

O Conselho de Administração nas empresas familiares

por Jorge Rodrigues

RESUMO: As empresas familiares podem ser vistas como um conjunto de subsistemas – negócio, família, propriedade. Quando falamos de empresas referimo-nos também ao Conselho de Administração. Este tem como funções definir a estratégia global e a sua implementação, a nomeação dos directores, a política de distribuição de dividendos, a ratificação e revisão dos planos de negócios, zelando pelo cumprimento da lei e dos estatutos. Com base numa amostra de seis empresas do sector da construção e obras públicas em Portugal, as quais podem ser classificadas como empresas familiares, caracteriza-se o Conselho de Administração. Este assume a forma monista com uma média de 7,3 administradores. O mercado de trabalho destes é quase inexistente, sendo o seu recrutamento efectuado entre os quadros das próprias empresas. Na sua maioria são homens e representam a segunda geração da família.

Palavras-chave: Empresa Familiar, Conselho de Administração, Governo das Sociedades

TITLE: Board of Directors in family firms

ABSTRACT: Family firms can be seen as a set of sub-systems – business, family, ownership – and when we talk about companies, we also have the Board of Directors. This one has to define the corporate strategy and its implementation, the nomination of directors, the payment of stockholders, and to ratify and revise the business plan, in order to the observance of the law and the statutes. Based on a sample of six companies related with construction and public works in Portugal, which are identified as family firms, we characterized the Board of Directors. This is one-tier board model on average with 7.3 elements. The labour market for directors is almost non-existent. Their recruitment is done among the firms' senior managers. Most of them are men and they are the family's second generation.

Key words: Family Firms, Board of Directors, Corporate Governance

TITULO: Consejo de Administración en las empresas familiares

RESUMEN: Las empresas familiares pueden ser observadas desde un conjunto de subsistemas – negocio, familia, propiedad. Cuando hablamos de empresas, nos referimos también al Consejo de Administración. Este tiene como funciones definir la estrategia global y su implementación, nombramiento de los directivos, la política de distribución de dividendos, la rectificación y revisión de los planes de negocios, en lo mas estricto cumplimiento de la ley y de los estatutos. Con base en una muestra de seis empresas del sector de la construcción y obras publicas en Portugal, las cuales pueden ser clasificadas como empresas familiares, se caracteriza el Consejo de Administración. Este asume la forma monista con una media de 7,3 administradores. El mercado de trabajo de ellos es prácticamente inexistente, siendo su reclutamiento hecho entre los cuadros de las propias empresas. En su mayoría son hombres y representan la segunda generación de la familia.

Palabras clave: Empresa Familiar, Consejo de Administración, Gobierno de las Sociedades

As características específicas das empresas familiares¹, organizações nas quais as decisões relacionadas com a sua posse ou gestão são influenciadas pela sua relação com uma família ou famílias, pode levar à eventual confusão deste tipo de empresas com o conceito de micro e/ou pequena empresa, pelo que convém precisar o âmbito do conceito «empresa familiar».

As definições de empresa familiar são muitas, são diversificadas, são restritivas e são heterogéneas, com a maioria dos autores a privilegiarem abordagens multicritério (Allouche e Amann, 2000). Hoje, as empresas familiares constituem-se como um conjunto de subsistemas – o negócio, a família, a propriedade (Gersick *et al.*, 1999; Casillas *et al.*, 2005). Naquelas cuja tipologia é a de sociedade anónima, há ainda a acrescentar o Conselho de Administração (CA).

Cada um destes subsistemas tem relações, interesses e objectivos diferentes na sua relação com a empresa, existindo também pontos convergentes entre eles, o que torna a empresa um ser vivo que deve ser administrado levando em conta todos esses interesses (Bernhoet e Gallo, 2003). Cada subsistema tem ainda uma identidade e culturas próprias, e existe uma relação estreita entre os interesses da família e as decisões da empresa, o desenvolvimento profissional dos membros da família e a transição para uma gestão profissional (Casillas *et al.*, 2005).

Ganha assim aceitação o conceito segundo o qual a empresa familiar tem como elo de ligação a existência de uma relação importante entre a empresa e a família, conciliando o capital com o trabalho. Este elo de ligação deverá transcender o puro interesse económico e estar baseado em valores e pressupostos que os membros de uma geração consideraram como mais acertados para governar a empresa e a sua relação com a família, e são transmitidos às gera-

As características próprias da empresa familiar, a confusão entre o que é o património da empresa e o que é património familiar, assim como o problema da sucessão, neste tipo de organizações, aconselham a que seja criada uma estrutura de governo para perpetuar o negócio.

ções seguintes. Existe assim uma identificação parcial e voluntária entre a cultura empresarial – enquanto valores e crenças próprias de uma família que maioritariamente dirige e controla a empresa – e os traços familiares culturais dos detentores do poder de administrar. Esta cultura define o funcionamento interno que estas empresas adoptam.

A identificação desta identidade cultural é de difícil aplicação prática, pelo que Gallo e Ribeiro (1996) consideram comuns na definição de empresa familiar as dimensões seguintes: a maioria dos direitos de propriedade da empresa está na posse de uma ou mais famílias; o poder de direcção é exercido pelo menos por um membro da família; trabalham na empresa membros da segunda geração da família, assegurando assim a transmissão para as gerações vindouras dos valores próprios da família. Quanto mais estas características estejam presentes, mais familiar é a empresa.

As características próprias da empresa familiar, a confusão entre o que é o património da empresa e o que é património familiar, assim como o problema da sucessão, neste tipo de organizações, aconselham a que seja criada uma estrutura de governo para perpetuar o negócio (Gallo, 2001).

