



**LUÍS TODO BOM**  
Gestor de Empresas

## Empresas familiares – os três sistemas principais

**A**s empresas familiares são unidades complexas de gestão, porque exigem, sempre, uma aproximação sistémica – família e empresa –, como é referido no modelo dos dois círculos.

O modelo dos três círculos introduz uma complexidade adicional, já que considera três sistemas, – família, gestão e propriedade –, sendo, assim, um modelo mais robusto para tratamento desta realidade.

Mas o modelo sistémico, que considero mais realista para o caso português, contempla três sistemas distintos, com interligações profundas – os sistemas “governance”, gestão e dimensão.

Neste modelo, os grupos empresariais de sucesso têm bons modelos de “governance”, da família e da empresa, uma boa gestão das suas unidades produtivas e uma dimensão adequada, que lhes permita níveis de rentabilidade elevados, através da oferta de produtos e serviços de alto valor acrescentado.

Sem uma dimensão adequada, é difícil adoptar modelos de



Manuel Teles/Lusa

“governance” eficientes e atrair gestores qualificados; sem modelos de “governance” adequados, é difícil fazer crescer a empresa e adoptar modelos de gestão competentes; sem uma boa gestão, a empresa não cresce, os conflitos agudizam-se e os modelos de “governance” tornam-se ineficazes.

O curso intensivo e aplicativo de gestão de empresas familiares, que desenvolvemos no ISCTE Executive Education,

foi construído na base deste sistema tridimensional.

No âmbito da “governance”, os temas mais relevantes incluem os instrumentos de “governance” da família, os da empresa e a sua compatibilização sistémica para a empresa familiar, com especial ênfase na “family office” e na “holding” empresarial.

Nos modelos de gestão é crucial o tema da gestão estratégica das empresas, em geral, e os modelos específicos das empresas

familiares, com especial realce para os modelos da identidade organizacional e da teoria do paradoxo.

Finalmente, no domínio da dimensão, são incontornáveis as estratégias de crescimento, em particular através de fusões e aquisições, e o processo de preparação, avaliação e decisão sobre projectos de investimento com incorporação de processos de inovação.

Quando estes três sistemas – “governance”, gestão e dimensão –, estão em equilíbrio, e são eficientemente geridos, numa óptica sistémica, todas as outras matérias, sistematicamente referidas, como a sucessão e a gestão de conflitos, têm soluções muito mais fáceis.

O estudo e a aplicação de modelos correctos de gestão de empresas familiares, são um enorme desafio intelectual.

As três universidades que se têm destacado nesta área do conhecimento, o IMD e St Gallen, na Suíça, e Harvard, nos Estados Unidos, têm vindo a aumentar, progressivamente, a sua produção académica nestes temas, fundamentais para a economia portuguesa, já que as empresas familiares representam a quase totalidade de empresas detidas por empresários portugueses.

No ISCTE, continuaremos a estudar e a transmitir conhecimento nesta área fascinante. ■

Artigo em conformidade com o antigo Acordo Ortográfico

O estudo e a aplicação de modelos correctos de gestão de empresas familiares, são um enorme desafio intelectual.