



IG GESTÃO



O CONCEITO DE *FAMILINESS*

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

O conceito de "Familiness" foi introduzido por Thomas Zellweger, professor da Universidade de St. Gallen, na Suíça, e um dos autores de referência na área da gestão de empresas familiares.

Este conceito é pouco referido e estudado, não só em termos teóricos, mas, sobretudo, em termos aplicacionais, no domínio da teoria dos recursos aplicada às empresas familiares. Trata-se de um conceito com grandes implicações ao nível da competitividade dos grupos familiares, pelo que vale a pena uma reflexão estruturada sobre o mesmo.

OS GRUPOS EMPRESARIAIS FAMILIARES EM PORTUGAL

Os grupos empresariais familiares têm uma presença significativa em todas as economias, não sendo Portugal uma excepção. Alguns dos grupos empresariais portugueses mais relevantes, em termos de dimensão e de presença internacional, são grupos familiares.

São unidades complexas de gestão, pelo que é essencial a adopção de processos de gestão adequados e correctos, adoptando as melhores práticas e tecnologias disponíveis. O equilíbrio entre "família" e "empresa", 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, é absolutamente necessária, constituindo 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 trans-

parente e clara para o mercado e serem ambas geridas de modo eficiente.

Os grupos empresariais familiares apresentam, por estes factos, um conjunto de pontos fortes e de pontos fracos, característicos destas unidades.

Pontos Fortes das Empresas Familiares

Os pontos fortes mais significativos dos grupos empresariais familiares podem agrupar-se em torno dos seguintes aspectos:

- | 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;
- | Utilização frequente do património da família para garantia de responsabilidades da empresa.

Pontos Fracos das Empresas Familiares

Por outro lado, os pontos fracos destes grupos empresariais situam-se no âmbito de:

- | 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.

A TEORIA DOS RECURSOS COMO BASE DO PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

As empresas familiares, para além das suas características peculiares, são empresas em competição no mercado com outras empresas, familiares e não familiares.

O modelo teórico de gestão estratégica comum às várias empresas é suportado na teoria dos recursos, definida pelas seguintes quatro características essenciais:

- | O objectivo último da empresa é obter resultados sustentáveis, acima da média, quando comparados com os seus competidores;
- | A pré-condição para resultados sustentáveis superiores reside num conjunto de recursos não disponíveis do mesmo modo para todas as empresas e na sua combinação em competências e capacidades;
- | As competências e capacidades conduzem a resultados sustentáveis superiores desde que sejam específicos da empresa, valiosos para os clientes, insubstituíveis e difíceis de imitar;
- | Numa perspectiva dinâmica, as inovações, especialmente em termos de novas combinações de recursos, podem contribuir de um modo substancial para os resultados sustentáveis superiores.

A APLICAÇÃO DA TEORIA DOS RECURSOS ÀS EMPRESAS FAMILIARES

As características diferenciadoras da análise estratégica das empresas familiares, na óptica dos recursos, passam pelos seguintes conceitos:

- | O conceito de *familiness*, definido como “um conjunto único de recursos que uma empresa possui derivado da interacção entre a família e a empresa;
- | A família como fornecedor empenhado de recursos, nomeadamente financeiros, humanos, sociais, físicos e reputacionais;
- | A família como gestor de recursos, onde se inclui a selecção e desenvolvimento de recursos;
- | O processo de transformação da *familiness* em estratégias de negócio, ligando uma *familiness* positiva às vantagens competitivas da empresa.

Por outro lado, a avaliação da *familiness* da empresa, implica respostas a:

- | O objectivo estratégico da empresa e que recursos a empresa necessita para atingir esse objectivo?
- | O impacto da família nesses recursos – positivo, neutral ou negativo?

- | A preservação ou fortalecimento dos aspectos positivos da *familiness*.

VANTAGENS INERENTES A UMA FAMILINESS POSITIVA

Os grupos empresariais familiares que possuem uma *familiness* positiva têm vantagens competitivas num conjunto alargado de projectos e de situações, das quais se destacam:

- | Um conhecimento profundo do mercado que lhes permite, através de estratégias de extensão de *marketing*, crescer em mercados estagnados;
- | A existência de uma rede local de contactos com entidades públicas e privadas que lhes permite aprovar projectos de investimento num espaço de tempo mais curto;
- | Um capital financeiro paciente de longo prazo que lhes permite uma entrada precoce em novos mercados, beneficiando da vantagem do movimento antecipado;
- | Uma capacidade de encurtamento da curva de aprendizagem de novos projectos e novas áreas de negócio, o que lhes permite um maior sucesso nas acções de diversificação.

CRESCIMENTO VS. PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO NOS GRUPOS FAMILIARES

A opção de crescimento está sempre presente nos grupos empresariais familiares associada, normalmente, ao crescimento da família nas várias gerações. O crescimento dos grupos empresariais familiares tem implicações directas na área financeira – mais recursos financeiros e na área de *marketing* –, novos mercados e novos clientes.

Envolve, também, necessidade de reorganização funcional e de reforço de competências técnicas e de gestão. E obriga ao recrutamento de quadros técnicos e de gestão, não-membros da família, alterando o *mix* inicial, família e não família. Neste processo de profissionalização, nos grupos empresariais familiares modernos, de média e grande dimensão, que actuam em mercados exigentes, os engenheiros estão sempre presentes, nos processos de modernização e inovação tecnológica.

O conhecimento dos princípios fundamentais de gestão estratégica destas unidades, onde se inclui o conceito de “*familiness*”, deve constituir uma preocupação dos engenheiros que exerçam a sua actividade profissional nestas unidades empresariais.

UMA REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

Para todos os colegas que queiram aprofundar este tema relacionado com os Grupos Empresariais Familiares, recomendo o livro de texto: Zellweger, T. (2017) – “Managing the Family Business – Theory and Practice” – Ed. Elgar.

Boa leitura! |

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