



**LUÍS
TODO BOM**
Gestor de Empresas

Alianças estratégicas e empresas familiares

Apresentei, recentemente, uma conferência, no âmbito do IPCG – Instituto Português de Corporate Governance, intitulada “Alianças Estratégicas e Grupos Empresariais Familiares: Reflexões ao nível do Corporate Governance”.

As alianças estratégicas e as empresas familiares apresentam várias características em comum, nomeadamente, uma elevada taxa de mortalidade, conflitos entre pares e factores semelhantes de sucesso e insucesso.

O exercício que me propus consistia, assim, na utilização de um processo de teoria comparada para verificar se algumas das bases teóricas das alianças, em que existe investigação aplicada mais robusta, podiam ser aplicadas às empresas familiares.

Não sendo possível reproduzir, neste artigo, toda a apresentação, vou partilhar as três áreas que me parecem mais relevantes nesta análise comparada, e que poderão ser úteis na gestão de grupos empresariais familiares.

A análise foi efectuada, exclusivamente, para grupos empresariais com uma dimensão mínima em termos de volume de negócios (da ordem dos 10 milhões de euros), de número de unidades empresariais (mínimo quatro) e de estrutura familiar (mínimo de duas gerações, com quatro elementos da família com posições de destaque na empresa).

Esta caracterização é fundamental por duas razões: porque são estes grupos familiares que têm peso na economia portuguesa e porque esta é a dimensão mínima das alianças referidas na literatura.

Os três temas que têm importância estratégica em ambas as realidades, e que me proponho partilhar, são:

– Afecção de recursos: em ambos os casos, a insuficiência de recursos, em particular, de

conhecimento – gestão e tecnologia estão na base do fracasso destas unidades.

Particular atenção deve ser dada ao chamado “comportamento oportunístico de um dos parceiros”, em que há assimetria de afectação de recursos e um agravamento do conflito entre os parceiros ou entre os membros da família.

– A importância da gestão das operações: dos três acertos que estão na base do sucesso destas organizações – estratégico, químico e operacional, este último assume especial preocupação.

É na gestão das operações que se cria ou destrói valor em ambas as organizações e é nesta área que se concentra a maioria dos conflitos.

– Análise simultânea e sistémica da aliança e dos parceiros (nas alianças estratégicas) e da empresa e da família (nas empresas familiares): a interacção destas entidades é crítica, fundamental e permanente, pelo que só a sua compreensão e intervenção sistémica é que produzirá resultados de melhoria.

A importância dos grupos empresariais familiares, em Portugal, justifica o aprofundamento destes estudos, de modo a possibilitar a adaptação dos códigos de corporate governance a estas realidades e a melhorar significativamente a performance destas empresas.

Para que não voltemos a assistir ao colapso de grupos empresariais familiares, com uma brutal destruição de valor na economia portuguesa. ■

Com um abraço, amigo!
Luís T. B. Bom