



perguntas essenciais sobre **EMPRESAS FAMILIARES**

António Nogueira da Costa

Francisco Nogueira del Río

Jesús Nogueira del Río



VidaEconómica

Índice

INTRODUÇÃO – A EMPRESA FAMILIAR

Porque é que uma Empresa Familiar é uma empresa diferente?.....	19
O que implica planear a sucessão na Empresa Familiar?.....	25
O que acontecerá na nossa Empresa Familiar se não agirmos?	29
O que acontecerá na Empresa Familiar se a família crescer mais e mais depressa do que a empresa?	33
O Protocolo Familiar: o que é e o que não é?	41

A EMPRESA NA EMPRESA FAMILIAR

Com o tempo deve o Fundador mudar o seu papel diretivo na Empresa Familiar?	47
Devem os filhos mudar o modelo de gestão da Empresa Familiar?	51
Com que idade devo reformar-me?.....	55
Será a crise o momento indicado para enfrentar a mudança de geração na Empresa Familiar?.....	59
Quem deve ser o meu sucessor na empresa e como escolhê-lo?.....	63
O que é e como alcançar uma boa gestão na Empresa Familiar?.....	67
Presidente e Diretor geral uma mesma pessoa?	73
Quais são as funções do Conselho de Administração na Empresa Familiar?.....	79
O que é e como alcançar o bom governo do Conselho de Administração na Empresa Familiar?	83
Como dirigir o Diretor geral na Empresa Familiar?.....	87
Quanto devemos pagar aos Conselheiros na Empresa Familiar?	97
O Conselheiro externo na Empresa Familiar. O que significa “Independente”?	103
Porque é que a Empresa Familiar necessita de Conselheiros Independentes?.....	107
Que perfil deve ter o Conselheiro Independente na Empresa Familiar?	111
Que passos devemos dar se queremos acertar na incorporação do Conselheiro Independente?	115
Porquê um Conselheiro Independente na empresa de propriedade multifamiliar?.....	119
Perante a crise a Empresa Familiar é forte ou débil?.....	123
Como dirigir o negócio em tempos difíceis na Empresa Familiar?	127
Porque é importante o plano estratégico na Empresa Familiar?	131
A Empresa Familiar é inovadora?	139
O futuro na empresa depois do Protocolo Familiar - será que me contaram tudo?	143

A FAMÍLIA NA EMPRESA FAMILIAR

Porque são importantes a cultura e os valores na Empresa Familiar?	149
É inevitável o conflito intergeracional na Empresa Familiar?	153
Deve a Família trabalhar na Empresa Familiar?	157
Como preparar os nossos filhos para que um dia nos sucedam na Empresa Familiar?	163
O Diretor geral na Empresa Familiar: da Família ou externo?	167
Em que momento deve a Empresa Familiar optar por um Diretor geral externo?	171
Porquê um Conselho de Família na Família Empresária?	175
O Conselho de Família: quem, quando e como?	179
Gosto dos meus filhos de igual modo?	183
Devem receber todos o mesmo salário?	187
Devemos regular os negócios que membros da família podem desenvolver à margem da Empresa Familiar?	193
Quem deve assumir a liderança perante uma crise na Empresa Familiar?	197
Qual é o melhor investimento que podemos fazer com os nossos filhos ou netos na Empresa Familiar?	201
Devo negar aos meus filhos os benefícios da empresa para seu próprio bem?	205
Quem deve mudar: as empresas ou os nossos jovens?	209

A PROPRIEDADE NA EMPRESA FAMILIAR

Que etapas atravessa a Empresa Familiar na sua evolução?	215
Porque é que nem todos os proprietários pedem os mesmos dividendos?	223
A distribuição de dividendos na Empresa Familiar: será 30% um valor adequado?	231
Devemos transmitir a Empresa Familiar em vida?	235
Posso vender a empresa aos meus filhos?	243
O que é o baile de carnaval na Empresa Familiar?	247
O que é um ordenamento sucessório na Empresa Familiar?	251
Devemos influenciar o número de futuros proprietários?	255
Existem 7 regras fundamentais na Empresa Familiar?	261
Lista das Empresas Citadas	267
Bibliografia	273
Imagens, quadros e gráficos	277

Apresentamos a Família Cordas



**CUSTÓDIO
CORDAS**

O Pai, do alto dos seus mais de 60 anos, empreendedor, só vê, fala, sonha . . . EMPRESA (“e no princípio era um . . . mundo de Cordas”). Como bom fundador, dedica todo o seu tempo ao negócio.



**CAROLINA
FITA DE CORDAS**

A Mãe, o grande suporte familiar, trabalha em casa a cuidar da família e só vê, fala, sonha, . . . FAMÍLIA. É uma excelente matriarca, cuja ocupação familiar não lhe tem permitido libertar tempo para trabalhar na empresa, mas da qual usufrui algumas vantagens diretas.



**CÁTIA
FITA DE CORDAS E NÓ**

A rapariga mais velha (quase a chegar aos 40 anos), muito feminina, utópica, leviana, espalhafatosa, . . . , trabalha na empresa na área das relações públicas e marketing. As suas decisões estão quase sempre associadas a um exagero de “custos”, ou a uma improvável criação de qualquer vantagem para a empresa. É casada com Carlos Nó.



CARLOS NÓ

Marido da Cátia e “chefe” dos vendedores (genro é para isso mesmo), uma figura com presença, que veste bem, anda com um bom carro, trata de todo e qualquer assunto desde que seja “à volta da mesa em restaurantes únicos, pessoalmente selecionados”. São pais da única neta, Carolina.



**CAROLINA
FITA DE CORDAS E NÓ**

Filha de Carolina Fita de Cordas e Nó e Carlos Nó, tem 5 anos e é a única neta da família. É uma imagem fiel da mãe: muito feminina, meiga e mimada por todos.



**CARLOTA
FITA DE CORDAS**

A rapariga mais nova (30 anos): licenciatura, MBA, domínio de línguas (até mandarim . . .), profissional exímia a trabalhar arduamente na empresa, conhece todos os trabalhadores e domina todos os assuntos (melhor que o próprio pai). Solteira, independente e com total dedicação à empresa, é uma líder nata que poderia a qualquer momento assumir a direção do negócio . . . mas o pai nunca lhe reconhece as suas capacidades: “presidência da empresa é cargo de homem”.



**CUSTÓDIO JR.
FITA DE CORDAS**

O rapaz, primogénito (na casa dos 40 anos), trabalha na empresa, empurrado pelo pai, que o vê como o seu braço direito e natural sucessor, mas cuja grande aspiração profissional é ser comandante de um navio de cruzeiros. Casado com Catarina Fio de Cordas.



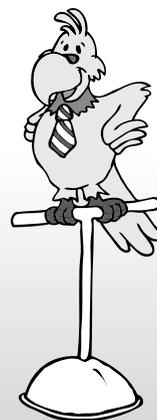
**CATARINA
FIO DE CORDAS**

Professora primária muito dedicada ao ensino, à escola e à sua família. Não possui nem pretende ter qualquer ligação à empresa familiar. Casada com Custódio Jr. são os orgulhosos pais de dois meninos.



**CUSTÓDIO E CUSTODINHO
JR. JR. FIO DE CORDAS**

Os dois netos são muito apreciados pela família, em especial pelo avô, dado que demonstram um interesse “inato” e declarado pelo grande “parque de diversões” que é a empresa. O Custódio, apesar dos seus 7 anos, já realiza alguns pequenos trabalhos e o bebé, assim que começou a dar os primeiros passos, gosta de acompanhar o avô numas visitas a algo que é muito distinto da sua casa – a Cordas S.A.



LOURO

O papagaio, a voz crítica, a consciência, diz sempre o que (não) é oportuno, ... Assume-se como o “pássaro fundador e líder da empresa”.



**CARLOS
FIEL E FIEL**

O conselheiro independente, companheiro, amigo e confidente do fundador. Sendo um experiente e reconhecido profissional, assume o seu papel de uma forma isenta como um árbitro; isto é, apoia quase sempre as vontades do seu amigo Custódio (sendo mais preciso, até ao momento não se conhece uma posição em contrário).



**CÉLIA
CALADA E FIEL**

A secretária, esposa do Carlos, é a pessoa de grande confiança do fundador: sabe o que este diz, pensa, pensará, ... e retém tudo como num sepulcro.

Agradecimentos

Assumimos o desafio de conceber uma publicação que estivesse associada às práticas, exemplos e realidades das empresas familiares e que, ao mesmo tempo, fosse de fácil e cativante leitura.

Estávamos conscientes que este objetivo só poderia ser alcançado pela envolvimento de diversos intervenientes, com distintas e complementares valências, e a conciliação dos seus contributos, pelo que pretendemos agradecer:

- A todas as famílias e empresas familiares, que, ao divulgarem em meios públicos informação associada às suas particularidades, permitiram apresentar muitas dezenas de casos portugueses que suportam e ilustram os textos apresentados, e aos meios de comunicação que deram e dão relevo a estas temáticas, sendo de realçar os meios da Impresa (grupo de raiz familiar), Jornal *Expresso* e Revista *Exame*;
- Ao grupo editorial Vida Económica, pelo empenho que tem demonstrado na divulgação da temática das empresas familiares, e, em especial, ao João Luís de Sousa, por ter criado, e sempre apoiado, uma secção dedicada às empresas familiares no semanário *Vida Económica*, onde, desde 2007, surgiram centenas de artigos e consultórios que permitiram uma interatividade com as pessoas ligadas aos negócios familiares, e ao Miguel Peixoto de Sousa, por ter publicado o primeiro livro *Eu não vendi. Não o façam vocês. Empresa Familiar e Sucessão* e agora por muito ter contribuído para o surgimento desta nova e original publicação;
- À Marina Sá Borges, da Associação das Empresas Familiares, pela sua persistência na oportunidade de lançar uma publicação ilustrada sobre esta temática;
- À Lisbeth Ferreira, pelas cuidadas traduções e contributos;

- À Flávia Leitão, que aceitou o nosso grande repto e, a partir dos textos e algumas sugestões, concebeu um excelente e criativo trabalho de ilustração;
- Ao José Pinto e Rosa Ribeiro, pelo empenho na conceção gráfica distinta e atrativa;
- Ao Abel Estefânio e à Priska Hirschmugl que connosco têm participado, vivido e contribuído em múltiplas intervenções em empresas familiares;
- Às pessoas que de alguma forma colaboraram e contribuíram com as suas sugestões e às entidades que aceitaram associar-se e apoiar a produção e lançamento da obra, sendo de destacar a Câmara Municipal da Maia e o seu vereador Paulo Ramalho, o Crédito Agrícola da Área Metropolitana do Porto e o seu responsável José Cunha da Silva, o Banco Espírito Santo, a NBB/Grupo Sartorial e a Uniarte Gráfica.
- Ao senhor José Luís Simões, o nosso manifesto apreço é redobrado: pelo exemplo e referência que a Família e Grupo Luís Simões, a que exemplarmente preside, representam no seio das famílias empresárias e, em especial, por ter prontamente aceite o desafio de elaborar o precioso prefácio desta publicação, o que muito nos orgulha.

