lado, a governança corporativa também ajuda a gerir de forma essencial em termos de competitividade. Não esqueçamos que, neste mundo global que nos coube viver, o nome do jogo é justamente competitividade. Portanto, encorajo as empresas familiares da região a abordar a fundo e com total determinação assuntos tão transcendentais como a governança da família e da empresa.

## **2. UMA APROXIMAÇÃO ÉTICA À QUESTÃO**

Em geral, desde o mundo académico à consultoria que se estuda habitualmente o fenómeno da empresa familiar como chave para problemas. Talvez tenha pesado neste enfoque um olhar do lado da psicologia, e não precisamente positivo.

Devo confessar que sempre me afastei desses pressupostos. Pelo contrário, parece-me que na empresa familiar há com frequência um reservatório de valores que cada vez julgo faltar em muitos outros âmbitos da nossa vida. Portanto, parece-me melhor que a empresa familiar deva ser um espelho

para o qual olhar para reencontrar uma aproximação ética da gestão empresarial. Questão crítica, na minha opinião, para se sair da Grande Recessão e, sobretudo, abordar um futuro mais promissor.

O assunto torna-se particularmente relevante quando falámos da forma empresarial dominante no mundo.

Superando esses tópicos dignos de lenda sobre a empresa familiar, destacaria que tomando como referência o relatório do Banca March elaborado pela minha colega da IE Business School, Cristina Cruz, a rentabilidade média na bolsa da empresa familiar europeia é superior à da empresa não familiar e possui um menor risco de insolvência e de mercado. Nesta mesma linha, destacaria os dados que periodicamente são publicados no Barómetro da Empresa Familiar elaborado pela KPMG e o IEF (Instituto da Empresa Familiar da Espanha) que recorrentemente mostram um desempenho da empresa familiar espanhola superior ao das não familiares, especialmente caracterizado por uma melhor e mais ágil adaptação à Grande Crise e, em última instância, a esta sociedade da mudança onde nos cabe viver, tão atingida pelos fenómenos da globalização e da digitalização.

Todos estes dados, assim como a convivência de mais de duas décadas a assessorar e a formar famílias empresárias na Europa



**“A empresa familiar conta com a sua própria singularidade, que podemos caracterizar no seu desejo de transcendência intergeracional, a sua visão de longo prazo”**

e na América Latina permittem-me afirmar que não conheço nada tão poderoso como uma empresa familiar que sabe lidar bem com as suas singularidades. Na raiz mais profunda desta boa gestão, sem nenhum tipo de dúvidas, coloco uma gestão baseada em partilhar um projecto e valores. Porque os valores são os que dão sentido de transcendência ao legado familiar. É essa vertente ética da empresa familiar que quero pôr em destaque.

Com este fim, tenho trabalhado nos últimos anos para concluir a minha recente tese doutoral "Uma visão ética da empresa familiar: consequências da manipulação contabilística da perspectiva do accionista e da parte interessada dentro da empresa familiar", da qual partilharei em seguida algumas conclusões. A fim de estudar o comportamento ético, foi tomado como parâmetro de estudo a manipulação contabilística que, em última instância, significa reportar números contabilísticos diferentes dos reais.

Uma simples observação da realidade situa-nos diante de vários escândalos contabilísticos e financeiros, além de contínuos casos de corrupção, financiamento ilegal de diversas organizações, tais como partidos políticos ou sindicatos, falsificação de contas e casos de contabilidade criativa, etc. Não é de estranhar, portanto, o descrédito que tantas instituições de todos os tipos sofrem nos nossos dias. Além disso, o papel das redes

sociais permite visualizar de forma imediata e contundente o activismo contra tais reprováveis comportamentos.

A empresa familiar conta com a sua própria singularidade, que podemos caracterizar no seu desejo de transcendência intergeracional, a sua visão de longo prazo, a busca de objectivos estratégicos que vão além do rendimento económico e o protagonismo de membros da família em órgãos de governança e de gestão. Estas peculiaridades, sem dúvida, outorgam ao accionista familiar a capacidade de influenciar a organização através de acções de controlo e monitorização que podem exercer sobre o processo de tomada de decisões. Definitivamente, na empresa familiar diminuem os custos de agência entre proprietários e directores ao criar-se condições para que conflua um alinhamento estratégico entre ambas as partes.

A amostra a partir da qual obtivemos evidência empírica foi composta por 1275 empresas internacionais, com cotação na bolsa e não financeiras para o período 2002-2010, procedentes a 20 países.

A evidência empírica obtida mostra a menor orientação para a manipulação contabilística dentro da empresa familiar. Dentro da empresa familiar, os proprietários têm o poder e o incentivo de controlar as decisões de gestão e evitar que os seus directores actuem de forma oportunista.

**“Ter sido cunhado o termo ‘familiness’ para designar o traço característico dos recursos internos da empresa familiar”**

O risco de desapropriação por parte dos directores diminui diante de estruturas de propriedade altamente concentradas pelas menores assimetrias informativas e o maior poder de controlo dos accionistas maioritários. Definitivamente, existe uma evidência do maior comportamento ético da empresa familiar pela perspectiva contabilística.

Aprofundando a questão, a evidência aponta também que as práticas de manipulação contabilística aumentam a avaliação dada pelo mercado a curto prazo, onde investidores e demais partes interessadas não conseguem identificar estas práticas. No entanto, estes participantes penalizam tais empresas com uma perda de reputação, juntamente com uma série de consequências negativas para a empresa, como, por exemplo, um aumento do activismo das partes interessadas e outros órgãos reguladores. No entanto, estas consequências são moderadas pela presença de uma família na propriedade corporativa, a qual maximiza a sua função de utilidade não só com base em aspectos monetários, mas também relacionados com a lealdade, a sucessão e o legado às suas gerações vindouras. Todos estes aspectos agora emolduram-se nos chamados objectivos socioemocionais da empresa familiar.

Definitivamente, com este estudo quis evidenciar algo que aqueles que trabalham com

empresas familiares podem observar nitidamente. A atitude ética acaba por gerar valor, não só para o accionista, mas para o conjunto de partes interessadas. É a base da criação de valor partilhado.

Diante de visões apocalípticas da empresa familiar, o certo é que as empresas familiares podem encontrar na sua própria singularidade uma grande fonte de vantagens competitivas. Partindo da teoria clássica de recursos e capacidades, uma empresa familiar desfruta de uma vantagem competitiva durável e inimitável para os seus concorrentes mais próximos, derivada dos seus recursos internos (capital e rede social, valores, cultura organizacional ou transferência de conhecimento tácito, entre outros). Estes aspectos, entre outros, permitem que a vantagem competitiva de uma empresa familiar seja fiável e se mantenha como um recurso singular e valioso, já que não pode ser imitada pelos seus concorrentes. Até ao ponto de na literatura sobre empresa familiar (Habberson e Williams, 1999; Sirmon e Hitt, 2003) ter sido cunhado o termo "familiness" para designar o traço característico dos recursos internos da empresa familiar, que lhes permitem sustentar uma forte vantagem competitiva, tais como capital humano, capital social, os seus valores ou a estrutura de governança.

Para que esta vantagem competitiva –cuja base, insisto,

**“Confunde-se o respeito com a tradição e a estabilidade com a imobilidade”**

reside na ética e na gestão por valores— aflore, é primordial que os membros de famílias empresárias se consciencializem da transcendência de organizar um poderoso esquema de governança corporativa do qual sejam atendidas prioridades como:

- Definição de um Projecto e Valores partilhados que constituirão a base tangível do legado familiar.
- Elaboração e implementação de um programa estratégico de família e negócios.
- Criação das condições necessárias, ou seja, recursos, tempo e energia, para a construção do necessário alinhamento estratégico de interesses entre accionistas, directores e o conjunto de funcionários. Que toda a organização esteja ciente de que mais do que lascar pedra, estão a construir uma catedral.
- Monitorização metódica da implementação dos planos de acção
- Desenvolvimento do conceito de inovação adaptativa para complementar os valores tradicionais com as necessárias adaptações que a sociedade da mudança reivindica em termos de modelos de negócio, estilos de direcção ou políticas de aproximação dos mercados.

### 3. A EMPRESA FAMILIAR DO SÉCULO XXI

Vivemos em ambientes altamente competitivos e sofisticados e, definitivamente, este contexto obriga as famílias empresárias a pensar de uma forma diferente. Estamos dentro de um círculo definido como a sociedade da mudança, fortemente influenciada pelos vectores da globalização e da digitalização. Muitas vezes, a família empresária prendeu-se a debates internos, para resolver assuntos de família, lidar com conflitos —até criados artificialmente muitas vezes— ou para pôr sobre a mesa questões pessoais que se sobrepõem ao bem geral. Além disso, confunde-se o respeito com a tradição e a estabilidade com a imobilidade. Não se apercebe que o actual cenário da concorrência empresarial obriga a agir sob um prisma muito mais pragmático, racional, flexível e profissional para actuar com agilidade e contundência em relação a novos desafios. Muitas empresas familiares —hoje líderes— entenderam esta nova situação e devem servir para fornecer um modelo às demais. São as empresas familiares do século XXI, em muitos casos já regidas por continuadores que encontraram fórmulas muito bem-sucedidas para a direcção, nas quais misturaram a aprendizagem académica com a experiência adquirida trabalhando lado-a-lado com os fundadores. Definitivamente, empresários de vanguarda que respeitaram a tradição, conservaram valores e, sobre esta base, inovaram em modelos de negócio, em formas de gestão ou em

“A transição para um negócio de família passa pelo desenvolvimento de uma cultura corporativa que vai estabelecer os fundamentos para o futuro”

produtos e serviços. É a sábia mistura entre valores e inovação adaptativa. Falamos, portanto, de verdadeiros empreendedores familiares e famílias empreendedoras que entenderam que as suas empresas deveriam enfrentar novos desafios; que cenários de economia mais fechada permitiam a existência, com certo êxito, de pequenas e médias empresas familiares administradas de forma artesanal, com um enorme compromisso, mas que hoje estão obrigadas ao rigor, à gestão institucional, ao crescimento, à busca da liderança para serem competitivas em mercados dinâmicos, globais e sofisticados. Em suma, a criar as plataformas de pensamento estratégico: a governança corporativa.

O meu modelo –inspirado nestes processos– é apresentado no gráfico 1.

Cualquier organización arranca  
Qualquer organização começa pelo impulso do seu fundador, o qual chamamos de empreendedor familiar. Esse fundador aglutina os traços próprios do empresário excelente (voltado para o lucro, trabalhador, perseverante, criador e líder de equipas, capacidade de identificar oportunidades de negócios, es-

pírito inovador, etc.-) mas, além disso, sente um enorme vínculo com a sua empresa, a sua obra, que se transmite num desejo de perpetuá-la para as gerações sucessivas. É então que surge o carácter familiar da organização empresarial. Defino esta fase inicial com a expressão **empreendedor familiar**.

A consolidação do projecto germinal que esse empreendedor familiar protagonizou é alcançada quando a empresa começa a transcender o seu fundador para dar lugar ao que denomino **negócio de família**, expressão com a qual pretendo destacar a presença de mais membros da família envolvidos no negócio. A transição para um negócio de família passa pelo desenvolvimento de uma cultura corporativa que vai estabelecer os fundamentos para o futuro. Essa cultura é definida por uma série de valores. O primeiro deles deveria ser o desejo de continuidade da empresa nas mãos da família, que, como reiteramos, é um dos principais elementos inerentes à empresa familiar.

Do meu ponto de vista, só os negócios de família com valores e princípios fortemente

Gráfico 1: Modelo de direção de empresas familiares



“Só os negócios de família com valores e princípios fortemente arraigados estão em condições de estabelecer os fundamentos para o seu crescimento e liderança futuros”

arraigados estão em condições de estabelecer os fundamentos para o seu crescimento e liderança futuros. Além disso, estes princípios e valores são como as flores, adornam, apresentam valor na medida em que são cuidados, daí que a gestão destes assuntos seja, para mim, objectivo prioritário das famílias empresárias. Outro desafio da governança corporativa.

Quando estes valores estão definidos e assumidos, ganha sentido, além disso, dotar-se de outras ferramentas que vão ajudar a transformar o empreendimento de fundação num negócio de família. Estou a referir-me, entre outros, ao protocolo, aos planos de sucessão, ao Conselho de Família, à Assembleia ou ao Conselho de Administração (ou qualquer que seja o nome dado ao órgão de governança da empresa). Mas insisto que a eficácia destas medidas é alcançada quando nascem fruto de princípios e valores realmente partilhados. Sem esta premissa, estaríamos a começar a casa pelo telhado, como reza a expressão popular.

De acordo com o modelo, quando nos dotamos de valores e ferramentas que dão sentido ao negócio familiar, temos de começar a pensar nos grandes desafios de negócio. A minha tese é de que a empresa familiar está especialmente obrigada a crescer. Primeiro, por razões de competitividade em ambientes altamente movimentados e a cada dia mais globais.

Segundo, para continuar a ser grande fonte de receitas e/ou património de uma família que aumenta cada vez mais com o passar das gerações. Questão esta última de especial relevância em contextos latinos, onde o núcleo familiar é muito amplo, e a sua vocação e realidade é de permanecer unido. Por tudo isso, considero que a gestão empreendedora torna-se fundamental para assegurar a competitividade, a rentabilidade e o crescimento da empresa que devem dirigir até à **empresa familiar líder**. Uma liderança que inicialmente é local, mas que depois pode ser nacional, regional, de segmento... ou global.

#### 4. AS DEZ REGRAS PARA GERIR AS RELAÇÕES FAMÍLIA/EMPRESA

Como estou a explicar, na minha perspectiva, e com base na experiência que fui adquirindo através da minha relação com empresas familiares latinas, permito-me a sugerir um decálogo de princípios gerais para garantir as bases da governança corporativa de negócios de família. Passo a enumerar, em seguida, o decálogo de regras que sugiro que definam as empresas familiares, para em seguida me alargar desenvolvendo cada uma destas ideias.

##### UNIDADE: DEFINIR UM PROJECTO QUE AGLUTINE A FAMÍLIA

As famílias que desenvolveram um projecto empresarial de longo prazo sempre apontam

**“Uma empresa familiar deve ter alma, valores que estiveram personificados nos seus fundadores e antecessores, valores que constituem o código genético da família empresária”**

como uma das suas grandes vantagens competitivas terem sido capazes de elaborar um projecto e valores que englobam os seus interesses.

Quando isso ocorre, é gerado o orgulho de filiação, o espírito construtivo necessário para continuar a avançar, para encarar novos desafios, para superar as adversidades tanto externas –devido a situações de mercado como o surgimento de novos concorrentes, a deterioração de algumas das condições que o contexto económico e social projecta, a aparição de novas tecnologias que têm um impacto forte no modelo de negócio, etc.– como internas –conflitos de tipo pessoal surgidos no âmbito das relações família/ empresa–.

**CÓDIGO GENÉTICO: IDENTIFICAR OS VALORES QUE LEVARAM A EMPRESA AO SUCESSO PARA INCORPORÁ-LOS CONSCIENTE E FORMALMENTE NO CÓDIGO GENÉTICO DA EMPRESA FAMILIAR**

Há empresas familiares de sucesso que o conseguiram não só por contarem com vantagens competitivas que emanam do seu modelo de negócio, mas, além disso, porque contam com determinados valores que também foram fonte de competitividade. Mais do que isso, conheci muitos negócios familiares bem implantados no seu mercado e cujo sucesso se explicava precisamente pelos valores, já que, do ponto de vista do seu modelo de negócio, careciam de características diferenciadoras ou singulares.

O meu conselho é que se dedique tempo também a identificar quais são esses valores que contribuem para que os produtos da empresa sejam apreciados pelos seus consumidores, que fazem com que os seus trabalhadores estejam ainda mais envolvidos, orgulhosos com o projecto, para que a empresa seja reconhecida no mundo corporativo, a gerar relações de longo alcance com fornecedores e clientes e, em suma, para criar um clima de confiança na empresa e no seu ambiente.

Uma empresa familiar deve ter alma, valores que estiveram personificados nos seus fundadores e antecessores, valores que constituem o código genético da

**Gráfico 2: Regras para gerir as relações família / empresa**

<b>UNIDADE</b>	Definir um projecto que aglutine a família
<b>CÓDIGO GENÉTICO</b>	Identificar os valores que levaram a empresa ao sucesso para incorporá-los consciente e formalmente no código genético da empresa familiar
<b>HARMONIA FAMILIAR</b>	Cuidar também da família
<b>PAPÉIS E LIDERANÇAS</b>	Definir papéis e reconhecer lideranças
<b>CONFLITO</b>	Estabelecer os fundamentos para a gestão do conflito
<b>COMUNICAÇÃO</b>	Dizer as coisas com franqueza
<b>RESPEITO</b>	Gerar as condições para criar um clima de respeito e confiança mútuos
<b>EDUCAÇÃO DOS FILHOS</b>	Garantir a harmonia no futuro
<b>DEFINIR PRIORIDADES</b>	Família vs negócio
<b>GRANDE META</b>	Identificar um desafio de longo prazo

**“É importante, certamente, contar com um líder empreendedor por geração. Um visionário”**

família empresária e que, como tal, vão marcar o estilo em relação ao futuro e serão um legado para os que se envolverem com a empresa no futuro –sejam estes membros da família ou não–.

#### **HARMONIA FAMILIAR: CUIDAR TAMBÉM DA FAMÍLIA**

Apontei várias vezes que o desafio de um empreendedor familiar é duplo, pois tem de atender ao negócio e à família –daí a sua grandeza e admiração–.

O cuidado com o negócio é certo e é parte intrínseca dos afazeres do empresário. Muitas vezes as longas horas dedicadas ao negócio fazem a família ser esquecida, e isso é um erro. Uma empresa familiar é melhor que conviva em circunstâncias de harmonia.

Essa harmonia manifesta-se em características como relações estreitas entre os diferentes componentes do grupo familiar, um elevado sentido do compromisso perante os assuntos da família, um evidente sentido de orgulho de filiação ou um grande respeito entre todos e, especialmente, diante dos maiores, autênticos pilares dos valores e princípios que marcam o código genético da família, tal como apontávamos no ponto anterior.

Pensar que tudo isso vai acontecer de forma espontânea, pelo simples facto de que todos somos membros da mesma família, é deixar muito as coisas nas mãos do acaso, o que é sempre uma decisão de alto risco.

Cultivar a harmonia familiar exige tempo de qualidade, dedicação, energias, esforço, trabalho... Exige assumir que é outra prioridade da governança corporativa.

#### **PAPÉIS E LIDERANÇAS: DEFINIR PAPÉIS E RECONHECER LIDERANÇAS**

Dirigir com sucesso uma empresa familiar –entendida como o somatório de uma família saudável e unida e uma empresa em crescimento e rentável– vai exigir, como não podia deixar se ser, o esforço de muitos. Trata-se de um trabalho sempre de equipa.

A definição de papéis deve surgir de um processo racional no qual sejam levados em conta factores como o carácter, as capacidades, a experiência ou a vontade de que integrem o projecto familiar. É importante que cada um ocupe o lugar idóneo em função dessas características, assim como da sua vontade.

É importante, certamente, contar com um líder empreendedor por geração. Um visionário. Muitas vezes se disse que uma das maiores sortes para uma empresa é dispor de um líder de cada vez que é necessário e que estes possam perdurar por muito tempo para dar estabilidade ao projecto e desenvolver políticas de longo alcance. Um líder empreendedor que, como tantas vezes reitero, é muito mais do que um bom gestor; é alguém com capacidade de

“Muito se fala dos conflitos na empresa familiar –e com razão– pois são-lhe atribuídos uma boa parte dos fracassos das empresas familiares”

mobilizar projectos, pessoas e esperanças. Um líder para conseguir que o que tenha que acontecer, aconteça. Mas tão importante como esse líder empresário é o líder familiar. Aquela pessoa que se fez merecedora do respeito de toda a família, que tem autoridade moral e é o farol para o qual olhar quando há questões de família a serem dirimidas. No âmbito latino, frequentemente este papel foi exercido pela mãe. A mãe que é quem tradicionalmente se dedicou aos filhos compensando as longas e justificadas ausências do pai empresário.

Muitas vezes ouvi famílias empresárias de sucesso insistir no relevante papel que o líder familiar teve para facilitar a obtenção de consensos, para evitar conflitos ou conduzi-los com sabedoria quando ocorreram, ou para forjar um espírito de união e harmonia no qual prevaleça o espírito de convivência, o respeito mútuo, a generosidade, a lealdade, o compromisso num projecto comum, e onde os personalismos se condicionem ao objectivo global.