Tipos de estrutura de governo

Por governo da empresa entende-se a forma como ela se organiza de modo a exercer o poder sobre a gestão dos negócios dentro do quadro jurídico-legal vigente. A estrutu-

Jorge José Martins Rodrigues

jjrodrigues@esce.ips.pt

Doutor em Gestão, Economista, Professor Adjunto, Coordenador do Laboratório de Economia e Gestão do CICE – Centro de Investigação em Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, ESCE/IPS, Setúbal, Portugal.

PhD in Management, Economist, Adjunct Professor at High School of Management Sciences of Polytechnic Institut of Setubal, Setubal, Portugal.

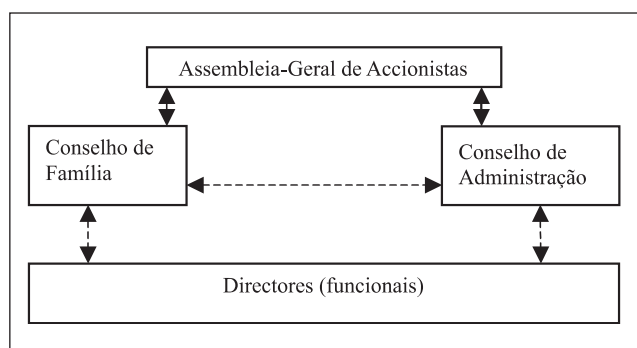
Doctorado en Gestión, Economista, Profesor Adjunto, Coordinador del Laboratorio de Economía y Gestión del CICE - Centro de Investigación em Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, ESCE/IPS, Setúbal, Portugal.

Recebido em Novembro de 2007 e aceite em Março de 2008.

Received in November 2007 and accepted in March 2008.

ra de governo nas empresas familiares (ver Figura 1) deve ter em consideração os interesses dos sócios ou accionistas familiares a médio e longo prazo através do crescimento e continuidade da empresa e deve ainda promover a harmonia e bem-estar entre os membros da família (Neves, 2001; Casillas et al., 2005).

Figura 1
Estrutura do governo nas empresas familiares



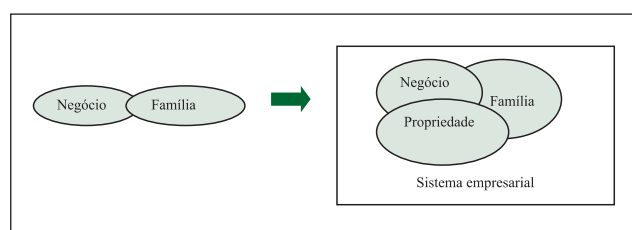
As empresas familiares podem ainda ser percebidas como uma rede de ligações particulares e orgânicas que unem as pessoas entre elas e influenciam o seu governo. Esta rede de ligações comporta quatro dimensões – afectiva, financeira, informativa e política –, as quais diferem segundo as famílias e se traduzem por diferentes graus de influência na governabilidade empresarial. A divisão dos poderes atribuídos ao CA (órgão de governo) e aos directores (gestores funcionais) nas empresas familiares, deverá permitir a conciliação de várias preocupações, tais como a continuidade da titularidade do controlo do capital, a legitimidade dessa continuidade e a viabilidade económica. Recorre-se assim a variados mecanismos de controlo flexíveis para os diferentes modos de resolução de conflitos (Hirigoyen, 2002).

• **Modelo de três círculos da empresa familiar**

O estudo da empresa familiar iniciou-se nos anos 1960 e 1970 com artigos que salientavam algumas das suas características, tais como o nepotismo, as diferenças de gerações, a rivalidade entre membros da família e a falta de profissionais de gestão. O modelo conceptual, nessa altura, considerava a existência de dois subsistemas inter-relacionados – a família e o negócio (Casillas et al., 2005).

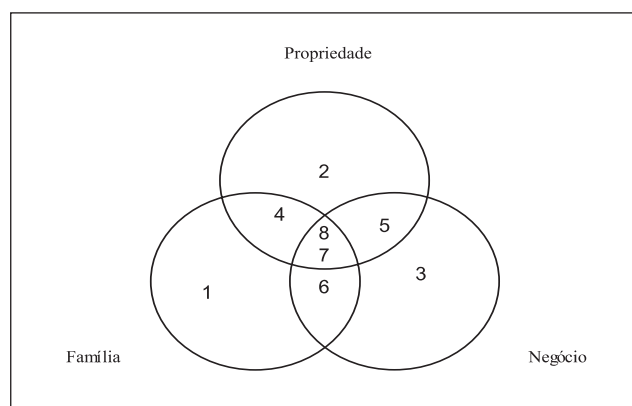
Muita da investigação realizada entretanto concluiu que muitos dilemas das empresas familiares, sobretudo a partir da segunda ou terceira geração, estão nos conflitos entre o controlo de capital e o controlo da gestão (Neves, 2001), surgindo assim o modelo conceptual dos três tipos de relação que se intersectam (ver Figura 2).

Figura 2
Evolução do modelo conceptual da empresa familiar



Para Murray (2001), cada pessoa envolvida numa empresa familiar pode ser posicionada numa das oito categorias resultantes das intersecções dos subsistemas (ver Figura 3).

Figura 3
Categorias de público das empresas familiares



Para Neves (2001), estas categorias irão permitir identificar as fontes de conflito interpessoal, os dilemas, as prioridades e as fronteiras da família. O Quadro I sumariza as categorias e os respectivos interesses típicos (ver Quadro I, p. 59).