O resultado final é da nossa responsabilidade e a avaliação deste trabalho está agora nas mãos do leitor, a razão última de ser deste livro, como tal muito apreciaríamos receber o seu comentário, crítica, sugestão ou pergunta em consultas@efconsulting.es.

Prefácio

Muito se tem escrito sobre a gestão de empresas familiares. Esta abordagem, através da formulação de perguntas concretas com as quais nos confrontamos no dia-a-dia, permite-nos uma leitura estruturada e sequencial, e constitui também um processo de consulta com resposta para cada realidade, muito útil perante casos distintos que exigem soluções distintas.

Um fundador empreendedor, com crença, que acredita que o futuro se constrói caminhando, mostra-nos como é possível criar as bases de uma família empresária, que se respeita, que se complementa, que proporciona a criação de valor nos produtos, na empresa, na família e na região onde está instalada com postos de trabalho, sustentando o sonho dos empreendedores de perpetuar a “empresa” em que estão implicados, mesmo que muitos apenas estejam envolvidos, como é o meu caso, pois também sinto o impulso da criação de valor para suporte à referida perpetuidade.

As gerações seguintes, com as suas naturais formas de estar, resistem às diferentes armadilhas que a gestão de empresas familiares coloca: a importância da gestão profissional, a transmissão do conhecimento, a importância de se adaptar a cada realidade e a cada momento, a formação de gestores e familiares para estarem preparados para a sucessão da propriedade e/ou da gestão, etc. Assim se superam, em cada realidade concreta, as contrariedades, transformando-as em oportunidades, gerando momentos de concretizações pessoais, familiares e empresariais, evidenciando que é com pessoas persistentes e com crenças que se fazem as famílias empresárias, e com estas as empresas familiares, num círculo virtuoso da criação de prosperidade.

Destaco a armadilha com que mais vezes as famílias se confrontam: a diferença entre a gestão da propriedade e a gestão da empresa, para a qual é necessária uma sustentada e consistente forma de preparação da geração seguinte, tema que neste livro tão bem está tratado... ajuda-nos a encontrar um caminho de reflexão e soluções concretas.

A crença na perpetuidade que referi sustenta a base de que as empresas que superam as primeiras gerações são mais resistentes e criadoras de prosperidade que as demais, colocando a crescente responsabilidade no evoluir da sociedade em que nos inserimos.

Temos aqui um bom instrumento de trabalho para nos levar a encontrar soluções concretas para construir o futuro das nossas empresas e das nossas famílias.

José Luís Simões

Presidente do Conselho de Administração do Grupo Luís Simões

Apresentação e plano do livro

Todos reconhecem a extrema importância que as Empresas Familiares desempenham em qualquer sociedade aberta à iniciativa privada.

Muitos conhecem a sua capacidade de resiliência e esforços externos para ultrapassar os contínuos desafios.

Alguns têm o prazer de sentir o peso histórico de entidades com centenas de anos que evoluíram de geração em geração na mesma família.

Nós temos tido o prazer de conhecer, trabalhar e conviver com muitas e variadas famílias e negócios familiares radicados em diferentes áreas geográficas de Portugal, Espanha e diversos outros países de língua portuguesa e castelhana.

Esta publicação surge assim como o resultado dos estudos, do conhecimento de situações presenciais e múltiplas preocupações reais, algumas delas apresentadas via “Consultório da Empresa Familiar” do jornal *Vida Económica*, onde o “Abel Maia”, heterónimo utilizado para personificar esta interatividade, concretiza as tentativas de resposta, limitadas muitas vezes pelo óbvio desconhecimento do contexto em que estas estão inseridas e das restrições de espaço, que impõem uma importante capacidade de síntese.

As 50 perguntas foram identicamente estruturadas: um *cartoon*, uma resposta e exemplos nacionais, ilustrativos do tema abordado, recolhidos a partir de informação pública apresentada em órgãos de comunicação tradicional ou digital, bem como dos sítios das respectivas empresas, e agrupadas em quatro grandes temáticas:

- **Introdução à Empresa Familiar**, onde se apresentam as principais especificidades inerentes a estas organizações, de forma a permitir interagir com uma maior consciência do seu contexto e *modus operandi*.
- **A Empresa na Empresa Familiar**, que a caracteriza como uma entidade inserida no mercado, a competir em igualdade de circunstâncias com todas as outras, mas reconhecendo as suas particularidades, que, em

muitos aspetos, a diferenciam e potenciam a sua capacidade competitiva, ou que, não estando devidamente reconhecidos e antecipadamente geridos, podem provocar envolventes fraturantes, quer a nível empresarial quer a nível familiar.

- **A Família na Empresa Familiar** surge como o grande elemento diferenciador destas entidades, pela associação da família ao projecto empresarial por uma ou múltiplas combinações da trilogia Propriedade, Trabalho e Família. Estas interligações criam e propiciam situações únicas e potenciadoras de grande força ou, antagonicamente, fragilidade, pelo que é crucial identificar, antecipar, consensualizar no seu tratamento, comunicar e, sempre que necessário, enfrentar de uma forma direta, concertada e, acima de tudo, transparente.
- **A Propriedade na Empresa Familiar** acompanha a evolução da posse que provocará alterações na estrutura acionista da empresa. A natural centralização inicial na posse dos fundadores tenderá para uma possível multiplicidade de pessoas da família, de distintos ramos familiares, até ao limite de abertura a terceiros, desejados ou não, com particulares e distintas posições que necessitam de ser bem geridas, para coexistirem e manterem a união em torno do projeto empresarial.

