



perguntas essenciais sobre **EMPRESAS FAMILIARES**

António Nogueira da Costa | Francisco Nogueira del Río | Jesús Nogueira del Río



VidaEconómica

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, espalhafatos, ..., 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, primogênito (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.

Índice

INTRODUÇÃO – A EMPRESA FAMILIAR

Porque é que uma Empresa Familiar é uma empresa diferente?	19
O que implica planejar 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

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 particula-

ridades, 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.



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 organizadas neste âmbito. Por isso refletimos sobre como queremos que as coisas fiquem no futuro, tomamos as decisões oportunas e recorremos a um

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

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 planear 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

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.

Parábola dos sete vimes

Era uma vez um pai que tinha sete filhos. Estando no seu leito e sentindo-se muito perto da sua partida, chamou-os e entregou a cada filho um vime, solicitando que cada um o partisse ao meio e devolvesse as duas partes.

O que facilmente foi conseguido por todos.

Reunindo os agora 14 vimes num único molho, entregou e pediu ao filho mais velho que o partisse ao meio. Este, apesar de aplicar toda a sua força, não o conseguiu concretizar.

*Adaptado pelos autores da Parábola dos Sete Vimes,
"Os Meus Amores", Trindade Coelho, 1891*



perguntas essenciais sobre **EMPRESAS FAMILIARES**

"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:

