

Gestão de Grupos Empresariais Familiares na Era do Conhecimento

Por: **Luís Todo Bom**

(e-mail: Angopartners@gmail.com)

Professor Convidado da Universidade Europeia
Presidente do C.A. da Multitel

Comunicação apresentada na Conferência Multitel, comemorativa dos 20 anos da Multitel

Luanda, 03 de Julho de 2018



Luís Todo Bom

Índice

1. Introdução
2. Definição e características dos grupos empresariais familiares
3. A gestão das organizações na era do conhecimento
4. Gestão estratégica de empresas familiares
5. Gestão dos grupos empresariais familiares na era do conhecimento
6. Nota finais



Luís Todo Bom

1. Introdução

1.1. Importância e Gestão dos Grupos Empresariais Familiares

- Os Grupos Empresariais Familiares têm uma presença significativa em todas as economias, não sendo Angola uma excepção;
- Os Grupos Empresariais Familiares são Unidades complexas de Gestão, pelo que é essencial a adopção de Processos adequados e correctos, adoptando as melhores práticas e tecnologias disponíveis;
- O equilíbrio entre “Família” e “Negócios”, que está sempre presente na Gestão de Grupos Familiares deve ser claro para todos os *Stakeholders*;
- A adopção de Modelos mais complexos de gestão, nesta era do conhecimento, pelos Grupos Familiares não deve ser considerado um Custo, mas um Investimento no reconhecimento das suas especificidades pelo Mercado;
- As Estruturas Familiares e a sua interligação com as Estruturas Empresariais devem apresentar-se de uma forma transparente e clara para o Mercado e serem ambas geridas de modo eficiente.

1.2. Questões mais frequentes nas Empresas Familiares

- Que qualificações académicas e/ou outras são necessárias para trabalhar na empresa?
- Como é que os resultados financeiros são distribuídos?
- Como é que a propriedade deve ser distribuída?
- Que resultados devem os donos receber?
- Quem a detêm e quais são as responsabilidades da liderança?
- Como é que as decisões sobre a família e sobre os negócios são balanceadas?
- Que papéis devem a família e os negócios representar na comunidade?
- Que papéis fora da carreira deve a família representar?

1.3. Grupos Empresariais Familiares Relevantes

Média/Elevada Dimensão

Volume de Vendas superior a 20 MUSD.

Média/Elevada
Complexidade Empresarial

Mínimo de 4 Unidades Empresariais envolvendo negócios diferentes, mesmo que concêntricos.

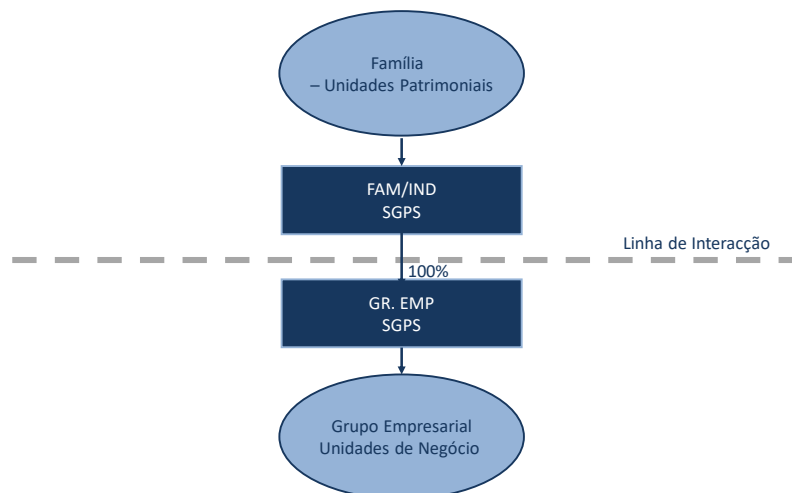
Média/Elevada
Complexidade Familiar

2 gerações, mínimo de 4 elementos com posições relevantes nas Unidades Empresariais.

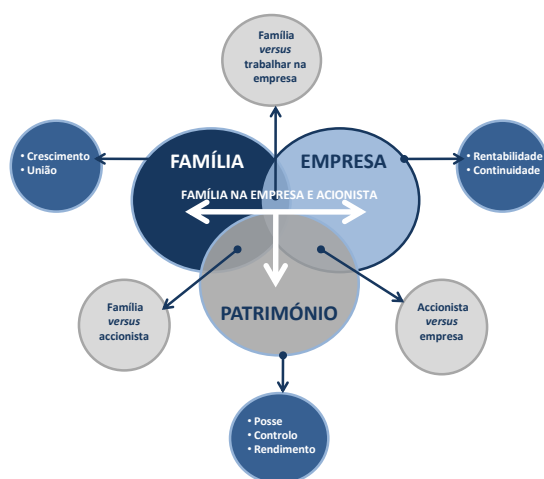
Média/Elevada
Complexidade na detecção
de direitos de propriedade e
de direitos de voto

2 níveis na Pirâmide Empresarial.

1.4. Interação Família - Grupo Empresarial



1.5. Os Círculos das Empresas Familiares



2. Definição e Características dos Grupos Empresariais Familiares



Luís Todo Bom

2.1. Definição de Empresa Familiar

- Empresa em que uma ou mais famílias, interligadas, detém uma maioria absoluta ou relativa – bloco de controlo – do capital da empresa e que por essa via determinam a nomeação dos principais órgãos de gestão, incluindo o CEO, que é, recorrentemente, um membro de uma das famílias em causa.
- Numa empresa familiar, verifica-se, cumulativamente:
 - Controlo da propriedade por um ou mais membros de uma família ou de uma parceria de famílias;
 - Influência estratégica pelos membros da família, na gestão da empresa;
 - Preocupação na Empresa, pelas relações de família;
 - Ambição de continuidade da empresa na família, através das gerações seguintes.



Luís Todo Bom

2.2. Grupos Empresariais Familiares - Caracterização

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

- Dimensão – Empresarial e Familiar;
- Complexidade Empresarial – Varias Unidades, vários Negócios, diferentes Interligações, relações em pirâmide;
- Complexidade Familiar – Várias Famílias, várias Gerações, Cruzamentos familiares, Integração de membros da Família nas Unidades Empresariais;
- Com ou sem inclusão de um Banco e/ou Unidades Financeiras;
- Complexidade na detenção pela(s) Família(s) de direitos de propriedade e de direitos de voto (controlo empresarial).

2.3. Desafios das Empresas Familiares

- Construir e fazer funcionar a Assembleia de Família;
- Construir e fazer funcionar o Protocolo de Família;
- Gerir as necessidades de liquidez da empresa e da família;
- Preparar, gerir, implementar e consolidar o processo de sucessão familiar;
- Gerir o equilíbrio entre uma gestão familiar e uma gestão profissionalizada;
- Gerir as eventuais divergências no seio da família, impedindo a sua transmissão para a empresa;
- Gerir o equilíbrio de poder entre os membros da família que trabalham na empresa e os restantes;
- Compatibilizar a estratégia da empresa com a estratégia da família.

2.4. Pontos Fortes das Empresas Familiares

- Compromisso de longo-prazo perante todos os *stakeholders*;
- Partilhar e adoptar os valores familiares na Empresa;
- Confiança e comunicação entre os detentores do capital;
- Maior resiliência em situações de crise;
- Rapidez e capacidade de decisão;
- Conhecimento do mercado sobre a continuidade da empresa;
- Confiabilidade e orgulho da família que se transmite para a empresa;
- Adopção da *stewardship theory* em oposição à *agency theory*;
- Utilização frequente do património da família para garantia de responsabilidades da empresa.

2.5. Pontos Fracos das Empresas Familiares

- Limitações ao crescimento para evitar a diluição da posição da família;
- Gap reputacional entre a realidade e a percepção do mercado;
- Dificuldades na implementação de uma gestão profissionalizada e na captação de talentos fora da família;
- Maior complexidade da gestão por força da necessidade de articulação da família e da empresa;
- Risco de informalidade prejudicando a disciplina de gestão;
- Pouca atenção às áreas estratégicas da empresa, condicionadas aos interesses da família.