Para finalizar, resta-nos referir a **Família Cordas**, cujos membros integrantes já foram apresentados nas páginas 8 e 9, que, como qualquer outra família tradicional, foi “concebida” a dois: pelos autores, como forma de tipificar múltiplas características inerentes a muitas famílias empresárias, e pela ilustradora Flávia Leitão, que aceitou dar corpo e espírito a cada umas das personagens e associá-las em 50 distintas situações ilustrativas.

Não sendo uma família real, qualquer semelhança ou identificação é pura coincidência. Foi, contudo, tipificada e construída de forma a permitir caricaturar muitas situações testemunhadas pelos autores em famílias bem reais.

Esta Família Cordas é detentora da Empresa Familiar **Cordas, S.A.** (99,99% na posse do pai e o restante da mãe), fundada pelo patriarca e líder de sempre – Custódio Cordas –, que se dedica à conceção e produção de todo o tipo de cordas.

Introdução: A Empresa Familiar



1 Porque é que uma Empresa Familiar é uma empresa diferente?

“Primeiro é o tipo de empresa onde trabalham mais de 80 000 pessoas e, depois, a família”¹. São as palavras do fundador de um dos principais grupos empresariais espanhóis e definem o sentimento do empresário: a palavra dominante em empresa familiar é “empresa”. No entanto, esta visão não deveria menosprezar o efeito que poderão ter na empresa as decisões relacionadas com a participação de um grupo de pessoas com fortes vínculos afetivos e emocionais, a “família”, no núcleo acionista. Para eles, a empresa familiar significa trabalho, dinheiro e património. E o negócio familiar não poderá permanecer alheio a esta visão.

Tagiuri e David (1988) expuseram com êxito esta complexa realidade através do seu conhecido modelo dos três círculos que, de forma muito intuitiva, explica as complexas relações que caracterizam este tipo de organização. Neste modelo demonstra-se como a empresa familiar é composta por uma empresa que concorre num mercado, pelos seus donos que são pessoas independentes, embora estejam fortemente vinculados pela sua pertença a uma família, e por um património que constitui o sustento principal das atuais gerações e, quem sabe, das futuras.

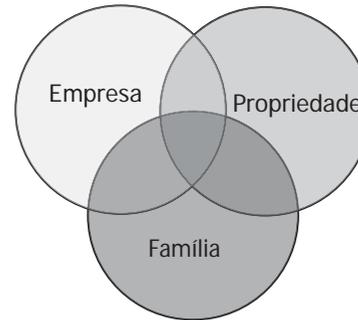
1 - David Álvarez Díez, presidente e fundador do grupo Eulen e proprietário de 51% das ações, em entrevista disponível em http://www.cincodias.com/articulo/empresas//Ampliare-capital-entren-socios-amigos/20100420cdscdiemp_5/cdsemp/Cita.

“É natural, na Casais, resolverem-se estratégias de negócio, problemas de trabalho, questões do dia-a-dia entre pais e filhos, entre tios e sobrinhos ou entre primos. É natural ouvir-se: «Já falei com o seu primo sobre este assunto» ou «a minha mãe e os meus tios não concordam com este plano».

O ambiente não é menos profissional ou menos exigente, é apenas... mais familiar.”

Fonte: Mestria; Empreiteiros Casais, de António Fernandes da Silva, S.A., ed. Maio de 2008

Como evolui a empresa familiar?



No momento da fundação da empresa estes três círculos sobrepõem-se, confluem todos num. Nos primeiros anos de vida da empresa, o fundador “impregna” de tal forma todas as suas atividades que se pode afirmar que a empresa é ele, as decisões da empresa são as “suas” decisões. A família ainda é muito reduzida, restrita ao núcleo formado pelo casal fundador, sem filhos ou ainda muito novos. O capital social da empresa, aquele em que se apoia a gestão, coincide com a figura deste fundador. Isto é, em volta da sua figura ou do casal fundador constrói-se esta tripla realidade de empresa, família e propriedade.

À medida que o tempo passa, a empresa cresce, incorpora novos profissionais, novas pessoas acedem a novos cargos de direção. Simultaneamente, a família aumenta, os filhos crescem, casam, surgem os familiares por afinidade e os netos. Como consequência, e de forma paralela, o círculo que representa a propriedade, que no início era constituído apenas pelo casal fundador, evolui e dá lugar a novos membros, à medida que acontecem as

mudanças geracionais, em alguns casos com aumentos de capital que podem incorporar sócios ou acionistas externos à família ou, quem sabe, pessoas que trabalham na empresa.

Os círculos transformam-se e afastam-se entre si, configurando diferentes posições para as diferentes pessoas envolvidas na empresa familiar: familiares proprietários que trabalham na empresa; membros da família que são proprietários e que não trabalham na mesma; trabalhadores ou diretores da empresa que pertencem à família mas que ainda não são proprietários; etc.

Quando um membro da segunda geração acede à direção da empresa, sucedendo ao seu antecessor, as suas circunstâncias relativamente à propriedade da empresa e relativamente à própria família, e isto é a aprendizagem transcendental do modelo dos três círculos, já não são iguais às que eram para o seu pai: “Embora se pense que a sucessão é uma questão de negócios, ficamos impressionados perante a enorme importância que também tem no círculo familiar” (Gersick, 1997, pág. 22).