Não existem dúvidas de que a especificidade dos estádios de desenvolvimento em que se encontram cada um daqueles subsistemas condiciona o desenvolvimento das empresas familiares (Gersick et al., 1999), pelo que a família precisa de ter um lugar próprio para lidar com as tensões e tem de

Quadro I
Os públicos da empresa familiar

	Categorias	Interesses típicos
1	Membros da família	Perspectivas de carreiras profissionais e obtenção de riqueza
2	Proprietários que não pertencem à família	Rendibilidade, liquidez, condições de saída
3	Executivos sem vínculo com a família	Segurança, poder influenciar a cultura da família, participam em algumas decisões estratégicas
4	Membros da família que são proprietários	Informação sobre a condução do negócio e perspectivas de aumento da sua riqueza
5	Proprietários não pertencentes à família e que trabalham na empresa	Rendibilidade, liquidez, condições de saída, segurança no emprego
6	Membros da família que trabalham na empresa	Ambições e expectativas quanto à sua permanência na empresa
7	Membros da família que são proprietários e trabalham na empresa	Agregar valor ao que herdou
8	Membros da família que são proprietários e ocupam posições estratégicas na empresa	Participação na tomada de decisões estratégicas, arbitrando conflitos de interesses

Fonte: Murray 2001

aprender a geri-las – o Conselho de Família. Este é um órgão informal onde a família se encontra para comunicar os seus planos para a empresa. É um espaço que permite à família trabalhar de forma razoavelmente estruturada, sem se esquecer do facto de, em primeiro lugar, ser uma família. As competências do Conselho de Família são as de formular os valores familiares, as políticas de investimento, as normas de comportamento, a resolução dos conflitos família-empresa (Bernhoet e Gallo, 2003; Casillas *et al.*, 2005).

Os accionistas têm, do ponto de vista formal, o seu próprio espaço – a assembleia-geral de accionistas –, embora, em muitas empresas familiares, este órgão seja um pró-forma para cumprir as exigências legais (Neves, 2001). A gestão da empresa através da sua administração e reunião de directores tem também o seu espaço de decisão.

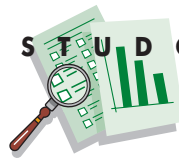
A forma como estes três órgãos funcionam – Conselho de Família, accionistas e administração – determina a estrutura de governo da empresa familiar. Esta estrutura é a base de

continuidade das empresas, um meio de formar os membros da família, dos accionistas e da empresa na utilização dessa estrutura para preservar a estabilidade e a continuidade da empresa (Neves, 2001).

• Razões para ter um Conselho de Administração

A existência dos três subsistemas anteriores, no caso das empresas familiares, com fronteiras difusas e com a confusão de patrimónios que geralmente se verifica nestas organizações (Casillas *et al.*, 2005), apresenta problemas específicos – atrasos na sucessão, amadurecimento do negócio, limitações ao crescimento, falta de liderança, mudança nas características das famílias (Bernhoet e Gallo, 2003) – e é razão para se criar a figura do CA. Este é composto pelos administradores nomeados pela assembleia-geral de accionistas.

Porém, os administradores não são seus mandatários plenos, pois têm atribuições próprias que não derivam da



A existência de três subsistemas, no caso das empresas familiares, com fronteiras difusas e com a confusão de patrimónios que geralmente se verifica nestas organizações, apresenta problemas específicos e é razão para se criar a figura do Conselho de Administração.

referida assembleia-geral de accionistas mas da lei e dos estatutos. Entre estes poderes incluem-se os de delegar e subestabelecer outras pessoas para administrarem, sem que isso os exima das suas responsabilidades de lealdade e diligência (Bernhoet e Gallo, 2003).

O CA pode delinear estratégias que ajudem a identificar e analisar os problemas familiares e empresariais, actuando como árbitro na procura do equilíbrio entre ambos os sub-sistemas, equilíbrio esse que se consegue quando se gere adequadamente a empresa sem alterar a harmonia familiar. Para tal, a constituição do CA deverá assentar em administradores não pertencentes à família, com competências específicas no negócio.

Para além destas funções, estão também cometidas ao CA as competências que lhe são atribuídas por lei e as que afectam a propriedade da empresa (risco, desempenho, dividendos, liquidez). As funções fundamentais do CA são a definição da estratégia a seguir e a sua implementação, a designação dos directores, a remuneração dos accionistas, aprovação e revisão dos planos de negócios, assegurar o cumprimento da lei e dos estatutos (Rodrigues, 2008).

Teorias sobre o Conselho de Administração

As razões para uma empresa familiar ter um CA, para além das que acabámos de apontar, podem ainda derivar da imposição da lei. Neste caso, pode ter-se um CA para cumprimento de um pró-forma por ser o líder que dita afinal as decisões (Neves, 2001).

Para Charreaux (2000), o CA pode ser visto como um mecanismo particular da governação das empresas que, numa perspectiva financeira, contribui para alcançar o objectivo de maximização de valor para os accionistas. As organizações onde o CA permanece estável por longos períodos de tempo serão aquelas que possuem um maior potencial de criação de valor.

De um modo geral, criar valor significa que a organização consegue, através da combinação de recursos, produzir uma renda para a organização igual à diferença entre o valor dos produtos ou serviços oferecidos pela organização – ou seja, o preço que os clientes estarão dispostos a pagar – e os custos de oportunidade desses recursos, qualquer que seja a sua natureza. Esta perspectiva da eficiência está na origem da maior parte das teorias sobre o CA, mas não é a única.

Existem outras teorias, que propõem explicações para o CA, representando não um mecanismo que contribui para a criação de valor, mas como um instrumento de exercício do poder, de influência, de procura de rendimentos (apropriação de valor), de criação de normas sociais.

Uma teoria satisfatória do CA deverá permitir explicar tanto a forma (forma monista ou dualista; existência ou inexistência de comissões), a dimensão, a composição (natureza dos gestores: internos, externos, afiliados ou independentes), os papéis (disciplina, procura de recursos, aconselhamento estratégico), como os comportamentos (intensidade da actividade, ligações entre os seus membros) de certos órgãos, observados na realidade. Esta deverá permitir compreender as evoluções e a diversidade das diferentes formas organizacionais (grandes e pequenas empresas, organizações com e sem fins lucrativos).

Actualmente, nenhuma teoria permite responder de modo satisfatório ao conjunto de questões atrás enunciadas, com os aspectos privilegiados a variarem de acordo com a teoria considerada. No seio destas teorias, confrontam-se duas correntes principais: a corrente contratualista e a corrente estratégica (Rodrigues, 2008). A estas duas principais correntes correspondem duas dimensões da criação de valor.

Na corrente contratualista, dominante, a dimensão privilegiada é a dimensão da redução de conflitos. Trata-se de evitar que estes reduzam a criação de valor, promovendo a cooperação entre os actores. Esta corrente, no início, assentou na perspectiva financeira ou disciplinar, opondo os gestores e os accionistas, tendo depois sido flexibilizada, para uma forma societária, tomando em consideração os outros actores tanto da criação como da repartição de valor.

A corrente cognitiva e estratégica, que se desenvolveu paralelamente à anterior, interessa-se pela dimensão dinâmica, estratégica, da criação de valor, nomeadamente o

papel da governabilidade empresarial para criar novas oportunidades de desenvolvimento.

• Teorias contratualistas do Conselho de Administração

Nas teorias contratuais, a empresa é vista como um nó de vínculos contratuais, reagrupando os contratos estabelecidos pelos gestores entre a empresa, os fornecedores de recursos e os clientes. Devido aos conflitos de interesses entre as partes contratantes, as assimetrias de informação e a impossibilidade de estabelecer contratos completos (os quais permitiriam prever todas as eventualidades), a organização da actividade económica é subóptima, no sentido em que ela não permite atingir o nível de criação de valor permitido pela cooperação – valor que seria obtido num mundo perfeito, sem conflitos de interesses, nem desigualdades de informação, e onde os direitos de propriedade sobre os activos seriam perfeitamente delimitados e protegidos.

Consoante a teoria considerada (teoria positiva da agência, teoria dos custos de transacção, teoria dos direitos de propriedade), estas perdas de valor são analisadas como custos de agência, custos de transacção ou como subvalorização dos direitos de propriedade. O sistema de governo da empresa, segundo a perspectiva contratualista, explica-se pela sua capacidade em reduzir estas perdas de valor (Rodrigues, 2006).

Em primeiro lugar, o CA não é senão um mecanismo particular do sistema de governabilidade empresarial; ele intervé, seja de maneira complementar seja por substituição de outros mecanismos internos ou externos. Assim, por exemplo, o seu papel disciplinador está enfraquecido nas empresas em que o capital é dominado pela família dos gestores ou onde a disciplina é assegurada directamente pelo accionista dominante. Em segundo lugar, a sua função disciplinar pode exceder as simples relações entre accionistas e gestores, estendendo-se a outras partes interessadas, nomeadamente os trabalhadores. Em terceiro lugar, o CA pode assegurar outras tarefas, completando ou entrando em conflito com a sua função disciplinadora.

A abordagem financeira do CA comporta numerosas falhas. Ela não explica, por exemplo, a presença de outras partes interessadas (e.g., assalariados ou bancos presentes

no CA) e também não explica de maneira plausível a diversidade internacional ou a evolução da composição do CA.

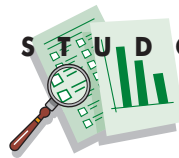
• Teorias societárias do Conselho de Administração

As teorias contratualistas não se aplicam senão às grandes empresas cotadas em bolsa, com o capital disperso, sem accionistas dominantes que possam exercer o controlo – as empresas por acções. Nas outras configurações organizacionais, as possibilidades de conflito são fortemente reduzidas.

A abordagem financeira não questiona sobre a origem dos rendimentos resultantes da cooperação. Ora, a existência de um rendimento organizacional supõe uma competência distintiva que o capital financeiro, por definição indiferenciado, não pode fornecer. Por conseguinte, torna-se necessário invocar outros factores de produção, em particular o capital humano trazido pelos gestores e assalariados, para compreender a origem dos rendimentos. No entanto, estes novos actores não serão incentivados a contribuir para a criação de valor, se eles próprios não tiverem a possibilidade de acederem ao estatuto de credores residuais, o que lhes permite partilhar os rendimentos com os accionistas e tornarem-se proprietários.

Assim, um assalariado que lhe veja atribuída uma grande liberdade de tomada de decisão, de modo a melhor poder explorar as suas competências, não será incitado a aumentar a sua contribuição se não receber uma parte dos rendimentos gerados, uma sobre remuneração, em relação àquela que ele poderá obter noutro lado, correspondente a um «salário de eficiência», na forma, por exemplo, de uma participação no capital.

Ao contrário da visão negativa sobre o gestor, destruidor de valor na abordagem financeira, retemos aqui explicitamente a hipótese de que, em certos modelos, ele contribui com a parte maior, o «rendimento de gestão», devido às suas competências, para a formação do rendimento da organização (Castanias e Helfat, 1992). O gestor é incentivado a produzir rendimentos, particularmente através do desenvolvimento das competências específicas da empresa, se ele puder apropriar-se de uma parte suficiente para remunerar os seus investimentos em capital humano. Nesta perspectiva, os interesses dos gestores convergem, em certa medida, com os dos accionistas.



De modo idêntico, os accionistas, detentores de direitos legais que lhes conferem uma posição privilegiada na partilha dos rendimentos a distribuir, têm interesse em deixar aos gestores uma liberdade de tomada de decisão e um horizonte temporal suficiente para que eles possam rentabilizar os investimentos necessários ao desenvolvimento das suas competências. As competências do gestor, adquiridas no seio da empresa, se, por um lado, permitem-lhe incrementar os rendimentos organizacionais, por outro, restituem, igualmente o investimento em capital de gestão específico à empresa. Os gestores que se desviarem deste caminho, tornam-se assim vulneráveis a um eventual comportamento oportunista dos accionistas. Porém, o risco é simétrico, pois, ao destituir os gestores, os accionistas perderão igualmente o rendimento de gestão. Encontramo-nos então numa situação de convergência, não identificada, de interesses que permitem interpretar de modo diferente as estratégias de enraizamento (Shleifer e Vishny, 1989; Morck *et al.*, 1990; Edlin e Stiglitz, 1995; Alexandre e Paquerot, 2000).

As abordagens societárias da governabilidade empresarial conduzem igualmente a uma visão diferente do Conselho de Administração, com este a assumir um papel de mediador entre o capital financeiro e o capital humano. O conselho intervém como um órgão hierárquico que, além do seu papel de árbitro na partilha dos rendimentos, deverá encorajar o trabalho em equipa.

Neste modelo, o papel do CA consiste em ser um mecanismo encarregue de assegurar a melhor cooperação possível entre os gestores e os accionistas. Estas abordagens societárias da governabilidade empresarial conduzem igualmente a uma visão diferente do CA, com este a assumir um papel de mediador entre o capital financeiro e o capital humano. O CA intervém como um órgão hierárquico que, além do seu papel de árbitro na partilha dos rendimentos, deverá encorajar o trabalho em equipa.

Uma tal representação do CA permite uma melhor compreensão da sua composição, especialmente o lugar que aí poderão vir a ocupar, em certos casos, os trabalhadores, bem assim como os representantes de certos bancos e de

outros fornecedores, mas também a importância que aí têm, muitas das vezes, os quadros internos e os gestores de outras empresas, cujos conhecimentos específicos poderão servir para outros fins que não sejam só os de controlo (Rodrigues, 2006).

• As teorias estratégicas do Conselho de Administração

A visão societária, sendo mais abrangente que a visão financeira, continua, no entanto, prisioneira dos limites da visão contratualista. Se a importância da ligação entre as competências e as rendas organizacionais é conhecida, a problemática continua baseada sobre uma concepção estática e adaptativa da eficiência. O valor é maximizado num determinado instante e a origem do conjunto das oportunidades de investimento continua exógena. As únicas alavancas que permitem actuar sobre o valor são os sistemas de medida do desempenho ou de incentivo.

Em caso de um desempenho fraco, a adaptação faz-se por conversão da arquitectura organizacional e pela reconfiguração dos direitos de propriedade. Na teoria com base nos recursos (Pfeffer e Salancik, 1978; Williamson, 1985), a sobrevivência da empresa está condicionada pela sua capacidade em controlar certos recursos indispensáveis, de modo a flexibilizar, por exemplo, a pressão do mercado ou a estabilização do meio envolvente. A empresa procura estabelecer as ligações interorganizacionais com a envolvente externa, de modo a controlar estes recursos críticos. Logo que a envolvente se torna mais incerta ou ameaçadora, a empresa reforça ou incrementa estas ligações.

Com esta finalidade, a empresa incorporará no seu CA representantes dos recursos mais críticos, de modo a garantir a sua sobrevivência. Esta integração terá como consequências, apesar disso, a limitação da liberdade de acção dos gestores cujas decisões serão influenciadas e coagidas pelos administradores representantes dos recursos. Os mecanismos organizacionais são analisados como vectores que procuram reforçar ou reduzir o poder, e são avaliados em termos da sua capacidade em controlar os recursos.

As teorias cognitivas da empresa atribuem uma importância primordial à criação interna de conhecimento saído da aprendizagem organizacional (Teece *et al.*, 1997; Lazonick e O'Sullivan, 2001). O encorajamento das estratégias de

desenvolvimento e de aprendizagem organizacional recomendam que o CA compreenda representantes de todas as entidades (organizações de assalariados, empresas, instituições financeiras e de formação, colectividades públicas) que possam demonstrar ter um interesse directo em que a empresa invista para desenvolver a aprendizagem organizacional. O papel do CA será o de facilitador do desenvolvimento de competências e o de ajudar à construção de novas opções estratégicas.

O CA deverá ser composto prioritariamente por administradores que possam contribuir para uma melhor criação de competências dinâmicas e ajudar o gestor a conceber uma visão facilitadora da aprendizagem organizacional.

As qualidades procuradas para os administradores já não se resumem à independência e conhecimentos específicos em matéria de controlo, segundo a distinção interna/externa, mas em função das contribuições cognitivas que possam ser integradas num projecto colectivo. O critério da diversidade do CA sobrepõe-se, assim, ao da independência, com a diversidade dos membros do CA a ter um efeito significativo sobre as mudanças de estratégia em meios envolventes turbulentos.

Metodologia e amostra

Foi utilizada a metodologia de estudo de casos. Procurou-se identificar e seleccionar um conjunto de empresas que fosse representativo das motivações que levaram a este trabalho, e não uma amostra que supostamente reflectisse a estrutura

do universo das empresas do sector da construção e obras públicas em Portugal.

O universo de selecção da amostra teve como unidade de análise as empresas de grande dimensão, com estruturas organizacionais complexas e com um envolvimento considerável no sector, actuando como *general contractors*, que estão obrigadas a depositar e publicitar os seus documentos de prestação de contas individuais.