3. A Gestão das Organizações na Era do Conhecimento

3.1. Era do Conhecimento - Inovação Incremental Vs Radical

	Incremental Fazer Melhor	Radical Fazer Diferente
Produto (serviço)	Melhoria do Produto	Produzir algo completamente diferente
Processo	Eficiência e eficácia, caminho para a excelência	Alteração radical do processo
Posicionamento	Extensão, aprofundamento, segmentação, exploração dos mercados actuais	Encontrar novos campos de intervenção
Paradigma (conceito de negócio)	Modificar o modelo de negócio	Reescrever as regras

3.2. Os Novos Desafios para as Empresas na Era do Conhecimento

- Indústria 4.0 – Sistemas Ciber-Físicos;
- Digitalização/*Big Data*/Automação;
- Novos Paradigmas – Mobilidade/Energia/Materiais;
- Cidades Inteligentes/Fábricas Inteligentes;
- Novos Desafios da Sustentabilidade – Económica/Social/Ambiental;
- Sistemas Integrados complexos – Tecnologia/Qualidade de Vida;
- Implicações ao nível da Indústria e dos Serviços.

3.3. Áreas de Intervenção - Cadeia de Valor



3.4. Inovações na Função Sistemas de Informação

- Novas ferramentas e modelos *ERP – Enterprise Resource Planning*;
- Centros de dados – *Big Data*;
- Novas potencialidades de *Benchmarking*;
- Novas ferramentas de Planeamento e Controlo de Gestão – *BSC – Balanced Score Cards*;
- Utilização dos SIGs para o planeamento estratégico.

3.5. Inovações na Função Operações

- Utilização corrente de impressoras 3D para a produção de protótipos;
- Pequenas séries – *quick response*;
- Novas ferramentas tecnológicas e de TICs na logística;
- Robotização da cadeia de produção.

3.6. Inovações Tecnológicas associadas à Indústria 4.0

- Robótica avançada e inteligência artificial;
- Sensores sofisticados e inteligentes;
- *Cloud Computing*;
- Captura e análise de *Big Data* e algoritmos avançados;
- Fabricação digital (impressoras 3D);
- Interfaces homem-máquina avançados.

3.7. Inovações na Função Financeira

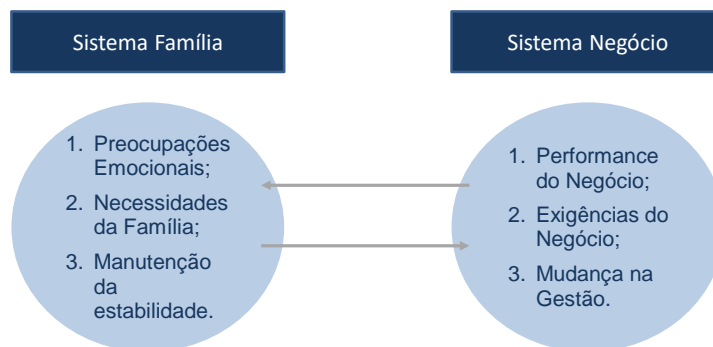
- Novos produtos financeiros;
- Diferente relacionamento com o Mercado de Capitais;
- Novos actores financeiros – Fundos de Investimento, Fundos Imobiliários, ...
- Internacionalização da função financeira;
- Digitalização da Banca e dos actores financeiros;
- Novas ferramentas de ligação – equipamentos móveis.

3.8. Inovações na Função Marketing

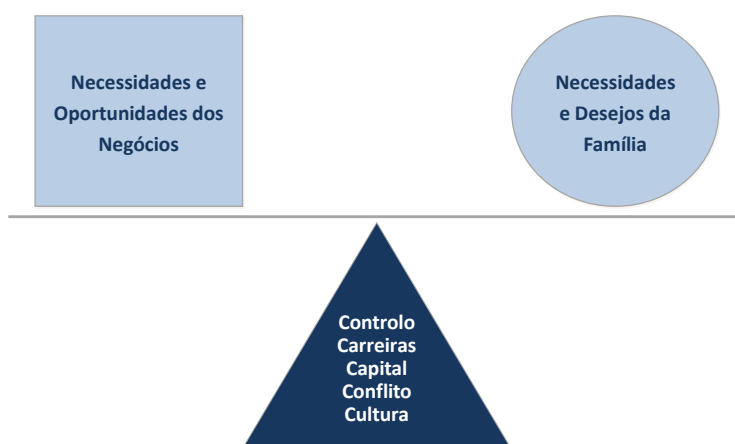
- Novos processos e ferramentas de *CRM – Customer Relationship Management*;
- Novos modelos de segmentos de marketing – Millennials, ...
- Novos modelos de distribuição – Redes digitais;
- Novos meios de promoção – meios tradicionais, meios digitais;
- Novas ferramentas tecnológicas – portais, *sites*, ...

4. Gestão Estratégica de Grupos Empresariais Familiares

4.1. Diferentes Objectivos do “Sistema Família” vs “Sistema Negócio”



4.2. O “Dilema” das Empresas Familiares



4.3. Processo de Planeamento das Empresas Familiares baseado nos 5 Cs



4.4. Categorias de Estruturas nos Grupos Empresariais Familiares

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

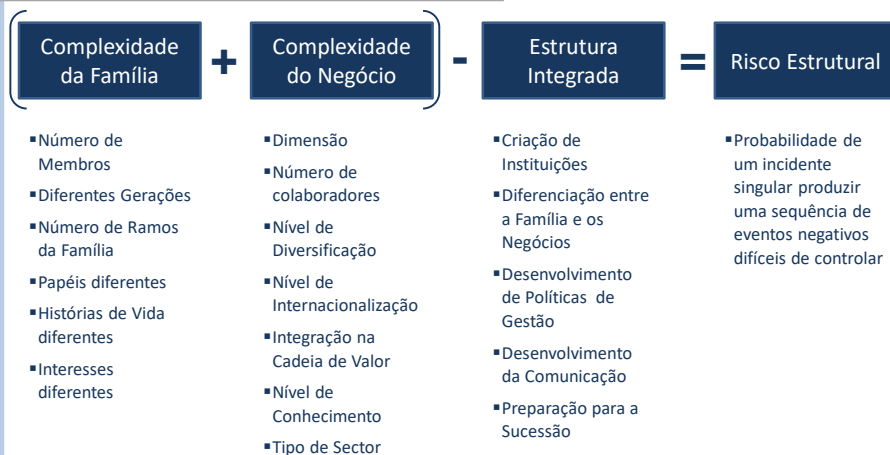
4.5. Objectivos das Estruturas Familiares (1)

1. Definir e Suportar os Valores da Família;
2. Desenvolver e Suportar a Visão da Família;
3. Decisões Estratégicas e Fundamentais para a Família;
4. Desenvolver, Implementar e Executar o Plano Estratégico da Família;
5. Desenvolver, Implementar e Executar os Planos de Acções da Família;
6. Representação da Família e Comunicação Construtiva com a Administração da Empresa;
7. Rever o progresso da família em relação aos planos, incluindo as performances individuais;
8. Proteger e gerir o património da Família.

4.6. Objectivos das Estruturas Familiares (2)

9. Proteger e aumentar a herança e reputação da Família;
10. Fornecer serviços profissionais à Família;
11. Construir e manter a paz na Família;
12. Desenvolver, Implementar e Fortalecer a Constituição da Família;
13. Criar e fortalecer o Código de Obrigações Mútuas da Família;
14. Filantropia;
15. Suporte da Família aos seus Membros;
16. Educação dos membros jovens da Família e desenvolver o seu potencial como colaboradores e futuros líderes da Empresa;
17. Planos de Sucessão e Transição – Rever a Performance e progresso em relação ao planeado.

4.7. Risco Estrutural das Empresas Familiares



Luís Todo Bom

5. Gestão de Grupos Empresariais Familiares na Era do Conhecimento

Luís Todo Bom

5.1. A Adequação dos Instrumentos de Gestão numa Empresa Familiar à Nova Realidade

- Instrumentos de Gestão da Família:
 - Protocolo de Família mais exigente em termos de admissão e formação dos membros da Família nas áreas tecnológicas;
 - Conselho de Família mais actuante nas áreas do investimento, parcerias e redes de inovação;
- Instrumentos de Gestão da Empresa:
 - Comissão Executiva com competências nas áreas tecnológicas e de gestão da inovação;
 - Existência de um CTO-Chief Technology Officer que pode acumular com CIO-Chief Information Officer;
 - Programa de investimentos focado e gerido na óptica da melhoria do posicionamento competitivo da empresa;
 - Gestão rigorosa das parcerias e integração nas redes de inovação.

5.2. As Novas Gerações na Gestão de Empresas Familiares na Era do Conhecimento

- Gosto pela matemática, física, química e biologia – formação em Engenharia;
- Integração em redes de inovação e do conhecimento;
- Visão global dos negócios e cultura internacional;
- Manutenção dos valores da Família como âncora desta nova realidade empresarial;
- Participação activa no Conselho de Família, neste processo de evolução na Era do Conhecimento;
- Gestão rigorosa do protocolo de Família para que constitua a base da mudança da Empresa Familiar.

5.3. Processo de Sucessão num Grupo Familiar



5.4. Um Modelo de Adaptação das Empresas Familiares aos Novos Desafios (1)



5.5. Um Modelo de Adaptação das Empresas Familiares aos Novos Desafios (2)

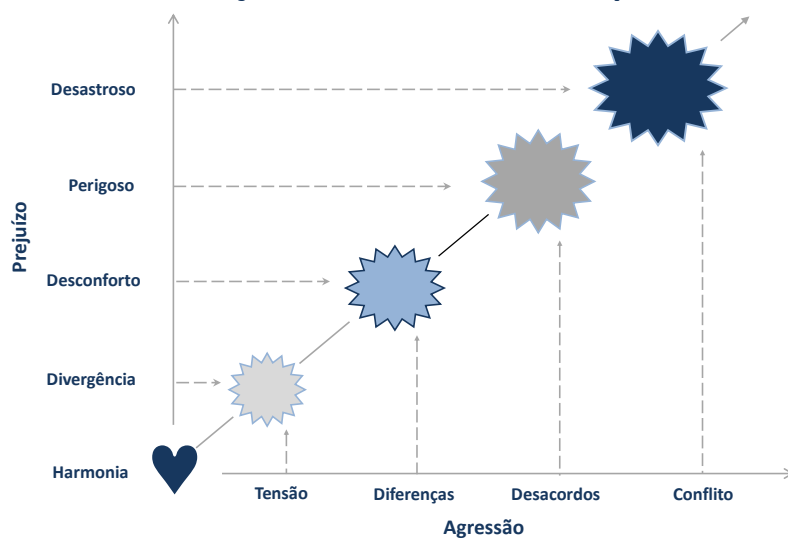
- Envolvimento de toda a Família;
- Aumento do rigor na admissão de novos quadros – Família e Não-Família;
- Formação estruturada e focada para os membros da Família;
- Aproximação internacional – redes e parcerias;
- Ligação às unidades de produção do conhecimento – nacional e internacional.

6. Notas Finais

6.1. Questões essenciais para discussão nas Empresas Familiares

- Sucessão da Gestão
- Carreira dos membros da família no negócio
- Sistemas de compensação
- Propriedade e Governo das Empresas
- Relações entre a Família
- Responsabilidade e Código de Conduta

6.2. A Evolução do Conflito num Grupo Familiar



6.3. Consensos Familiares – Empregos e Propriedade da Família (1)

- Quando e em que circunstâncias são os jovens bem vindos para entrarem na empresa da família.
- A partir de que idade já não podem integrar os quadros da empresa. Deve haver um limite?
- Pode um membro da família reingressar na empresa após um afastamento voluntário ou involuntário? Em que condições?
- O trabalho em part-time é permitido? E incentivado? Em que condições?
- Os cônjuges são bem vindos na empresa? Em que condições e capacidades?

6.4. Consensos Familiares – Empregos e Propriedade da Família (2)

- Quem pode possuir acções da empresa?
- Qual é a política de dividendos? Quem determina se os dividendos são pagos?
- Como é que se podem trocar acções para obter liquidez para os seus proprietários?
- Podem os membros da família transferir livremente acções entre si?
- Pode um accionista anterior voltar a comprar acções da empresa, posteriormente?
- Todas as acções têm os mesmos direitos de voto?
- Como é que os membros da administração e os directores são escolhidos?
- Qual é a relação da administração com os accionistas?
- Podem as acções da empresa ser hipotecadas pelos seus detentores para empréstimos ou outros usos?
- Que informação financeira e que relatórios são fornecidos aos accionistas?