Quem dirigir agora a empresa já não terá o suporte de um capital social 100% aglutinado na sua pessoa, nem terá o ascendente emocional e a autoridade sobre o resto da família que tinha o seu antecessor. Os parâmetros do jogo mudaram, e portanto também devem mudar as formas de jogar. Os modelos de administração e gestão que caracterizaram a empresa na sua primeira fase já não são válidos. Novas estruturas de propriedade exigem novas formas de administração e de gestão.

Segundo outra perspetiva, cada uma das posições refletidas no modelo corresponde a pessoas com um projeto vital próprio e circunstâncias pessoais particulares (casal, filhos, trabalho, património,...), que determinam diferentes inquietudes, necessidades e/

O Conselho Superior do Grupo Espírito Santo duplicou a sua dimensão, para dez elementos. Cada líder dos cinco ramos acionistas do grupo mais poderoso do País nomeou outro familiar.

Na prática, este alargamento indica a sucessão na estrutura de poder de cada um dos ramos (quatro dos quais são da família).

Será entre os da nova geração que estará o líder dos líderes, que hoje é Ricardo Salgado. Contudo, este foi o único dos cinco que ainda não indicou quem será o seu “escolhido”.

Fonte: “Grupo Espírito Santo abre sucessão geracional na família”, *Jornal de Negócios*, 2011/07/22

ou prioridades. Tudo isto determina a complexidade da empresa familiar: ser capaz de construir um barco no qual todas as pessoas consigam enquadrar o seu projeto pessoal.

Não há dúvida que estamos perante um desafio difícil no qual se cruzam as emoções, o poder e o dinheiro. Seria uma imprudência nossa dizer-lhes que o caminho que a sua empresa e a sua família devem percorrer nos próximos anos estará isento de obstáculos. Não é assim, há muito trabalho pela frente, e não um trabalho pontual realizado durante algumas semanas ou alguns meses. A nossa particular tripla realidade continuará a evoluir porque o tempo não para, os mercados mudam e a nossa família também. E, nestas circunstâncias que mudam, devemos manter o nosso barco a navegar no rumo certo e com a tripulação preparada.

Ao longo das próximas páginas refletiremos sobre estes e outros aspetos. Escolhemos fazê-lo de uma forma sintética, sob o formato de pergunta e resposta, com associação de um *cartoon*, porque acreditamos que este pode ser mais atrativo e envolvente, ao mesmo tempo que se mantém a validade do contributo. Esperamos, sinceramente, que as perguntas sobre a Empresa Familiar que temos pela frente sejam úteis.

Num negócio familiar,
a fronteira que separa
a empresa da família
é tão real como o equador.

Os autores
Os autores



2

O que implica planejar a sucessão na Empresa Familiar?

Peter Drucker afirmava que os planos mais não são do que boas intenções, a não ser que originem trabalho árduo. É necessário tomar decisões e convertê-las em ações efetivas; caso contrário o esforço terá sido em vão.

Esta é a realidade da sucessão na empresa familiar: planeá-la implica tomar decisões e fazer com que sejam executadas. O nosso maior inimigo é deixar passar o tempo sem nada fazer; no entanto, este é um dos erros mais comuns.

Planejar a sucessão na empresa familiar implica planejar a transmissão da propriedade e a transmissão da gestão: duas realidades diferentes que requerem duas soluções diferentes e que, além do mais, costumam surgir em diferentes momentos no tempo. Cada uma tem os seus focos de conflito. Às diferenças entre “simples” soluções jurídicas (as que afetam a propriedade) e soluções empresariais “muito mais complexas” (as que afetam a gestão da empresa) somam-se as circunstâncias pessoais de cada família.

A transmissão da propriedade costuma gerar menos problemas. E dizemos costuma porque, embora nem sempre assim seja, existe uma consciencialização muito elevada em qualquer um de nós sobre a necessidade de fazer um testamento e deixar as coisas minimamente

A sucessão na Sonae foi um processo longo que passou por uma preparação com muita antecedência dos candidatos (Álvaro Portela, Ângelo Paupério, Nuno Jordão e Paulo Azevedo), fazendo-os rodar por diferentes setores e um jogo leal e transparente colocando três “simples” questões a cada um:

- Quer e pode ser o número um?
- Se não for o eleito, aceita qualquer um dos outros indigitados?
- Se não for você, quem é que escolhe?

Fonte: Entrevista de Belmiro Azevedo ao Jornal *Expresso*, 2007/05/26

Os trabalhos de preparação duraram um ano e contaram com o apoio de dois consultores.

Um período muito importante, porque “um protocolo familiar não deve ser imposto, mas antes negociado sem pressas até que todos se sintam confortáveis com o seu conteúdo”, assim descreve Jorge Simões, do grupo Luís Simões.

Fonte: “Negócios de família”, Revista *Exame*, nº 312, Abril 2010, pp. 94 a 97

organizadas neste âmbito. Por isso refletimos sobre como queremos que as coisas fiquem no futuro, tomamos as decisões oportunas e recorremos a um advogado ou notário para formalizar a nossa vontade. Isto é, sei que tenho de fazer alguma coisa, decido o que fazer (isto não significa que o processo de decisão seja simples) e fazê-lo não me cria problemas, porque me limito a colocar-me nas mãos de um profissional que percorre a última etapa do percurso. Este planeamento tem a vantagem de que basta ser feito uma vez e fica resolvido para o futuro.

Todavia, a realidade da transmissão da gestão da empresa é muito mais complexa, principalmente por dois motivos: não tenho muita certeza para onde devo dirigir-me (a visualização do futuro é nublada, não tenho a certeza de como os meus filhos vão dirigir de forma conjunta o que hoje eu faço sozinho), e não sei como percorrer o caminho. Quando a empresa mudar de mãos, precisará de um novo modelo de gestão, uma nova estrutura de poderes que permita a todos os proprietários estarem altamente envolvidos na e com a direção da empresa, independentemente de quem trabalhar na mesma, quer ocupem um cargo no conselho de administração ou tenham os seus direitos políticos depositados noutro membro da família. Devemos começar já a trabalhar na sua elaboração.

O caminho para o fazer, o enquadramento em que se tomam as decisões com vista a planejar a sucessão da empresa familiar e as atuações que daí resultem são um importante consenso da família conhecido como **Protocolo Familiar**. Neste apresentam-se as vontades e os compromissos assumidos pelos membros da família num guia de conduta respeitado por todos. Chega-se a um acordo de como pretendemos que seja o futuro e trabalhamos para tal. Não há maior força para uma empresa familiar do que aglutinar as vontades de todos os indivíduos que a constituem.

Diz-me como
preparaste o teu sucessor,
dir-te-ei qual o futuro da tua empresa.

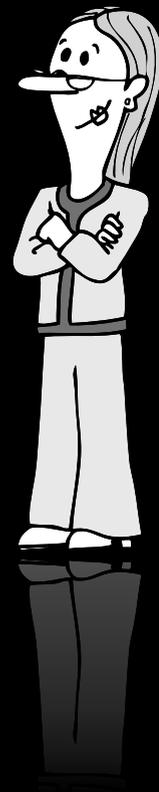
Os autores
Os autores

50

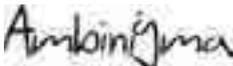
perguntas essenciais sobre **EMPRESAS FAMILIARES**

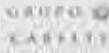


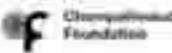
CORDAS
S.A.



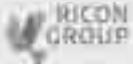
Lista das Empresas Citadas

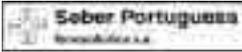
EMPRESAS	LOGO	PERGUNTA	PÁGINA
Adega Luís Pato		40	206
Ambar – Ideias no Papel, S.A.		23	129
Ambinigma – Importação e Climatização, Lda		3	30
Aveleda - Sociedade Agrícola e Comercial da Quinta da Aveleda, S.A.		5, 24	42, 134, 135, 137
Banco Espírito Santo, S.A.		1, 4, 26, 34, 36, 43, 44	21, 33, 144, 180, 189, 225, 232
Banif, SGPS, S.A.		9, 11	60, 68
Bial – Portela & CA, S.A.		8, 25, 28	56, 140, 153

EMPRESAS	LOGO	PERGUNTA	PÁGINA
BRISA Auto-Estradas de Portugal, S.A.		22	124
Cabelte Holding SGPS, S.A.		49	257
Casino do Estoril, S.A.		48, 49	252, 256
Corticeira Amorim, SGPS, S.A.		11, 38	71, 197, 198
Cotesi - Companhia de Têxteis Sintéticos, S.A.		3	31
Edifer Investimentos SGPS, S.A.		12, 13	73, 74
Efacec Capital, SGPS, S.A.		14, 21	85, 120
Empreiteiros Casais de António Fernandes da Silva, S.A.		1, 5, 24, 39, 50	19, 43, 132, 202, 203, 261, 264
Ferpinta SGPS, S.A.		4, 8, 29	38, 57, 159

EMPRESAS	LOGO	PERGUNTA	PÁGINA
Ferreira Avelar & Irmão, Lda		42	218
Frezite – Ferramentas de Corte, S.A.		23	127
Fundação Champalimaud		35	183
Galucho - Indústrias Metalomecânicas, S.A.		10, 11	63, 67
Grupo Fernando Martins, S.A.		28, 29	154, 158
Grupo Ilha Verde		4	34
Grupo Salvador Caetano, SGPS, S.A.		50	265
Grupo Sousa Investimentos, SGPS, Lda		15, 31, 37	90, 168, 194
Hipogest, SGPS, S.A.		6	47