Como critérios de selecção da amostra para estudo consideraram-se, simultaneamente:

- as empresas que sempre permaneceram no *ranking* das vinte maiores empresas, segundo o total dos proveitos correntes do exercício (conceito D, POC)², com base na revista *DN-Empresas*, no período 1986-2000, como garantia de estabilidade e representatividade da população em estudo;
- as empresas em que a propriedade e a gestão eram juridicamente independentes.

Cumpriam ambos os critérios as empresas apresentadas no Quadro II, cuja antiguidade média, no final do ano de 1986, era de 52 anos.

Caracterização dos Conselhos de Administração

Estão consagrados dois modelos de organização dos CA na Europa: o modelo anglo-saxónico monista (*one-tier model*), e o modelo continental europeu dualista (*two-tier model*). O modelo monista consubstancia-se num único órgão de administração, em que as funções de supervisão e de gestão de algum modo confluem. Este é composto por

Quadro II
Empresas da amostra

	Denominação social (em 31/12/2000)	Data de Constituição	Transformação em S.A.
	1	2	3
1	Sociedade de Construções Soares da Costa, S.A.	08/07/1944	13/11/1986
2	Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A.	04/01/1934	25/11/1987
3	Mota & C ^a – Emp. Obras Públicas e C. Civil, S.A.	29/06/1946	07/11/1987
4	Engil – Sociedade de Construção Civil, S.A.	03/09/1952	12/06/1979
5	Somague Engenharia, S.A.	21/01/1952	18/04/1965
6	Edifer – Const. Pires Coelho & Fernandes, S.A.	14/04/1966	14/04/1966

Fonte: Elaboração própria

administradores executivos e administradores não executivos.

A existência de comissão executiva permite ao CA delegar as tarefas de gestão diária nos administradores executivos. Estes são muitas vezes responsáveis pela implementação de estratégias e políticas definidas pelo CA e, normalmente, socorrem-se da nomeação de comissões para fins específicos. Estas comissões, em geral, respeitam a matérias de auditoria (78%), à fixação das remunerações (59%) e à nomeação de administradores (43%), segundo um estudo coordenado por Maassen (2001).

Nos modelos dualistas, as funções ditas de supervisão e de gestão competem a órgãos separados: o corpo de supervisão é constituído por administradores não executivos e o corpo de gestão por administradores executivos.

Vamos caracterizar os CA desta amostra com base na análise da informação disponibilizada pelos 78 relatórios anuais de gestão e contas das empresas da amostra.

• Dimensão dos Conselhos de Administração

O CA das empresas da amostra é constituído por um único órgão, à semelhança do que se passa na Europa (Maassen, 2001), onde 82% das empresas trabalham com uma variante deste modelo de organização (*one-tier board model*) e 18% adoptam um modelo dualista (*two-tier board model*). O presidente do CA é também o seu principal executivo e todos os administradores usufruem de estatuto igual (ver Quadro III)³.

O número médio de administradores tendeu para a estabilização, com uma média de 7,3 administradores em 1990 e 2000; no ano de 1995 a média foi de 8,2 administradores. Constata-se que a volatilidade na composição dos CA tem vindo a aumentar ao longo do tempo. A mobilidade dos administradores não é grande: apenas 4 administradores trabalharam em mais de uma empresa (mais concretamente, em duas empresas), o que indicia que o recrutamento se faz quase exclusivamente entre os quadros internos das empresas (Marques e Rodrigues, 2007).

• Composição dos Conselhos de Administração

Exerceram funções como administradores, nas empresas que constituem a amostra, 121 pessoas. Deste total, 114 eram homens (94,2%) e as restantes 7 (5,8%) mulheres. Entre estas, 2 estiveram ligadas à fundação das empresas; as outras 5 pertenciam à segunda geração. Três CA não apresentam qualquer elemento do sexo feminino na sua composição. A composição dos Conselhos de Administração teve uma média de 7,6 administradores, tendo variado entre um mínimo de 5 elementos e um máximo de 11 pessoas (ver Quadro IV, p. 64).

Como escreve Martins (2002), para a evolução do sector da construção e obras públicas, não foi alheio o rejuvenescimento dos líderes empresariais. À frente das principais empresas está hoje uma segunda geração de gestores, mais

Quadro III
Dimensão dos CA das empresas da amostra

Empresas	1990	1995	2000
Soares da Costa, S.A.	9	11	5
Teixeira Duarte, S.A.	7	7	7
Mota & Cia, S.A.	7	9	9
Engil, S.A.	7	8	9
Somague, S.A.	7	7	7
Edifer, S.A.	7	7	7
Média	7,3	8,2	7,3
Desvio-padrão	0,8	1,6	1,5
Coef. de variação (%)	11,1	19,6	20,5

Fonte: Relatórios de Gestão e Contas, 1998-2000

Quadro IV
Composição dos CA das empresas da amostra, no período 1998-2000

Empresas	Gestores no período			Membros do Conselho de Administração		
	Homens	Mulheres	Total	Mínimo	Máximo	Média
1	2	3	4	5	6	7
Mota & Cia	8	3	11	7	9	8.2
T. Duarte	13	0	13	7	9	7.3
Edifer	18	3	21	5	9	7.0
Somague	26	0	26	5	9	6.7
Engil	26	0	26	5	9	7.5
S. Costa	23	1	24	5	11	9.0
Amostra	114	7	121	5	11	7.6

Fonte: Relatórios de Gestão e Contas, 1998-2000

moderna e profissional, com uma visão que rompe com a tradição pura e dura associada às empresas do betão.

António Mota, 48 anos, sucedeu a seu pai à frente dos destinos da Mota & C.^ª. Diogo Vaz Guedes, 39 anos, recebeu a presidência do grupo Somague das mãos do tio, João Vaz Guedes. Na Teixeira Duarte, embora Pedro Teixeira Duarte seja formalmente o presidente da empresa, é o filho, Pedro Maria, 48 anos, que assegura a condução efectiva da construtora. Na Soares da Costa, Laurindo Costa, 68 anos,

afastou-se da condução diária do negócio, da construção civil e obras públicas, que entregou a um engenheiro e gestor profissional, Fernando F. Barbosa, de 48 anos. Na Edifer, Vera Pires Coelho, 39 anos, sucedeu na presidência ao pai, Joaquim Pires Coelho, um dos fundadores do grupo.

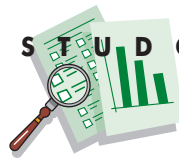
• **Duração dos mandatos dos administradores**

Os administradores estiveram em funções, em média, 5,2 anos, com um desvio-padrão de 3,3 (**ver Quadro V**). Os

Quadro V
Duração dos mandatos dos administradores

Empresas	Duração dos mandatos (anos)				Coeficiente de variação (σ/μ) * 100
	Mínimo	Máximo	Média (μ)	Desvio-Padrão (σ)	
1	2	3	4	5	6
Mota & Cia	3.3	13.0	8.8	3.4	38.2
T. Duarte	0.9	13.0	7.2	4.4	60.4
Edifer	1.0	11.8	3.9	2.6	66.0
Engil	0.3	10.3	3.4	3.0	89.3
Somague	0.5	10.0	3.3	2.6	80.0
S. Costa	0.7	13.0	4.8	3.8	79.2
Amostra	0.3	13.0	5.2	3.3	68.9

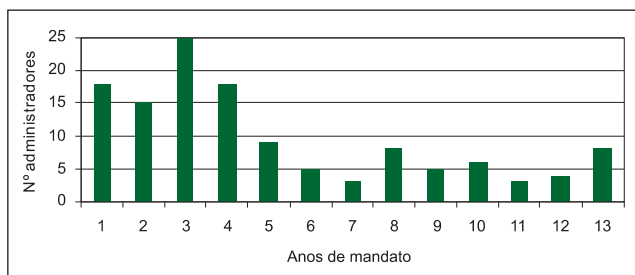
Fonte: Relatórios de Gestão e Contas, 1998-2000



tempos de permanência no cargo variaram entre um mínimo de quatro meses e um máximo de treze anos. A composição dos CA, no horizonte temporal 1988-2000, teve uma grande volatilidade na sua composição, sendo de assinalar a excepção da empresa Mota & C.^ª, SA onde a composição do seu CA quase não mudou neste treze anos em análise.

Como se observa na Figura 4, dois terços ocuparam os seus cargos por um tempo inferior a cinco anos e 6,3% foram totalistas.

Figura 4
Permanência dos administradores no cargo



Conclusões

As empresas familiares têm especificidades que requerem um tipo de gestão diferente de qualquer outro tipo de sociedade. A posse da sua propriedade não deverá interferir com a gestão do negócio, sendo os problemas específicos do binómio família-empresa debatidos em sede própria.

A qualidade de proprietário só por si não é condição necessária para se ser administrador, sendo aconselhável um equilíbrio entre competências específicas do negócio, proprietários e administradores independentes, com vista a perpetuar a sociedade.

Nesta amostra, o CA assume a forma monista com uma média de 7,3 administradores. O mercado de trabalho destes é quase inexistente, sendo o seu recrutamento efectuado entre os quadros das próprias empresas. Na sua maioria são homens e representam a segunda geração da família.

Para investigação futura, parece ser promissor o aprofundamento do estudo das relações entre o Conselho de Administração e os accionistas das empresas familiares, de-

vido a, nestas organizações, as estruturas de propriedade serem controladas maioritariamente por famílias.

As estruturas de propriedades familiares albergam uma multiplicidade de parte interessadas, cada uma delas com relações de poder, interesses e objectivos próprios, diferentes nas suas relações com as empresas. Logo, os conflitos de interesses são de natureza diferente daqueles que se revelam nas estruturas de propriedade difusas, com o tipo de controlo familiar a desenvolver processos e mecanismos próprios, muito específicos e que, por vezes, nem todos os membros da família conhecem ou podem influenciar. ■

Notas

1. Uma primeira versão deste artigo foi apresentada como comunicação nas XIV Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, 4-7 Fevereiro de 2004, na Universidade dos Açores.

2. O conceito D (POC), «proveitos correntes do exercício», compreende o volume de negócios (vendas e prestações de serviços), a variação da produção, os trabalhos para a própria empresa, os subsídios à exploração, outros proveitos e ganhos operacionais; inclui ainda os rendimentos de participações de capital, os rendimentos de títulos negociáveis e de outras aplicações financeiras, e outros juros e proveitos similares. Em nossa opinião, está aqui englobada toda a actividade principal das empresas, independentemente da forma como elas a exercem ou contabilizam os seus réditos e ganhos. Não inclui, portanto, os proveitos extraordinários.

3. Em Portugal, a responsabilidade dos administradores é, por lei, solidária.

Referências bibliográficas

- ALEXANDRE, Hervé e PAQUEROT, Mathieu (2000), «Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants». *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 3(2), pp. 5-29.
- ALLOUCHE, José e AMANN, Bruno (2000), «L'entreprise familiale: un état de l'art». *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 3(1), pp. 33-79.
- BERNHOFTE, Renato e GALLO, Miguel A. (2003), **Governança na Empresa Familiar**. 2.^ª ed., Editora Campus, Rio de Janeiro.
- CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo e DÍAZ, Carmen (2005), **Gestão da Empresa Familiar: Conceitos, Casos e Soluções**. Thomson, São Paulo.
- CASTANIAS, Richard P. e HELFAT, Constance E. (1992), «Managerial and windfall rents in the market for corporate control». *Journal of Economic Behaviour & Organization*, vol. 18(2), pp. 153-184.
- CHARREAUX, Gérard (2000), «Le Conseil d'Administration dans les théories de la Gouvernance». *Revue du Financier*, vol. 127, Dossier: Conseil d'Administration – Organe de Contrôle et de Protection et des Actionnaires, pp. 6-17.
- EDLIN, Aaron S. e STIGLITZ, Joseph E. (1995), «Discouraging rivals: managerial rent-seeking and economic inefficiencies». *American Economic Review*, vol. 85(5), pp. 1301-1312.
- GALLO, Miguel A. (2001), **Consejos de Administración**. Estudios y Ediciones IESE, Barcelona.

GALLO, Miguel A. e RIBEIRO, Vítor S. (1996), **A Gestão das Empresas Familiares**. Cadernos Iberconsult, Lisboa.

GRSICK, Kelin E.; LANSBERG, Ivan; DESJARDINS, Michèle; e DUNN, Barbara (1999), «Stages and transitions: managing change in the family business». *Family Business Review*, vol. 12(4), pp. 287-297.

HIRIGOYEN, Gérard (2002), **La Gestion des Entreprises Familiales**. Economica, Paris.

LAZONICK, William e O'SULLIVAN, Mary (2001), «Perspectives on corporate governance, innovation, and economic performance». CGEP Report to the European Commission, Fevereiro, INSEAD.

MAASSEN, Gregory F. (2001), «Spencer Stuart European Board Index». Spencer Stuart Executive Search, Amsterdão, Holanda.

MARTINS, Helder (2002), «Sob o espectro da crise». *Revista Expresso*, ed. n.º 1572, 14/12/02, pp. 80-82.

MARQUES, Maria Amélia e RODRIGUES, Jorge José M. (2007), «HRM practices in the construction industry in PORTUGAL». In Dimitrios N. Koufopoulos (Ed.), **Reflecting on Issues and Controversies in Current Management Trends**, ATINER, Greece, pp. 13-34.

MORCK, Randall; SHLEIFER, Andrei e VISHNY, Robert (1990), «Do managerial objectives bad acquisitions?». *Journal of Finance*, vol. 45(1), pp. 31-48.

MURRAY, Barbara (2001), «Travellers in time: working toward col-

laboration in family businesses». *Families in Business*, vol. 1(1), pp. 36-39.

NEVES, João C. (2001), «A sucessão na empresa familiar: a estrutura de Governo e o controlo do capital». Conferência de Finanças, Universidade dos Açores, Junho.

PFEFFER, Jeffrey e SALANCIK, Gerald R. (1978), **The External Control of Organizations – A Resource Dependence Perspective**. Stanford University Press, Stanford.

RODRIGUES, Jorge (2008), **Corporate Governance: Uma Introdução**. Edições Pedagogo, Coleção Movimento.

RODRIGUES, Jorge (2006), «Estrutura da propriedade, estrutura de capital e criação de valor: uma abordagem ao sector da construção e obras públicas, no período 1986-2000, em Portugal». Tese de Doutoramento, ISCTE, Lisboa, policopiado.

SHLEIFER, Andrei e VISHNY, Robert W. (1989), «Management entrenchment: the case of manager-specific investments». *Journal of Financial Economics*, vol. 25(2), pp. 123-139.

TEECE, David J.; PISANO, Gary e SHUEN, Amy (1997), «Dynamic capabilities and strategic management». *Strategic Management Journal*, vol. 18(7), pp. 509-533.

WILLIAMSON, Oliver E. (1985), **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**. Free Press, New York.

CALL FOR ARTICLES

1808: As lições de estratégia da deslocação da família real e da corte portuguesa para o Brasil

A *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, por ocasião do aniversário dos 200 anos de estabelecimento da corte portuguesa no Brasil, dedicará a sua edição n.º 3 de 2008 (3.º trimestre) a este tema, fazendo um apelo para contribuições académicas sobre os seguintes temas:

1. As lições de estratégia da decisão do regente D. João de deslocação da família real e da sede da corte portuguesa para o Rio de Janeiro, Brasil.
2. A estratégia económica e de gestão da administração pública no período da sede da corte portuguesa no Brasil.
3. O alcance geopolítico da decisão de constituição do Reino Unido de Portugal, Brasil e Algarve, em 1815, e de aclamação no Brasil do rei D. João VI em 1818.
4. O erro estratégico dos constituintes liberais em Portugal, a nova doutrina Monroe nos Estados Unidos e a marcha do Brasil para Império independente em 1822.
5. Outro tema correlacionado, desde que devidamente fundamentado.

Os artigos deverão ser originais e seguir as normas de publicação da Revista (nomeadamente não mais de 30 000 caracteres em formato Word e ser escritos em português) descritas na pág. II. Estas normas serão enviadas a pedido dos autores.

A edição terá um limite de 10 artigos científicos dedicados ao tema.

Aceitam-se contribuições até 30 de Junho de 2008. As contribuições serão sujeitas a *blind referee*.

As contribuições deverão ser enviadas por correio electrónico para:

Portugal: revistas.indeg@iscte.pt

Brasil: rpbg@fgv.br

Todas as informações poderão ser prestadas por:

Alexandra Lopes

Tel.: 21 782 61 00 • Fax: 21 793 87 09

revistas.indeg@iscte.pt