#### CONFLITO: ESTABELECEER OS FUNDAMENTOS PARA A GESTÃO DO CONFLITO

Muito se fala dos conflitos na empresa familiar –e com razão– pois são-lhe atribuídos uma boa parte dos fracassos das empresas familiares. Acho que o conflito é consubstancial à condição humana. Sempre

que houver duas pessoas opinando sobre um mesmo tema, é possível que apresentem posturas diferentes, inclusive antagónicas. Possivelmente, além disso, ambas podem ser perfeitamente legítimas. Por exemplo, é melhor aproveitar uma oportunidade do mercado para realizar um crescimento agressivo comprando um concorrente próximo ou é melhor dirigir a empresa pela via do conservadorismo? As duas posições podem obedecer a uma lógica empresarial e, mais ainda, este tipo de dilema surge continuamente.

Portanto, acho que qualquer empresa está sujeita a conflitos. Ocorre que, a meu ver, o problema na empresa familiar é exacerbado por duas questões:

- A primeira é a aparição de vários grupos de interesse que vão sendo acrescentados à medida que a empresa alarga a sua vida: parentes que trabalham na empresa e têm acções, que trabalham na empresa e não têm acções, que têm acções mas não trabalham na empresa, que nem trabalham nem têm acções, família por afinidade que pode ou não trabalhar e/ou ter acções da empresa e pessoas alheias à família que podem trabalhar e/ou ter acções. Estes grupos adquirem visões muito diferentes da realidade com base nos seus interesses particulares.



**“Uma parte relevante do trabalho dos líderes, empresariais e familiares, é, precisamente, ter a suficiente visão para entender quando podem ocorrer situações de conflito”**

- Em segundo lugar, e sobretudo na empresa familiar latina, o conflito tende a personalizar-se, e isso exacerba o debate e afasta as possibilidades da sua solução. Por isso, a meu ver, é muito importante conduzir as discussões sob duas premissas: em primeiro lugar, focar o debate no aspecto concreto em discussão, pois o risco é começar a falar de um aumento na verba de despesas previstas para a abertura da nova loja e se acabe por lembrar que o teu marido é um vagabundo, que não contribui em nada para a empresa e que já desde a época de namoro o pai não gostava nada dele. A partir daí, qualquer coisa é possível. Em segundo lugar, racionalizar o debate com dados objectivos que evitem a personalização e ajudem a tomar as melhores decisões de forma lógica. Por isso, é muito bom quantificar as coisas e evitar falar sem pensar, ou melhor, discutir por discutir.
- Pensar que o conflito vai ser evitado é impossível. É parte do ser humano. Sem dúvida que nas famílias unidas, com um código genético de valores partilhados e onde a comunicação é aberta, a resolução de conflitos é fácil, apelando aos velhos princípios e tendo sempre como elemento de fundo o benefício geral

para o projecto. Quando a família apresenta outras sintomatologias, o conflito costuma prolongar-se e muitas vezes é origem até do desaparecimento ou segregação da empresa. Isso ocorre porque nessas ocasiões os temas pessoais sobrepõem-se aos objectivos da empresa. É a situação algumas vezes observada de pessoas que preferiram criar um clima irrespirável quando não atingiram os seus objectivos pessoais como, por exemplo, ser escolhido o líder para suceder a geração mais antiga ou quando não puderam impor as suas decisões ou o seu estilo de direcção.

O trabalho preventivo é crítico. Uma parte relevante do trabalho dos líderes, empresariais e familiares, é, precisamente, ter a suficiente visão para entender quando podem ocorrer situações de conflito e tentar antecipá-las.

#### **COMUNICAÇÃO: DIZER AS COISAS COM FRANQUEZA**

Este é um aspecto que identifiquei com o tempo e que mais diferencia o latino do anglo-saxão. Os latinos preferem muitas vezes não falar para não ferir sensibilidades, dizer sim quando no fundo pensam que não, não comunicar com aquela pessoa à qual querem dizer algo, mas aos invés disso usar fios condutores através de pes-

**“Cultivar a comunicação aberta e franca é estar a contribuir decisivamente tanto para criar um ambiente como relações saudáveis”**

soas interpostas, fazendo com que a mensagem vá evoluindo através do canal, deixar acontecer as coisas de que não gostam para, no final, explodirem. Por tudo isso, coloco o assunto da comunicação como elemento central do bom andamento da empresa familiar.

É crítica a necessidade de criar canais e espaços que facilitem a comunicação aberta e franca. Com o devido respeito e sensibilizados pelas diversidades culturais, as coisas devem ser ditas claramente, para que o(s) nosso(s) interlocutor(es) nos entenda(m) sem nenhum tipo de dúvida.

A comunicação é um aspecto básico para transmitir esse conjunto de valores que aglutinam uma família unida e que devem servir de guia e estímulo para as gerações vindouras.

A comunicação é também fundamental para poder criar espaços de debate nos quais, em relação a isso, possam ser confrontadas posturas diferentes com o saudável fim de chegar a acordos ou procurar soluções enriquecidas com a contribuição de diferentes posturas.

Cultivar a comunicação aberta e franca é estar a contribuir decisivamente tanto para criar um ambiente como relações saudáveis. Por isso, um dos principais objectivos da governança corporativa é precisamente facilitar as vias de comunicação e de troca de informação.

### **RESPEITO: GERAR AS CONDIÇÕES PARA CRIAR UM CLIMA DE RESPEITO E CONFIANÇA MÚTUOS**

Temos estado a falar de comunicação, de conflito, de família unida ou de harmonia de grupo, e sem dúvida que tudo isso decorre do respeito. Se há realmente respeito pelos demais, é mais fácil o entendimento, o diálogo, o consenso, a empatia para nos colocarmos no lugar de outra pessoa e entendermos outros pontos de vista, ouvirmos e avaliarmos as opiniões dos demais.

O fácil é deixar de respeitar, pôr rótulos nos demais e dar por certo que o que quer que diga tal pessoa não deve nem ser escutado. Claro que acho que o respeito deve ser ganho: com um comportamento equilibrado, com uma coerência entre o que se propõe e o que se faz, com uma boa educação e currículo profissional, com uma trajectória limpa e honesta, com uma boa trajectória profissional repleta de conquistas, e isso chama-se credibilidade. Por isso, em empresas onde as pessoas-chave estão bem preparadas e reúnem capacidades complementares, é muito fácil que sejam geradas óptimas condições para o respeito mútuo, e, partir daí, é criada uma atmosfera de confiança mútua que permite a divisão de papéis, a delegação e a facilidade para conseguir acordos.

“Respeito, como a liderança, não pode ser imposto, é consequência das actuações profissionais e pessoais que configuram uma história suportada pela credibilidade”

Esta é uma das razões pelas quais tanto se insiste na criação de um clima de profissionalismo e rigor no lidar tanto com a família como com o negócio. Quando a designação de postos não obedece a critérios profissionais, mas só pela filiação à família, é difícil que se acredite nessas condições de respeito das quais falávamos. O respeito, como a liderança, não pode ser imposto, é consequência das actuações profissionais e pessoais que configuram uma história suportada pela credibilidade.

#### EDUCAÇÃO DOS FILHOS: GARANTIR A HARMONIA NO FUTURO

Todos os temas dos quais temos falado devem ter, obviamente, uma clara perspectiva de continuidade no tempo. De nada vale que durante alguns anos se viva um ambiente de harmonia em torno de um projecto comum, com uma visão partilhada e um clima de respeito e comunicação se, num dado momento, as condições mudam.

E, no final de contas, estamos a falar de pessoas, e são justamente as pessoas as responsáveis por criar as atmosferas no trabalho e na família.

Logo, considero fundamental que, quando se dirige uma empresa familiar e, portanto, com um expressado desejo de continuidade, sejam trabalhados todos os temas com perspectiva de longo alcance. Dentro desta abordagem, e como não

podia deixar de ser, a educação dos filhos é um aspecto muito relevante.

Educar filhos é um desafio de enormes dimensões, mas, se além disso, esses filhos serão herdeiros e fiadores da continuidade da empresa, o tema complica-se ainda mais.

É complexo dar conselhos aos pais, pois cada família e cada empresa é um caso, mas se serve de algo, partilharei o esquema de educação para os filhos que me foi passado por um grande empresário familiar colombiano: "Manuel, aos filhos o melhor que podemos deixar é a educação e o mundo".

#### DEFINIR PRIORIDADES: FAMÍLIA VS NEGÓCIO

A mistura de família e empresa gera um *cocktail* de emoções e situações peculiares que, simplesmente, deveria ser gerida para que seja uma fonte de vantagens competitivas para a empresa e para a família.

Como tantas outras coisas, isso é muito fácil de escrever e muito mais complicado de levar à prática. Basta analisar as estatísticas de fracasso nas empresas familiares, ou mais simples ainda, analisar casos próprios ou conhecidos de famílias empresárias para entender a minha afirmação anterior.

O importante é que cada família empresária esteja consciente de que a combinação de família e

**Gráfico 3: Ciclo de vida da empresa familiar**



negócio pode provocar conflitos de interesses, e a criação de mecanismos para tentar antecipá-los e resolvê-los é fundamental.

Embora seja verdade que a empresa familiar, como toda a estrutura viva na qual convivem seres humanos, experimente um processo evolutivo que, além de outras considerações, costuma afectar também a ordem de prioridades.

Explicarei as minhas teses sobre este ponto que aparecem sintetizadas no gráfico 3.

É comum que na geração de fundação haja uma total mistura da família e da empresa. Convive-se numa espécie de excitante caos tão comum no momento mais empolgante do empreendimento: não há foco além da sobrevivência do negócio, primam a improvisação e o estilo muito informal de direcção e, se o projecto for adiante apesar do caos reinante, é pelo extraordinário trabalho do empreendedor familiar, que graças a um esforço imenso é capaz de atender a todas as frentes.

No decorrer de muitas histórias de famílias empresárias o final da etapa do empreendedor familiar costuma coincidir com a consolidação do negócio. Quando existe uma sucessão clara –que costuma ter ênfase nos filhos mais velhos que se foram somando ao projecto familiar–, o empreendedor pode ceder as mobílias da casa à geração seguinte, uma vez o negócio conta com uma rede de clientes

fiéis que asseguram a viabilidade económica do projecto.

Nesse momento desaparecem as urgências de curto prazo e, como, além disso, a geração seguinte teve a oportunidade de se formar melhor, começam a ser tomadas decisões como a delegação de funções importantes em executivos não familiares, a implantar-se sistemas de controlo de gestão, procura-se uma maior eficácia e eficiência através da melhoria de processos, há preocupação em criar mecanismos de coordenação interdepartamentais, etc.

Por outro lado, na segunda geração costumam começar a manifestar-se em todo o seu esplendor as singularidades próprias da empresa familiar que, se não forem bem administradas, acabarão por gerar graves conflitos. A saber, há muitos mais familiares em cena; aparecem diferentes papéis entre os mesmos, pois uns trabalharão na empresa, outros não, uns serão accionistas, outros não; também cresceu em número e influência a família por afinidade; podem manifestar-se situações de ciúmes ou rivalidades entre pais e filhos ou entre filhos ou primos.

Em suma, este é o período-chave no qual a empresa deve tomar decisões cruciais para estabelecer prioridades e assegurar as condições para saltar definitivamente para posições de liderança empresarial e consolidar o papel de família empreendedora. Da fria perspecti-

**“A família e a empresa deveriam encaminhar-se pelo caminho da profissionalização, mas, muitas vezes, sobressaem factores que impossibilitam escolher o caminho correto”**

va que a distância proporciona, parece mais do que evidente que a família e a empresa deveriam encaminhar-se pelo caminho da profissionalização, mas, muitas vezes, sobressaem factores que impossibilitam escolher o caminho correto. Definitivamente, ocorrem, às vezes, mecanismos insólitos que põem em risco muito sério a sobrevivência da empresa e que todos observam com preocupação, excepto quem tem a capacidade de reverter a decisão, que parece cego por aspectos extremamente personalistas e cujas actuações conduzem a situações perde-perde.

A partir da terceira geração, pode ocorrer que a empresa tenha resolvido, felizmente, os dilemas de estabelecimento de prioridades e se foque em continuar a crescer para se tornar mais competitiva e atingir posições de liderança na sua indústria. Neste caso, há uma grande preocupação com o planeamento a longo prazo, cujo grande objectivo é explorar novas oportunidades de negócio –o que denominamos por gestão empreendedora– para assegurar, por um período de tempo longo, um projecto empresarial viável e sólido. Paralelamente, continua a existir uma grande sensibilidade para manter uma família unida e em harmonia, agora que esta já alcançou uma dimensão muito grande. Se os grandes desafios que surgirem na segunda geração não tiverem sido abordados correctamente, este será o momento de assistir ao declinar da empresa e, mui-

tas vezes, observaremos fissuras nas relações familiares, que costumam acabar na falência ou na venda do negócio, acompanhadas de graves crises que podem chegar à ruptura da família.

#### **GRANDE META: IDENTIFICAR UM DESAFIO DE LONGO PRAZO**

Outro aspecto que observei com frequência em empresas familiares de reconhecido prestígio e trajectória empresarial brilhante é o estabelecimento de desafios de longo alcance. Desafios que vão concretizando os sonhos da família empresária e que costumam coincidir com datas redondas (ano 2000, 2020, etc.) ou com aniversários da empresa familiar (20.º, 50.º ou o 100.º aniversário).

Trata-se de projectos elaborados para serem cumpridos em dez, quinze, vinte anos, e que, portanto, vão além de circunstâncias conjunturais derivadas do ciclo económico ou de qualquer outro factor interno ou externo. Já insistimos em várias ocasiões que precisamente esta orientação numa perspectiva a longo prazo constitui, sem nenhuma dúvida, uma enorme fonte de vantagens competitivas para a empresa familiar.

#### **5. ORGANIZANDO A GOVERNANÇA CORPORATIVA**

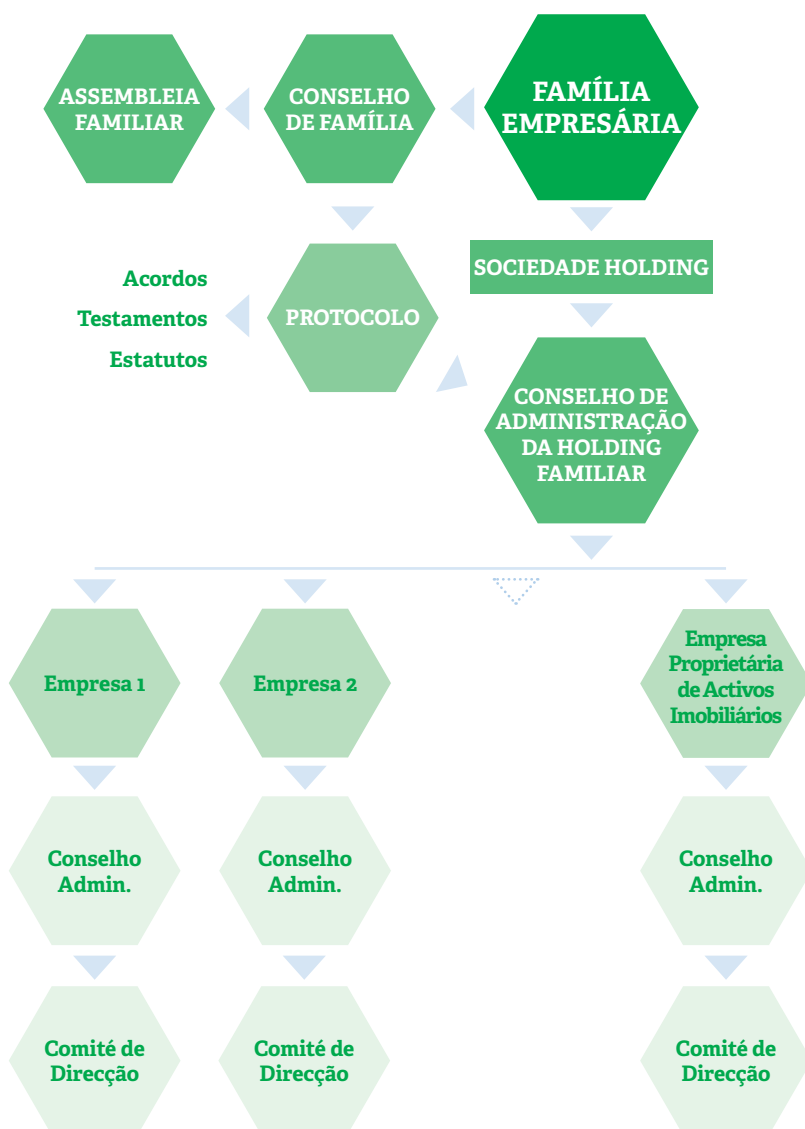
Uma vez criada uma cultura familiar sustentada por princípios, regras e objectivos de curto e longo alcance, é o momento no qual considero que a empresa possui a capacidade de avançar

em direcção à definição de ferramentas formais que permitam uma gestão mais institucional que facilite o crescimento da actividade empresarial e aspirar ao maior conforto que se obtém quando a empresa é posicionada em posições de liderança. A partir desta posição desejável conta-se com maior credibilidade para atrair pessoas e recursos, para abordar novos projectos ou para reforçar a capacidade com-

petitiva. Insisto que aconselho abordar este processo com base numa visão holística, como já foi comentado.

Permitam-me apresentar um cenário completo que seria o recomendável para empresas familiares grandes e diversificadas em vários negócios. Em todo caso, para empresas menores, a incorporação destas ferramentas deverá ser gradual, à medida que o crescimento o exija.

Figura 4: Esquema de organização da família empresária



Para facilitar a visão gráfica e de conjunto, apresentamos a Figura 4.

Este artigo não pretende abordar especificamente os aspectos jurídico-fiscais das organizações de família, nem esse é o âmbito de especialidade do autor. Por tudo isso, nesta análise vamos focar-nos mais nas questões estratégicas, empresariais e familiares que justificam a utilização destas ferramentas e os modos para otimizar e dar o melhor sentido à sua utilização. No entanto, por detrás de algumas destas decisões, também há possibilidades evidentes de optimização jurídica e fiscal, de acordo com os quadros legais estabelecidos em cada país e, claro, que sempre vale a pena contar com o ponto de vista de especialistas em direito comercial, civil e tributário na hora de abordar projectos desta envergadura. Certamente, em países como a Espanha, nos quais existe uma forte associação de empresários familiares, foram conseguidos grandes avanços no tratamento

**“Para preservar o tão necessário sentido da separação da família e da empresa propõe-se o estabelecimento formal e operacional de o Conselho de Administração e o Conselho de Família”**

normativo da empresa familiar. Assim, vamos aprofundar nas páginas seguintes este esquema e os diferentes mecanismos que se apresentam.

Quando as empresas familiares experimentam um grande crescimento, é frequente que tenham criado diferentes sociedades ou veículos jurídicos para realizar a sua actividade. Por exemplo, podem ser estabelecidas diferentes sociedades para abordar a actividade nos diversos países nos quais se atua ou para dar andamento ao processo de diversificação da empresa em novos negócios que complementam a actividade original criada pela geração fundadora.

Nestes casos, a recomendação é feita por razões de optimização fiscal e protecção jurídica –apesar de insistir que este é um ponto que deve ser analisado em cada âmbito geográfico concreto, pois as normas tributárias podem variar muito entre países, inclusive entre regiões ou cidades de um mesmo país–, mas, além disso e mais relevante, do ponto de vista de gestão, para conseguir uma maior coordenação que gere sinergias e permita o ganho de uma poderosa imagem externa de grupo empresarial é preciso criar uma sociedade holding. Nessa sociedade holding concentram-se as participações ou acções dos diferentes membros da família, e essa sociedade é que vai participar como parceira nos diferentes negócios da família. Por sua vez, tanto a holding como as diferentes empresas têm o seu Conselho de Administração,

focado nos aspectos estratégicos, e o seu Comité de Direcção, para lidar com questões de carácter mais tático.

Para preservar o tão necessário sentido da separação da família e da empresa propõe-se o estabelecimento formal e operacional de duas instituições: o Conselho de Administração para a governança dos assuntos relativos ao negócio, e o Conselho de Família para a gestão dos assuntos derivados da família. Como o Conselho de Família, por razões práticas e operacionais eficientes, não pode aglutinar todos os membros da família, por menor que esta seja, é importante criar uma ferramenta, a Assembleia Familiar, na qual aí, sim, se reúne a família completa e cuja finalidade principal é informar sobre o andamento da empresa e garantir a convivência e harmonia familiar.

Por sua vez, as principais regras do jogo da convivência entre família e empresa devem ser expressadas no protocolo que pode ser considerado o equivalente à constituição de um país, na qual se evidenciam os grandes princípios que devem reger o mesmo e que, posteriormente, será dividida minuciosamente em leis e regulamentos, da mesma forma que ocorre nas empresas familiares com decisões concretas que afectam tanto a empresa (o sistema de remuneração, os planos de marketing ou os investimentos em tecnologia), como a família (políticas de incorporação na empresa das novas gerações ou planos de

**“Se há um fenômeno-chave na empresa familiar, pelo seu confessado desejo de continuidade, esse é a sucessão”**

sucessão). Por sua vez, é muito possível que decisões que são tomadas ao se estabelecer o protocolo sejam explicitadas posteriormente em documentos públicos como os acordos matrimoniais, os testamentos ou os estatutos societários.

Devo confessar que muito mais importante do que as ferramentas concretas que são utilizadas é que a família esteja ciente de que é preciso antecipar situações, e isso exige ter determinados mecanismos para aplicar nos vários casos. Certamente, a experiência diz-nos que todos os momentos de mudança que aparecem na vida da empresa e da família são críticos.

## 6. UM PROCESSO CHAVE: A SUCESSÃO

Se há um fenômeno-chave na empresa familiar, pelo seu confessado desejo de continuidade, esse é a sucessão. Por isso, deve fazer parte do debate e do planeamento dentro da governança corporativa.

### A SUCESSÃO NA GESTÃO

Em primeiro lugar, é importante constatar que se trata de um período –se é que contamos com a sorte de poder organizá-lo sem que concorram circunstâncias externas que o precipitem– no qual afloram muitas emoções. Por parte do sucedido, afloram pensamentos em torno da reforma, da perda de poder e influência, de que o tempo acabe, ou do medo do novo. Para o sucessor também não é

fácil ultrapassar as suas dúvidas para encarar com sucesso o desafio e responder às expectativas, o receio pelo permanente exercício de comparação com os seus antecessores –muito maior conforme mais brilhante tiver sido a sua gestão–, a possível insegurança em trabalhar com equipas já criadas, as quais é preciso ganhar pela via do respeito pessoal e profissional, a pressão por estar no centro das atenções de muitas pessoas com expectativas elevadas, etc.

Em todo caso, nada pior do que nos encontrar diante da situação sem ter desenvolvido, pelo menos, mecanismos para lidar com a própria. Para encarar com seriedade e rigor a sucessão, devemos constatar que, caso o processo possa ser planeado, deve ser tentado um acto absolutamente voluntário por ambas as partes.

### O PROCESSO SUCESSÓRIO

Embora este seja um assunto suficientemente complexo para ser reduzido a esquemas, a fim de facilitar a sua compreensão vamos enumerar alguns passos lógicos que podem ajudar a protocolizar a sucessão. Partiremos da hipótese de que há vários possíveis sucessores –como ocorre nas famílias com uma história de várias gerações– e com vários candidatos. No caso extremo, a situação é extraordinariamente simplificada, e a chave será formar um sucessor único para que, se tiver vontade, assuma a sucessão o melhor preparado possível.



“O processo sucessório deve ser iniciado com a elaboração (ou revisão) de um plano estratégico da empresa”

Por fim, diante de uma hipótese de sucessão com vários candidatos, estas seriam as minhas recomendações, que cada família pode ajustar em função das suas circunstâncias particulares:

- Geralmente, no debate da sucessão, costuma-se incidir muito nos temas pessoais. Isto é, reduzir a questão à pessoa a escolher, João, Maria ou Ana? Não concordo com este ponto de vista, e para mim a reflexão deve começar com abordagens de carácter estratégico e empresarial que respondam à dúvida alternativa “para onde queremos ir”? Portanto, como aparece na figura em anexo, a sucessão tem de começar sabendo para onde se quer levar a empresa. Uma das vantagens de uma sucessão ordenada é que ela permite, antes de qualquer coisa, reflectir sobre o plano estratégico da empresa para um futuro de certo longo prazo –cinco, dez, vinte anos–. Esclarecida esta questão, estamos em condições de elaborar o perfil do comandante familiar para a seguinte travessia. Para seguir com a metáfora náutica, e até reconhecendo-me como sendo um leigo absoluto nas questões do mar, é lógico pensar que as capacidades do capitão do iate que sai da Casa de Campo, na República Dominicana, para pescar espadim são muito diferentes das de quem conduz um grande

navio cargueiro do porto de Veracruz até Hamburgo, atravessando o Oceano Atlântico.

Assim, o processo sucessório deve ser iniciado, segundo a minha recomendação, com a elaboração (ou revisão) de um plano estratégico da empresa que dê respostas aos seus desafios de futuro e permita estabelecer as grandes prioridades da nova etapa. A partir daí, será possível definir mais facilmente um perfil para o melhor dos sucessores possíveis.

- Definido o plano, pode contar-se com sucessores na família, ou talvez não, porque não os há, porque são jovens demais ou porque carecem de vocação.

Neste segundo caso, pode optar-se por continuar com a empresa e manter o seu carácter familiar, mas colocando como primeiro executivo uma pessoa externa. Para isso, nada como utilizar a um headhunter profissional que inicie o correspondente processo de procura e recrutamento do novo líder. Outra opção é identificar, dentro da empresa, um executivo de fora da família que acumule experiência e características para assumir este papel. A vantagem da segunda opção é que temos a certeza de que a pessoa partilha o projecto, o ideário familiar e está comprovado o seu compromisso e

“Noutras circunstâncias, a falta de sucessão na família fez com que se optasse pela venda da empresa, por se entender que seria complexo manter o equilíbrio entre família e líder externo”

integração na organização. A única dúvida é avaliar se conta com um peso específico suficiente para que o resto da organização reconheça, respeite e apoie o seu novo papel. Quando estas circunstâncias não acontecem –ou se pretende dar um forte impulso à organização–, é melhor trazer alguém de fora, com prestígio reconhecido, e a quem será, talvez, mais fácil administrar a mudança.

Noutras circunstâncias, a falta de sucessão na família fez com que se optasse pela venda da empresa, por se entender que seria complexo manter o equilíbrio entre família e líder externo.

- Supondo que haja vários possíveis sucessores na família, trataria de se escolher o mais idóneo. Além de ser o mais adequado para implantar com sucesso o novo plano da empresa, outras características que costumam ser identificadas nos sucessores são:
  - » Pessoas que conhecem e estão comprometidas com a empresa e demonstram vontade de suceder
  - » Ilustram os valores familiares
  - » Têm capacidade de liderança

- » Têm empatia com as relações interpessoais
- » São bons formadores de equipas
- » Contam com capacidade de decisão
- » São independentes
- » Possuem maturidade, pessoal e profissional
- » São vistos pela organização como uma alternativa clara pela sua trajetória e personalidade

Este último ponto é extraordinariamente relevante para que o novo líder conte com o aval proporcionado pelos seus méritos, a sua carreira profissional, a sua experiência ou as suas capacidades, e não só por ser filho do seu pai. Certamente, no caso de sucessão evidente porque só há uma pessoa capacitada, é importante que não deixem de ser trabalhadas todas estas questões que reforcem a sua credibilidade dentro e fora da organização.

O que não me parece muito lógico nos tempos actuais é perpetuar, nos processos de sucessão, abordagens sexistas ou de idade. Falando claramente, o homem mais velho não tem de ser necessariamente aquele que deve ostentar a liderança por definição. A filha mais nova pode ter igualmente muitas mais

**“Certamente, se existem vários candidatos válidos à sucessão, o assunto pode complicar-se”**

virtudes para isso. Portanto, deixemos de adoptar posturas preconcebidas nestas questões. O talento não conhece questões de género.

Certamente, se existem vários candidatos válidos à sucessão, o assunto pode complicar-se. Há empresas que, para evitar o conflito, preferiram separar negócios e pôr à frente diferentes líderes. Trata-se de empresas com diversificação não relacionada e parece-me que pode ser uma boa solução. Em outros casos, acho que perdemos a vantagem de contar com sinergias e com tamanhos críticos para concorrer, e não me parece tão atractiva a opção de separação. Creio que se trata de fazer sobressair interesses pessoais em relação aos empresariais.

Houve também casos nos quais se optou por uma co-presidência para evitar assumir uma posição entre dois candidatos possíveis. Se as capacidades de um e outro são diferentes, mas compatíveis, assim como as suas áreas de interesse, e se cria uma forte cultura de consenso, respeito mútuo e lealdade, juntamente com mecanismos de coordenação muito eficientes, o esquema pode funcionar. Embora, para mim, sejam mecanismos bem mais transitórios do que com vocação de perpetuidade.

Em certas ocasiões, optou-se por contar com um líder de transição. Costuma ocorrer em circunstâncias nas quais o eventual líder familiar é ainda jovem e carece de maturidade pessoal e profissional suficientes para assumir totalmente uma responsabilidade tão alta. Nestes casos, a família identifica uma pessoa de confiança, especialista, com carreira feita, para que assuma a orientação durante este período e aja como mentora do jovem sucessor. O processo é muito interessante e positivo, sobretudo se o “gerente-ponte” for muito bem escolhido. De tal forma que ajude a realizar um trabalho de transição, por um período pré-estabelecido, e que não se torne numa alternativa ao líder familiar –nem este o perceba como tal–. Ao contrário, a chave é que o futuro líder de verdade confie na autoridade moral da experiência e sabedoria do seu mentor. Por esta razão, citava a necessidade de recorrer a pessoas com um ego profissional já satisfeito.

- Uma vez definido o sucessor, deve acordar-se com ele um plano de sucessão detalhado. Este plano pode variar muito em função das características e circunstâncias da empresa e os indivíduos envolvidos nestes processos.

Gráfico 5: Esquema para organizar a sucessão na gestão



- E com todos estes deveres feitos, que a sorte nos acompanhe na implantação do processo sucessório. Ou seja, que o sucessor esteja à altura das circunstâncias, que não sucumba à pressão, que mostre a mesma capacidade que desenvolveu em outras posições onde sempre alcançou satisfatoriamente os objectivos, que a equipa de colaboradores também dê o melhor de si, que a família apoie sem fissuras o novo líder e lhe permita desenvolver o seu plano de acção sem ingerências, que preserve e transmita o conjunto de princípios e valores da família, que o ambiente o reconheça pela credibilidade da sua formação e pelos seus méritos profissionais do passado, que estes períodos de transição não se compliquem com graves turbulências sectoriais ou familiares ou pessoais, que a sua saúde seja respeitada para que possa desenvolver o seu trabalho com plenitude, etc. Enfim, há muitas questões que vão depender do acaso e outras nas quais teremos ajudado a sorte se o processo sucessório foi bem apresentado e executado.

Portanto, insistimos que o processo sucessório deve ficar devidamente planificado, e o papel do actual líder deve ser fundamental para colocá-lo em andamento. Não se deve cair na tentação de pretender confundir a sucessão com a clonagem.

É impossível pensar que vamos contar com clones. Antes pelo contrário, espera-se que o sucessor seja um novo empreendedor, um líder empresário que seja capaz de dirigir a gestão empreendedora que defendemos.

Geralmente, nestes processos complexos, intervêm muitas pessoas: não só a família, mas também o Conselho de Administração, funcionários-chave ou assessores externos. O papel destes últimos é particularmente interessante por contribuírem para tornar mais objectiva uma tarefa na qual se tende muitas vezes à paixão. Qualquer mãe ou pai pensará que o seu filho é o melhor e que está mais preparado do que o seu sobrinho.

A respeito da formalização do processo, a minha postura inequívoca é de que o Conselho de Administração –ou entidade equivalente–, principal órgão de governança da empresa, é que deve decidir o nome do novo líder, geralmente após proposta do Conselho de Família.

#### A SUCESSÃO NA PROPRIEDADE

É preciso entender que não se deve confundir sucessão na gestão com sucessão na propriedade. Em relação à sucessão na propriedade, deve ter-se presente que se for atendido simplesmente o princípio da igualdade, e as participações sociais da empresa forem sendo divididas em partes iguais à medida que aparecerem as novas gerações,

**“O Conselho de Família  
é o órgão fundamental  
para o governo dos  
assuntos de família”**

em pouco tempo vão ser criadas condições de governabilidade muito complexas.

Por isso, em algumas famílias empresárias opta-se por ceder as participações na empresa somente, ou em maior medida, a algum(ns) filho(s) através dos mecanismos de melhoria que as leis sucessórias de muitos países permitem. É cada vez mais comum que o sucessor ou sucessores que vão dirigir a empresa recebam um maior pacote accionário para que possam comandar a empresa em condições favoráveis. Os restantes poderão ser compensados com outros activos da família não ligados à actividade empresarial.

Em outros casos, podem ser estabelecidas acções sem voto que permitem a obtenção de dividendos ou juros pela venda da empresa no futuro, mas que facilitam a governança, pois as acções com votos se concentram nos familiares que vão ser vinculados profissionalmente com o negócio.

Por vezes são decididas políticas de reforço de maiorias que criam uma cultura de pacto ou são fixados mecanismos para evitar situações de bloqueio. É um assunto verdadeiramente importante que exige também a reflexão para não deixar que a já expressada transferência de valores familiares para o negócio, a igualdade mal entendida neste caso, crie condições que dificultem seriamente a actividade da empresa nos termos de rigor e agilidade que hoje são tão exigidos.

Por último, há casos de famílias que, a fim de assegurar o desenvolvimento do projecto empresarial, para passar credibilidade aos mercados e transferir confiança dentro e fora da organização, obrigaram todos os herdeiros a pactuar a sua permanência dentro do grupo familiar por um determinado período de tempo pré-estabelecido.

Definitivamente, a transmissão de acções é um assunto de grande relevância e sobre o qual devem tomar-se decisões com consequências importantes para o futuro da empresa. A responsabilidade das famílias empresárias obriga a considerar este assunto com grande rigor, frieza e sob parâmetros muito mais complexos e sofisticados do que em ambientes comuns. Por isto insisti tantas vezes sobre a necessidade da comunicação para partilhar estas inquietações com o conjunto da família, sanguínea e por afinidade, pois vai ajudar a criar condições de harmonia, fluência nas relações e compreensão de determinadas decisões.

## **7. GOVERNANDO A FAMÍLIA: O CONSELHO DE FAMÍLIA**

O Conselho de Família é o órgão fundamental para o governo dos assuntos de família e no qual são estabelecidas as políticas de relação entre família e empresa. O seu papel é análogo ao que o Conselho de Administração deve ter para lidar com os assuntos do negócio. Na vontade de realizar a necessária separação entre família e negócio, era necessário

“No Conselho de Família, deve zelar-se por manter a disciplina no apoio à estratégia empresarial e às pessoas encarregadas da liderança da sua aplicação”

encontrar um espaço no qual as famílias pudessem reflectir e debater sobre os seus temas de interesse sem interferir, com isso, no andamento da empresa ou tentando que afecte o mínimo possível. Este âmbito é coberto pelo Conselho de Família nas famílias empresárias de grande dimensão, pois, quando a família é reduzida pode reunir todos os seus membros e constituir uma autêntica assembleia familiar.

Do meu ponto de vista e, sobretudo à medida que a família aumenta, este órgão deve ter três grandes objectivos que estão vinculados –em maior ou menor medida– com a comunicação:

- **Facilitar que a família compreenda e apoie a estratégia empresarial.** Nos momentos actuais, muitas empresas estão voltadas para o crescimento para poderem ser rentáveis e competitivas, e devem tomar decisões com uma grande agilidade para aproveitar oportunidades do mercado ou encarar novos desafios. Entendo que nestes novos cenários a família, representada por este Conselho, deve partilhar esta visão empresarial que, em algumas ocasiões, pode jogar contra os interesses de curto prazo de alguns dos seus membros. Pensemos que, em muitas ocasiões, se vai sacrificar um dividendo em troca da criação de valor futuro. Outras vezes, contra abordagens mais sentimentais, pode ser que se decida

vender alguma empresa que tem feito parte do grupo familiar por gerações, mas que já não é tão rentável ou tão estratégica. E também podem ser tomadas decisões sobre a idoneidade de manter nos seus cargos certas pessoas que, talvez, careçam das capacidades exigidas por certos postos de alta responsabilidade –por mais que sejam parentes–.

No Conselho de Família, deve zelar-se por manter a disciplina no apoio à estratégia empresarial e às pessoas encarregadas da liderança da sua aplicação. Logicamente, a estratégia da empresa será marcada, entre outras questões, pelos interesses e o código genético da família. Neste sentido, a partir deste âmbito serão transferidas informações aos directores sobre o nível de risco que a família quer assumir, os retornos esperados ou a possibilidade de descartar negócios ou práticas de gestão conforme os princípios da família.

- **Transferir à empresa os valores da família, a sua cultura, a forma como gosta de se apresentar à comunidade empresarial e os seus princípios.** Com o crescimento do negócio, é fácil entender que a empresa se encha de funcionários e directores alheios à família e, se não se prestar atenção, há um sério risco de que a empresa perca

“Os grandes temas de preocupação da família vão ser os ligados a assuntos de liquidez e de relações laborais de parentes na empresa”

a sua personalidade. Por esta razão, a família tem o legítimo interesse de transferir às equipas a sua visão, missão e cultura, já que deseja que partilhem o projecto que une a família, e que elas se sintam orgulhosas de participar deste projecto. Definitivamente, trata-se de criar a convicção de que se trabalha numa empresa com apelidos, na qual nem tudo vale a fim de alcançar o objectivo e na qual se actua sob certas normas de comportamento. É muito importante valorizar estas características próprias de cada família –que são as que permitiram criar um grande projecto empresarial– e fazer com que os funcionários as entendam como tal. Não com a imposição pela imposição, mas pela convicção de que é o melhor para o negócio.

- **Ser o canal através do qual a família debate os seus temas de interesse:** sob esta epígrafe e com esta intenção cabem muitas questões. Por exemplo, podem decidir que se escreva um livro sobre a história da família coincidindo com a proximidade de uma comemoração, como os 100 anos. Podem ser debatidos assuntos que afectam a família e não deveriam interferir nos negócios, como o divórcio de algum parente, ou a doença imprevista e grave de algum membro da família que pode exigir tratamentos que envolvam grandes valores, etc. Por último, este é o

fórum no qual são defendidos os interesses da família na empresa, criando para isso uma única voz, facilitando a necessária coordenação e eficácia. Se neste nível o esquema funcionar bem, não é preciso que cada membro da família pegue no telefone para conversar com o director executivo e solicitar-lhe certas informações da empresa ou insistir sobre a importância de determinadas decisões.

Pela experiência, podemos concluir que os grandes temas de preocupação da família vão ser os ligados a assuntos de liquidez –política de dividendos, gestão do património familiar ou possibilidade de venda das participações sociais– e de relações laborais de parentes na empresa –possibilidade de incorporação no negócio, condições exigidas e salários–. Estas questões devem encontrar no Conselho de Família o canal adequado para serem debatidas.

Além destes grandes objectivos genéricos, entre as funções típicas de um Conselho de Família, encontramos as seguintes:

- A gestão dos diferentes aspectos que constam no protocolo familiar. Portanto, é o lugar onde se dá vida a esse protocolo.
- Abordar possíveis modificações do protocolo, entendendo que circunstâncias familiares ou ambientais, pessoas ou prioridades mudaram.

**“É recomendável que o conselho englobe um número manejável de pessoas que inclua uma representação das diferentes sensibilidades e interesses que coexistam na empresa”**

- Planear e administrar o futuro da família estabelecendo um autêntico plano estratégico para a família, no qual seja definido o papel que esta vai desempenhar no projecto familiar –que também pode evoluir com o tempo e as circunstâncias–.
- Zelar pelos princípios e valores da família, articulá-los no protocolo ou num código ético, e transmiti-los para a sua inclusão como guias da gestão da empresa.
- Atender a qualquer problema de relação entre família e empresa.
- Impulsionar políticas de sucessão familiar –apesar de, do meu ponto de vista, a escolha do primeiro executivo de uma empresa deva ser do Conselho de Administração–. Neste sentido, no Conselho de Família podem ser propostos nomes para incorporação no Conselho de Administração ou para a sucessão. Em relação ao processo sucessório, é muito relevante o papel do Conselho de Família como transmissor ao novo líder –principalmente se externo– dos valores da família, do seu estilo, projectos, e tudo aquilo que facilite a sua compreensão do código genético.
- Criar mecanismos para a defesa dos direitos e interesses de todos os membros da família –sejam ou não trabalhadores e/ou sócios–.
- Fomentar a criação de uma atmosfera de harmonia familiar, cuidando especificamente do estabelecimento de vínculos de comunicação entre os seus vários membros.
- Informar e partilhar a estratégia empresarial, assim como as principais decisões assegurando que se conta com o apoio dos gestores.

É recomendável que o conselho englobe um número manejável de pessoas –entre 5 e 11 podem ser números muito adequados–, que inclua uma representação das diferentes sensibilidades e interesses que coexistam na empresa –evitando, na medida do possível, a duplicidade de cargos para não cair em conflitos de interesses–, e que sobressaiam, na sua escolha, critérios de capacidade e de tempo disponível para poder assumir estas responsabilidades. No geral, são estabelecidos períodos limitados para o desempenho do trabalho de conselheiro de família que podem ser de três/quatro anos para facilitar a rotação –sobretudo quando a família é muito ampla–. Insisto quanto à importância de actuar de forma muito escrupulosa para garantir a presença equitativa de todos os ramos familiares. É muito comum contar com algum assessor externo –sobretudo no início– para ajudar a estruturar o seu funcionamento e lhe conferir a necessária formalidade e rigor que, em algumas ocasiões, podem ser incompatíveis com a confiança dada pelas relações de parentesco.



**“O Conselho de Administração é o principal órgão do governo da empresa e onde reside a capacidade de tomar as decisões estratégicas de uma sociedade”**

## 8. GOVERNANDO O NEGÓCIO: O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O Conselho de Administração –também conhecido noutros países como Junta Directiva– é o principal órgão do governo da empresa e onde reside a capacidade de tomar as decisões estratégicas de uma sociedade. Da mesma forma que através do Conselho de Família, pretende-se a separação entre família e empresa, e o Conselho de Administração serve para separar os papéis entre a propriedade e a gestão.

Para mim, é fundamental que a família empresária dê um salto de qualidade e se conscientize de que há assuntos tão cruciais como o dia-a-dia e que, mesmo não sendo urgentes, são muito importantes.

Claro que quando se fala em profissionalizar ou institucionalizar a empresa familiar, sustento a tese de que se deve começar por fazê-lo com o seu órgão de governança. Profissionalizar uma empresa vai além de contratar um director de marketing ou um director-geral de fora da família.

Uma vez partilhadas estas reflexões, podemos dizer que, claramente, esse deveria ser o caminho a seguir pelas famílias empresárias com vocação de liderança, e que o Conselho de Administração de uma empresa familiar deveria ser constituído a fim de cumprir os seguintes objectivos:

- Direcção da estratégia da empresa e definir os seus principais objectivos de médio/longo prazo de modo a que a empresa deixe de ser dirigida somente pelo mecanismo de acção/reacção e tenha a capacidade de desenvolver um pensamento estratégico que lhe permita antecipar-se à mudança e, desta forma, estar em condições de criar valor para o accionista de forma sustentada no tempo. O Conselho representa o lugar de onde a empresa sai do stresse causado pela resolução de questões imediatas, para cumprir as suas tarefas diárias e alcançar os objectivos orçamentais definidos para o ano corrente, e exercita o trabalho de reflexão e fico no caminho a seguir. O Conselho, neste sentido, é uma plataforma de análise da realidade competitiva por meio da observação do ambiente ou dos dados divulgados pela própria empresa. Dessa reflexão devem surgir os planos, objectivos e recursos necessários para alcançar os resultados esperados, que, a partir desse momento, passarão a fazer parte dos fundamentos da gestão de longo prazo da empresa.
- Controlar a execução do plano estratégico, o que passa, imprescindivelmente, pela sua capacidade de nomear ou afastar o principal executivo da empresa. Por isso, como já disse ao refe-

**“Conselho actua como o órgão de comunicação com o conselho de família através dos mecanismos estabelecidos no protocolo”**

rir-me à sucessão e ao papel do Conselho de Família, a família pode impulsionar o cumprimento dos planos de sucessão, mas quem decide é o Conselho de Administração. Em sentido amplo, neste órgão deve zelar-se pela boa governança da empresa, garantir que a empresa não perde o seu foco estratégico e que está em condições de oferecer respostas satisfatórias às suas partes interessadas.

- Assumir o papel de representação institucional da empresa perante a comunidade de negócios. Além das questões derivadas da boa governança às quais fizemos menção no parágrafo anterior, o certo é que a gestão das partes interessadas obriga a manter determinadas relações –cujas regras costumam emanar do Conselho e, inclusive, é normal que alguns representantes do Conselho sejam aqueles que intervêm directamente na sua execução–.
- Assegurar que os interesses da família, os seus valores e cultura, são considerados e façam parte da forma de actuar na empresa. Desta forma, o Conselho actua como o órgão de comunicação com o conselho de família através dos mecanismos estabelecidos no protocolo. Este é um assunto que, embora pareça intangível, é de grande relevância. Para muitos autores, entre os quais me incluo,

algumas das vantagens da empresa familiar estão na estabilidade da sua acção através dos princípios e valores da família, uma visão de longo alcance e factor psicológico para os directores e trabalhadores, que sabem para quem e com quem trabalham sentindo um sentimento de orgulho de filiação. Evidentemente, estas questões não passam por conhecimentos instintivos, é preciso trabalhá-las e, para mim, esta tarefa deve ser preservada e potencializada a partir do principal órgão do governo da sociedade.

O cumprimento destes objectivos permite assinalar uma longa lista de funções a atribuir aos Conselhos de Administração, algumas das quais –como se poderá compreender facilmente– desaparecem uma vez desenvolvidas e outras fazem parte das tarefas recorrentes do Conselho. Podemos, portanto, apontar as seguintes:

- Trabalhar para tornar compatíveis os interesses da empresa e da família, definindo as políticas correspondentes para isso e estabelecendo os mecanismos de comunicação oportunos entre as partes.
- Aprovar o plano estratégico e os orçamentos anuais.
- Definir estratégias e objectivos a médio/longo prazo.
- Formular as contas anuais.

**“Em muitos casos, funções que inicialmente residiam no Conselho podem ficar no nível do Comité de Direcção para a sua implantação e/ou acompanhamento uma vez tomada a decisão no Conselho”**

- Tomar decisões que impliquem a mobilização de recursos económicos acima de um certo nível que seja definido internamente.
  - Criação de sistemas de relatórios para que o conselho tenha informações valiosas e eficazes para a tomada de decisões estratégicas.
  - Definir políticas de financiamento a longo prazo que assegurem a disponibilidade de recursos para abordar os planos de crescimento futuro.
  - Seleccionar o principal executivo da empresa e, se for o caso, da primeira linha de direcção, assim como os sistemas de remuneração e organogramas da empresa.
  - Garantir que a empresa possui os meios, ferramentas e processos que o cumprimento do plano estratégico exige.
  - Definir e, conforme o caso, participar na política institucional da empresa.
  - Zelar pela reputação corporativa da empresa e pelo seu comportamento socialmente responsável.
  - Participar dos processos sucessórios de acordo com o papel que for definido em cada caso.
  - Autorizar decisões societárias de grande envergadura
- (compras de empresas, fusões, cisões, alianças estratégicas, incorporação de sócios investidores, etc.).
- Elaborar e participar em políticas de crise.
  - Impulsionar políticas que possam fazer parte, num dado momento, da agenda de prioridades da organização.
- Em muitos casos, funções que inicialmente residiam no Conselho podem ficar no nível do Comité de Direcção para a sua implantação e/ou acompanhamento uma vez tomada a decisão no Conselho. Igualmente, à medida que a empresa vai crescendo, são clarificados os assuntos sobre os quais o Conselho se debruça. É o caso, por exemplo, de processos de modernização dos sistemas de gestão. Durante um período, o Conselho foi quem impulsionou e controlou o processo, mas, com o tempo, as responsabilidades acabam por recair nos departamentos executivos correspondentes.
- Quanto à composição do Conselho, este deveria reunir um grupo suficientemente grande para que estejam representados os diferentes interesses, mas que também seja eficaz para a tomada de decisões. Assim, entre 5 e 13 pessoas pode ser um número adequado para cumprir com ambos os princípios. É evidente que a filiação ao Conselho deve estar reservada a pessoas que contam com experiência, formação e capacidade para

**“Conselheiros externos que forneçam uma experiência relevante em assuntos importantes para a estratégia da empresa e, em geral, nos assuntos da governança corporativa”**

poder atender com eficácia a assuntos de relevância que são tratados num Conselho e que respondem aos objectivos e funções anteriormente descritos. O razoável é que, cumprindo com a premissa da qualificação, estejam presentes:

- Representantes dos diferentes Grupos de Accionistas, o que na empresa familiar expandida significa que haja um conselheiro por cada ramo familiar que aglutine, pelo menos, uma certa percentagem das participações sociais da empresa. É frequente, também, que grupos minoritários se unam para aglutinar uma percentagem do capital que dê direito a um posto no Conselho. Além disso, se a empresa tiver sócios de fora da família, é normal que estes também contem com algum lugar no Conselho em função dos acordos que tiverem sido estabelecidos entre as partes.
- Conselheiros externos –denominados "Independentes" em algumas legislações– que forneçam uma experiência relevante em assuntos importantes para a estratégia da empresa e, em geral, nos assuntos da governança corporativa. É comum que possam aparecer pessoas com reconhecida experiência em áreas críticas para a empresa num dado momento, como: a internacionalização, a procura e relação com

sócios investidores, a entrada na bolsa de valores, a modernização da gestão e incorporação de novas práticas de gestão ou as relações com instituições, sobretudo, por exemplo, em sectores regulados. Cabe supor que o seu papel seja muito importante para dar objectividade aos debates onde interesses diferentes podem enfrentar-se –como ocorre entre accionistas directores e accionistas que não trabalham na empresa–. Para serem considerados independentes, não devem ter relação laboral com a sociedade, nem relações de parentesco com accionistas ou com a Alta Direcção da empresa.

- Pode haver directores fundamentalmente representados pelo Director Executivo a fim de garantir a necessária sensibilidade ao negócio e à situação da empresa de quem a vive diariamente. Estes são chamados Conselheiros Directores.

O que é verdadeiramente relevante é que o Conselho funcione de uma forma muito executiva. Já comentei anteriormente que o índice de competitividade da empresa é dado pelo grau de funcionamento do Conselho. Para que seja assim, há premissas muito óbvias que devem ser cumpridas: estabelecer um calendário antecipado de conselhos com carácter anual, fixar uma ordem do dia precisa dos temas a serem debatidos em cada reunião e,

“Existe uma concepção clássica da empresa familiar que sempre me lembrou as monarquias absolutistas”

inclusive, determinar um plano horário para o tratamento de cada assunto, enviar antecipadamente aos conselheiros qualquer informação relevante para os temas que vão ser tratados, etc. E contar com conselheiros independentes que ajudem a enriquecer o debate com base na sua experiência acumulada nas áreas relevantes para a empresa e criar condições de objectividade ao basear as suas análises na razão e não na sua filiação a determinados grupos de interesse.

### 9. CONCLUSÃO. A EVOLUÇÃO DOS PARADIGMAS NA EMPRESA FAMILIAR: DE MONARQUIA ABSOLUTA A REPÚBLICA FEDERAL?

Sob este provocador título, não pretendo entrar na luta política, mas antes facilitar o debate sobre o futuro da empresa familiar e da sua governança. Um futuro com base na liderança, tal como reiterei várias vezes ao longo do presente documento.

Existe uma concepção clássica da empresa familiar que sempre me lembrou as monarquias absolutistas. A partir desse pressuposto, a empresa familiar era fundada por um líder hipercarismático, de qualidades excepcionais que iam desde a enorme inteligência até um dom inato para detectar oportunidades de negócios passando por uma capacidade de trabalho brutal e uma habilidade comercial fora do comum. Se analisarmos a fundo a questão, muitas das empresas familiares, e muitas com especial

sucesso, corresponderam a este modelo. Portanto, a partir do pragmatismo da evidência, o formato é impecável.

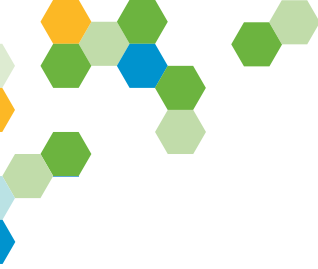
Sob a concepção clássica, caberia esperar que o líder fosse substituído por outro líder da família –mulheres ou homens das gerações continuadoras– que se esperava fosse uma espécie de clone do seu antecessor. E, de alguma forma, também se pensava que a perpetuação na exploração de uma actividade empresarial concreta era o que dava coesão à família e sentido de legado.

Por último, neste foco tradicional, diríamos que o controlo accionário da família era total.

Insisto, a evidência oferece-nos múltiplos exemplos dos benefícios do sistema clássico.

Agora, não esqueçamos que quando se começou a estudar o fenómeno da empresa familiar e a estabelecer os princípios doutrinários sobre a sua boa gestão, o mundo era diferente. Por mais que falemos de apenas duas ou três décadas.

O nosso mundo é aquele onde as empresas de maior valor e mais bem avaliadas para trabalhar são as já clássicas da economia digital e as tecnológicas. Apple, Facebook, LinkedIn, Twitter, Google, Amazon, Yahoo!... Um mundo no qual apenas um grupo de 50 pessoas é capaz de montar um projecto como o Whatsapp, cujo valor real de venda chega a 16 mil milhões de dólares e com quase



“Evolução do modelo das famílias empresárias: da perpetuação de uma actividade concreta à criação de valor partilhado através das gerações”

500 milhões de clientes por mês. Ou um mundo no qual recentemente vimos o Alibaba entrar para o Guinness com a maior OPV da história. Pode nesta sociedade da mudança garantir-se a continuidade da empresa familiar através da exploração do mesmo negócio que o fundador criou? Perde-se o carácter de empresa familiar por desenvolver negócios com accionistas alheios à família? Torna-se menos empresa de família por vender o negócio tradicional num determinado momento? É fácil para um líder familiar de excepcional carácter empreendedor ter uma filha ou um filho com capacidades idênticas? A resposta a estas dúvidas certamente que nos leva a pensar numa concepção nova da empresa familiar. Uma concepção que, a meu ver, e com o mais absoluto respeito pela fórmula tradicional, se vai adequar muito mais à nova realidade. De fato, já estamos a constatar situações neste sentido –que, inclusive, começam a ser consideradas como referências– do tipo: nomear CEO de fora da família e concen-

tração de membros da mesma nos órgãos de governo, venda do negócio tradicional para começar a desenvolver novas actividades, criação de conglomerados com incursão em novos negócios sob a liderança das novas gerações, integração de empresas familiares em grupos maiores para poder encarar melhor os desafios da globalização, etc. Um sem-fim de estratégias e decisões que, do meu ponto de vista, não deveriam servir para tirar desses negócios a sua personalidade de empresas familiares. Acções que, no final de contas, e por seguirem paralelismo com as formas do governo das nações, nos oferecem um aspecto mais parecido ao de uma República Federal. **No âmago do tema, está a ideia de uma evolução do modelo das famílias empresárias: da perpetuação de uma actividade concreta à criação de valor partilhado através das gerações. Esta evolução de paradigmas aflora no debate estratégico quando as empresas familiares implementam as suas governanças corporativas.**

## Autor



**Manuel Bermejo** é Director-Geral da Executive Education e Professor Associado na IE Business School nas áreas de governança corporativa, empresas familiares, criação de empresas, capital de risco e franchises. Durante mais de duas décadas de vida profissional, acumulou as suas funções na IE com cargos de alta direcção e de governança corporativa em várias empresas de sectores como o capital de risco, entretenimento, tecnologias, agro-alimentar e industrial. É autor dos livros: *Hacia la empresa Familiar Líder* (Financial Times Prentice Hall, 2.008), *Gente Emprendedora, Gente de calidad* (Plataforma Editorial, 2.013); e co-autor, entre outros, de, *La reputación de la em-presa familiar* (Ed. Fundación Nexia, 2.012), *Aquí quien manda: levantando el mapa del poder de las organizaciones del siglo XXI* (Ed Financial Times Prentice Hall, 2.011), *Crea tu propia empresa* (McGraw Hill, 2.003). [www.mabermejo.com](http://www.mabermejo.com)

[manuel.Bermejo@ie.edu](mailto:manuel.Bermejo@ie.edu)

**DIREÇÃO CORPORATIVA**

José Antonio Llorente  
Sócio Fundador e Presidente  
jalloriente@llorenteycuenca.com

Enrique González  
Sócio e CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

Jorge Cachinero  
Diretor Corporativo de Inovação  
jcachinero@llorenteycuenca.com

**DIREÇÃO ESPANHA E PORTUGAL**

Arturo Pinedo  
Sócio e Diretor Geral  
apinedo@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo  
Sócio e Diretor Geral  
acorujo@llorenteycuenca.com

**DIREÇÃO AMÉRICA LATINA**

Alejandro Romero  
Sócio e CEO para a América Latina  
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García  
Sócia e CEO Região Andina  
lgarcia@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo  
Sócio e CFO América Latina  
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

**DIREÇÃO RH**

Antonio Lois  
Diretor de RH para América Latina  
alois@llorenteycuenca.com

Daniel Moreno  
Gerente de Recursos Humanos  
para Espanha e Portugal  
dmoreno@llorenteycuenca.com

**ESPAÑA E PORTUGAL****Barcelona**

María Cura  
Sócia e Diretora Geral  
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª  
08021 Barcelona (Espanha)  
Tel. +34 93 217 22 17

**Madrid**

Joan Navarro  
Sócio e Vice-presidente  
de Assuntos Públicos  
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla  
Sócio e Diretor Sênior  
amoratalla@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid (Espanha)  
Tel. +34 91 563 77 22

**Lisboa**

Madalena Martins  
Sócia  
mmartins@llorenteycuenca.com

Tiago Vidal  
Diretor Geral  
tvidal@llorenteycuenca.com

Carlos Ruiz  
Diretor  
cruiz@llorenteycuenca.com

Rua do Fetal, 18  
2714-504 S. Pedro de Sintra  
Tel: + 351 21 923 97 00

**MÉXICO, AMÉRICA CENTRAL E CARIBE****México**

Juan Rivera  
Sócio e Diretor Geral  
jrivera@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,  
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc  
CP 06600, México, D.F.  
(México)  
Tel: +52 55 5257 1084

**Panamá**

Javier Rosado  
Sócio e Diretor Geral  
jrosado@llorenteycuenca.com

Av. Samuel Lewis.  
Edificio Omega - piso 6  
Panamá  
Tel. +507 206 5200

**Santo Domingo**

Alejandra Pellerano  
Diretora Geral  
apellerano@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069  
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7  
Santo Domingo  
(República Dominicana)  
Tel. +1 809 6161975

**REGIÃO ANDINA****Bogotá**

María Esteve  
Diretora Geral  
mesteve@llorenteycuenca.com

Carrera 14, # 94-44. Torre B – of. 501  
Bogotá (Colômbia)  
Tel: +57 1 7438000

**Lima**

Cayetana Aljovín  
Gerente Geral  
caljovin@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7  
San Isidro. Lima (Peru)  
Tel: +51 1 2229491

**Quito**

Catherine buelvas  
Diretora Geral  
cbuelvas@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y  
Cordero – Edificio World Trade  
Center – Torre B - piso 11  
Quito (Ecuador)  
Tel. +593 2 2565820

**AMÉRICA DO SUL****Buenos Aires**

Pablo Abiad  
Sócio e Diretor Geral  
pabiad@llorenteycuenca.com

Enrique Morad  
Presidente Conselheiro  
para o Cone Sul  
emorad@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP  
Ciudad de Buenos Aires  
(Argentina)  
Tel: +54 11 5556 0700

**Rio de Janeiro**

Yeray Carretero  
Diretor Executivo  
ycarretero@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - Sala 1801  
Rio de Janeiro - RJ - 20011-000  
(Brasil)  
Tel. +55 21 3797 6400

**São Paulo**

Juan Carlos Gozzer  
Diretor Geral  
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111,  
Cerqueira César  
São Paulo - SP - 01426-001  
(Brasil)  
Tel. +55 11 3060 3390

**Santiago de Chile**

Claudio Ramírez  
Sócio e Gerente Geral  
cramirez@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801.  
Las Condes.  
Santiago de Chile (Chile)  
Tel. +56 2 24315441





## **d+i** desenvolvendo ideias

LLORENTE & CUENCA

**Desenvolvendo Ideias** é o Departamento de Liderança através do Conhecimento da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

**Desenvolvendo Ideias** é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

Porque a realidade não é preta ou branca existe **Desenvolvendo Ideias** na LLORENTE & CUENCA

[www.desarrollando-ideas.com](http://www.desarrollando-ideas.com)

[www.revista-uno.com](http://www.revista-uno.com)