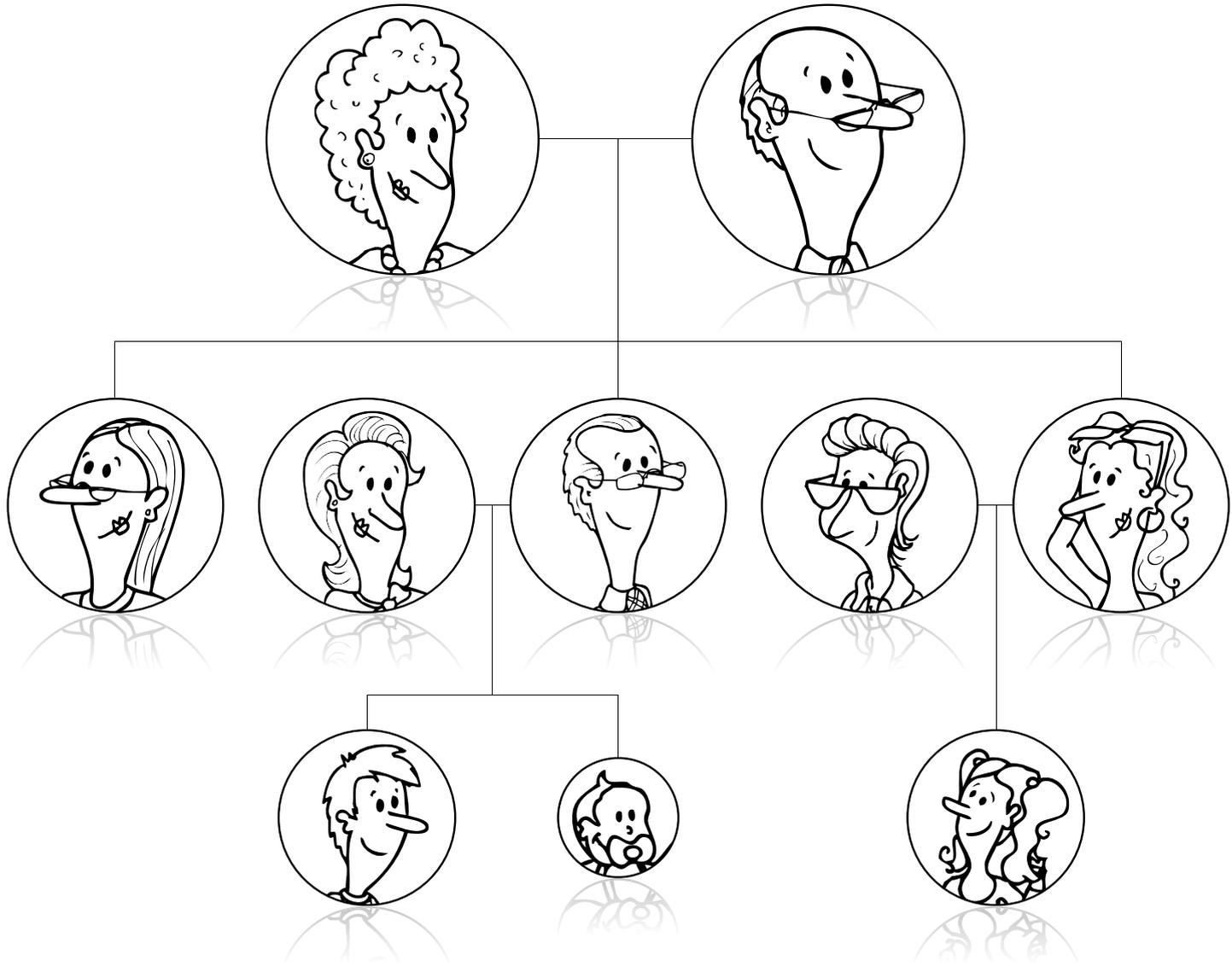
EMPRESAS	LOGO	PERGUNTA	PÁGINA
Hotel Albatroz		41	211
Hovione FarmaCiencia, S.A.		14, 47	85, 248
Impresa, SGPS, S.A.		14	85
J. Carranca Redondo, Lda		39	201
Jerónimo Martins, SGPS, S.A.		13, 14, 15, 18, 20, 30, 32, 36, 44	79, 80, 81, 84, 88, 94, 108, 116, 164, 172, 189, 231, 232
LS - Luís Simões, SGPS, S.A.		Prefácio, 2, 33	13, 26, 176
Mário J. Oliveira & Irmão, Lda		41	210
Mota-Engil, S.A.		16, 44	99, 232

EMPRESAS	LOGO	PERGUNTA	PÁGINA
Nabeirogest, SGPS, S.A.		42	216, 220
Nutroton, SGPS, S.A.		7, 8	52, 55
Oásis Atântico Portugal, SGPS, S.A.		29	160
Oficina de Manuel Alcino & Filhos, Lda		30	163
Porto Editora, Lda		24	136
RAR - Sociedade de Controle (Hold- ing), S.A.		35	184
Resiquímica – Resinas Químicas, S.A.		22, 44	125, 232
Revigrés-Indústria de Revestimentos de Grés, Lda		12, 43	75, 227
Ricon Industrial - Produção de Ves- tuário, S.A.		23, 46	128, 244

EMPRESAS	LOGO	PERGUNTA	PÁGINA
Riopele Têxteis, S.A.		49	255
Seber Portuguesa Farmacêutica, S.A.		45	239
Serafim da Silva Jerónimo & Filhos, Lda		25	141
Sogrape Vinhos, S.A.		43, 44, 45, 50	224, 232, 237, 262, 263
Sonae Investimentos, SGPS, S.A.		2, 6, 14, 16, 17, 44	25, 48, 85, 98, 105, 232
Sovena, S.A.		27	150
VAA - Vista Alegre Atlantis SGPS, S.A.		11	70
Vicaima Madeiras, SGPS, S.A.		10, 48	64, 251

Índice das imagens quadros e gráficos

Como evolui a empresa familiar	20
Índice de Evolução Intergeracional da Riqueza da Família	36
Matriz da Boa Gestão	69
Número de administradores por empresa	85
A zona cinzenta: o perigo de não saber quem manda	89
Eleição filosófica do funcionamento do Conselho de Administração	91
Exemplo de definição de competências que podem regular-se na componente do negócio	93
Remunerações Médias dos Administradores	98
Ser Empresa Familiar ajuda a Enfrentar a Crise	124
1.000 maiores empresas europeias que investem em I&D	140
Remunerações individuais	189
Matriz do acionista	225
Proprietários	227
Distribuição de dividendos	232
Matriz da mudança geracional	



Os autores

ANTÓNIO NOGUEIRA DA COSTA

Doutorando em Gestão na área das empresas familiares; Executive MBA; Curso Superior de Recursos Humanos e Programa de Alta Dirección (PAD).

