

# IG GESTÃO

## OS GRUPOS EMPRESARIAIS FAMILIARES POTENCIALIDADES E DESAFIOS

### LUÍS TODO BOM

ENGENHEIRO QUÍMICO, MBA

MEMBRO CONSELHEIRO E ESPECIALISTA EM ENGENHARIA E GESTÃO INDUSTRIAL DA ORDEM DOS ENGENHEIROS

MEMBRO DA ACADEMIA DE ENGENHARIA

PROFESSOR CONVIDADO DO ISCTE EXECUTIVE EDUCATION

Os Grupos Empresariais Familiares são uma realidade em todo o Mundo e representam uma percentagem maioritária em todos os indicadores económicos dos vários países – PIB, VAB, Emprego...

Sob esta designação, coexistem várias unidades empresariais, com diferentes dimensões e complexidade, considerando-se que a designação de Grupo Empresarial Familiar deve incluir, unicamente, unidades com volumes de venda superiores a 40 milhões de euros.

A gestão destas últimas organizações, que apresentam particularidades e dificuldades próprias, assume especial complexidade na actual era do conhecimento, onde se torna obrigatória a adopção de sistemas e processos tecnológicos mais complexos.

### O IMPERATIVO DO CRESCIMENTO

As empresas familiares que operam em Portugal, em particular as nacionais, têm uma dimensão muito pequena e *ratings* baixos, que condicionam a sua afirmação no mercado internacional.

Na base desta situação está a falta de incentivos à concentração e agregação de empresas, por fusão ou aquisição, a inexistência de campeões sectoriais em vários sectores de actividade, o excesso de alavancagem das nossas empresas, a contaminação com o *rating* da República, a falta de acesso

aos mercados financeiros internacionais, uma bolsa anémica e um sistema de inovação empresarial muito ineficiente.

A necessidade de crescimento torna-se assim uma prioridade absoluta, contribuindo, ainda no caso das empresas familiares, para a redução de potenciais conflitos no seio da família, pelo que correspondem a uma fase positiva na empresa e na família.

Só com empresas nacionais de maior dimensão será possível enquadrar os nossos melhores engenheiros e gestores; incorporar mais recursos do conhecimento nas nossas unidades produtivas; pagar melhores salários aos colaboradores qualificados; melhorar a qualidade de vida dos nossos jovens.

As empresas portuguesas, para além da sua pequena dimensão e reduzida capacidade tecnológica e de gestão, apresentam uma grande dispersão, em todos os sectores, sem um líder sectorial.

O tipo de crescimento privilegiado pelas empresas familiares é o crescimento orgânico, lento, limitado, e que não produz alterações significativas no ordenamento do nosso tecido empresarial.

A solução passa por um incremento significativo de fusões e aquisições criando, com rapidez, empresas de maior dimensão e mais capacitadas para recrutarem gestores e engenheiros, bem remunerados, que façam a diferença no processo competitivo global.

Mas este movimento não ocorrerá sem um sistema de incentivos robusto de apoio aos processos de fusão e aquisição de empresas, no âmbito fiscal, financeiro, de apoio à investigação e ao desenvolvimento e à formação de quadros qualificados.

### A GOVERNANCE EMPRESARIAL NOS GRUPOS EMPRESARIAIS FAMILIARES

O Conselho de Administração – CA e a Comissão Executiva – CE são os órgãos mais relevantes de *governance* dos grupos empresariais familiares.

As funções principais do CA podem ser definidas do seguinte modo:

- | Monitorar – O CA deve acompanhar o desenvolvimento da empresa e do seu meio envolvente e chamar a atenção da CE para os aspectos que considera mais relevantes;
- | Avaliar e Influenciar – O CA deve examinar as propostas, decisões e acções da CE, concordar ou discordar, aconselhar, apresentar sugestões e propor alternativas;
- | Iniciar e Determinar – O CA deve delinear um projecto de Visão, Missão e Opções Estratégicas para a empresa e apresentá-las à CE, para análise, discussão e implementação.

No âmbito da análise estratégica é necessário que o CA garanta o funcionamento harmonioso de um sistema que inclui os seguintes quatro sub-sistemas: análise do mercado, visão estratégica, *focus* na inovação e desenho do negócio. Em contrapartida, a execução estratégica exige o funcionamento eficiente de um outro sistema, completamente diferente, nas áreas de conhecimento envolvidas, que inclui os seguintes quatro sub-sistemas: organização formal, talentos, acções críticas interdependentes e clima e cultura.

### A COOPERAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA NUM GRUPO FAMILIAR

No âmbito do processo de inovação permanente, os Grupos Familiares devem adoptar por um modelo de cooperação Universidade – Empresa que assegure os seguintes objectivos:

- | Permita a integração de jovens licenciados de uma forma empenhada e estruturada, assegurando uma carreira profissional, nas suas empresas, suportada no incremento constante do conhecimento;
- | Apoie a eventual continuação dos estudos, em áreas aplicacionais, dos jovens quadros que tiverem melhores performances no exercício da sua actividade empresarial, premiando uma vez mais o esforço e o estudo aplicado;
- | Reconheça a importância da integração de conhecimentos, avaliação teórica e aplicacional e trabalho em grupo, aumentando o conhecimento tácito do grupo empresarial, base para o incremento da sua competitividade.

### OS GRUPOS FAMILIARES E O INVESTIMENTO ESTRANGEIRO

Na análise global do investimento estrangeiro em Portugal, verificamos:

- | Um posicionamento negativo do nosso País na atracção de

grandes unidades empresariais, tanto de tecnologia madura como disruptiva, essencialmente por força dos aspectos negativos associados à legislação laboral, fiscalidade, burocracia e imprevisibilidade nas relações com o Estado;

- | Um posicionamento médio na atracção de unidades de média dimensão, tanto de tecnologia madura como disruptiva, com um posicionamento ligeiramente melhor destas últimas, por força dos aspectos positivos ligados à disponibilidade de quadros tecnológicos qualificados.

Nas operações de aquisição de grupos empresariais familiares nacionais por entidades estrangeiras verifica-se, normalmente, uma baixa valorização das nossas unidades.

A explicação para o baixo valor proposto para a aquisição de empresas portuguesas é simples: a taxa de actualização que os investidores internacionais utilizam na aplicação do método de “*Discounted Cash Flow*” é elevada porque incorpora o risco político, o risco da envolvente empresarial e o risco do negócio em causa.

### A INFORMALIDADE NOS GRUPOS EMPRESARIAIS FAMILIARES

A informalidade tem vantagens e inconvenientes na gestão empresarial, dependendo da dimensão da empresa, sector, grau de inovação e de competição, mercados, tecnologias e posicionamento competitivo.

Na grande maioria das empresas, a informalidade é benéfica nas actividades colaborativas – construção de protótipos, desenvolvimento de novos produtos ou novos projectos que envolvam diversificação.

Em contrapartida, a informalidade, que está na base da ausência de reuniões formais e sistemáticas dos vários órgãos de gestão e na ausência de modelos e processos de planeamento e controle sistemáticos, é negativa para a empresa.

Na grande maioria dos grupos familiares é essencial incrementar o relacionamento institucional e eliminar a informalidade nos vários órgãos de gestão e de *governance* destes grupos.

O CA e a CE devem reunir periodicamente com uma agenda previamente aprovada, uma duração máxima pré-estabelecida, uma acta com a descrição dos temas analisados e decisões tomadas e a proibição de discutir temas fora da agenda.

### UMA REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

Para todos os colegas que queiram aprofundar os temas relacionados com os Grupos Empresariais Familiares, recomendo o seguinte manual: Todo Bom, L. (2023) – “Manual de Gestão de Empresas Familiares” – 2.ª ed., Sílabo.

Boa leitura! |

**Nota** o autor escreve segundo a ortografia anterior ao Acordo de 1990.