Sócio fundador da efconsulting em Portugal, consultora especializada que já implementou múltiplos processos de protocolo familiar em empresas de distintas dimensões e áreas de actividade. Carreira profissional em entidades financeiras nas áreas de gestão e marketing, matérias de que é professor do ensino superior e pós-graduado. Director de programas em Portugal e professor da Escuela de Negocios Novacaixagalicia.

Orador frequente em seminários e formações especializadas na área das empresas familiares, adaptou para português o livro “Eu não vendi. Não o façam vocês. Empresa familiar e sucessão” (2007) e é co-autor de “Estratégias Empresariais” (2009), editados pela Vida Económica. É colunista habitual do semanário Vida Económica na área das empresas familiares.

FRANCISCO NEGREIRA DEL RÍO E JESÚS NEGREIRA DEL RÍO

Francisco Negreira del Río, doutorado em Ciencias Empresariales pela Universidad de Santiago de Compostela e MBA, e Jesús Negreira del Río, doutorado em Farmacia pela Universidad de Santiago de Compostela e Master em Dirección Comercial y Marketing, desenvolvem as suas carreiras investigadoras e profissional na área da empresa familiar.

Professores Titulares da Escuela de Negocios Novacaixagalicia, são sócios fundadores da efconsulting, consultora especializada através da qual prestam assessoramento à empresa familiar. Nos últimos anos ajudaram a implementar com êxito processos sucessórios em empresas de tamanhos e realidades muito díspares, desde pequenas empresas até importantes grupos multinacionais.

No âmbito investigador participaram e expuseram os seus estudos em importantes congressos científicos e publicaram numerosos artigos em revistas académicas de referência (Revista de Empresa do Instituto de Empresa, Harvard Deusto Business Review, Harvard Deusto Finanzas & Contabilidad. . .).

Publicaram em Espanha o livro “Eu não vendi. Não o façam vocês. Empresa familiar e sucessão”, adaptado e editado em Portugal pela Vida Económica e “El Buen Gobierno de la pyme familiar”, ed. Escuela de Negocios Novacaixagalicia (2011). São colunistas habituais do semanário Vida Económica na temática das empresas familiares.



Os autores com a equipa da Vida Económica

A ilustradora

FLÁVIA LEITÃO

Bacharelato em Design Gráfico pela Faculdade de Belas Artes da Universidade do Porto, ilustra profissionalmente desde 2003.

Tem vários trabalhos publicados na área da ilustração infantil como “O Diabo Alfusqueiro”, “Por Ser Natal” e “(Im)provérbios”, para a Editora Trinta por uma Linha. Trabalhos na área da pedagogia e educação ambiental para a Ambisousa, SIMLIS e ATMAD através da Mais Momentos; na área do voluntariado para crianças da Associação Acreditar.

Também produz infografias na área da formação profissional para a CEAC, na área Infantil para a Areal Editores.

Na ilustração editorial já trabalhou com a Visão Júnior, o Jornal de Notícias e o jornal Correio da Manhã.

Na área de Marketing já produziu mascotes e ilustrações para as marcas Girandola (moda) e FERBAR (área alimentar).

Também orienta oficinas de plasticina para crianças na Casa da Animação, FNAC e Escolas de S. João da Madeira.

Exposições em S. João da Madeira, 2011 e 2010, nos 3º e 4º Encontro Nacional de Ilustração; na Biblioteca Municipal de Castro Daire em 2011 e no lançamento do livro “(Im)provérbios”, na Casa da Animação do Porto em 2008.



perguntas essenciais sobre EMPRESAS FAMILIARES

www.vidaeconomica.pt
http://livraria.vidaeconomica.pt

ISBN: 978-972-788-432-2



“Estudos europeus revelam que cerca de um terço dos empresários europeus, sobretudo os proprietários de empresas familiares (cerca de 70% a 80% das empresas), as abandonarão dentro de 10 anos. Estima-se que serão assim afectadas cerca de 690 000 empresas, com 2,8 milhões de empregos.”

Comissão Europeia

Implementing the Lisbon Community Programme for Growth and Jobs Transfer of Businesses

“Este livro interessa a todos quanto possam estar ligados a uma família empresária - avós, pais, filhos, netos, primos e não esquecendo os genros e noras, ou a uma empresa familiar - empregados, clientes, fornecedores, respondendo a 50 perguntas de uma forma muito prática com dezenas de exemplos reais baseados em famílias e empresas portuguesas.

O interesse didático e pedagógico da obra é reforçado com uma linguagem acessível e 50 humorísticos cartoons. Mérito dos autores que atingem os objectivos a que se propuseram.”

Miguel Peixoto de Sousa,

Administrador do Grupo Vida Económica

“Esta abordagem, através da formulação de perguntas concretas com as quais nos confrontamos no dia-a-dia, permite-nos uma leitura estruturada e sequencial, e constitui também um processo de consulta com resposta para cada realidade, muito útil perante casos distintos que exigem soluções distintas.

Temos aqui um bom instrumento de trabalho para nos levar a encontrar soluções concretas para construir o futuro das nossas empresas e das nossas famílias.”

José Luís Simões,

Presidente do Conselho Administração da Luís Simões

Apoios:

