

# Family Business Successful Succession

## Material de Formação

### Módulo 3

#### *“Estratégias de Crescimento para Empresas familiares”*



2020

Preparado por

José António Porfírio, Ricardo Rodrigues e Tiago Carrilho

UNIVERSIDADE  
**AbERTA**  
www.uab.pt

## **Prefácio**

Após a conclusão do inquérito “Necessidades de formação e lacunas de capacidades nas Empresas familiares” nos países parceiros do FABUSS, os seus membros concluíram que as necessidades de formação e o material associado precisariam de ser desenvolvidos fundamentalmente em três eixos, resultantes das distintas lacunas de capacidades identificadas na sucessão com sucesso nas empresas familiares. Essas necessidades foram agrupadas em seis Módulos, que visam promover as capacidades das empresas familiares dos participantes e a sua perspicácia empreendedora.

Deste agrupamento, resultaram os seguintes módulos de formação:

**Módulo 1 “Compreender os Problemas das Empresas familiares”**

**Módulo 2 “Semelhanças e diferenças interculturais nas Empresas familiares”**

**Módulo 3 “Estratégias de crescimento para Empresas familiares”**

**Módulo 4 “Liderança da Geração Seguinte em Empresas familiares”**

**Módulo 5 “Governança Eficaz e Tomada de Decisão em Empresas familiares”, e finalmente**

**Módulo 6 “Gestão de conflito e comunicação em Empresas familiares”**

O material do presente Módulo foi utilizado durante as sessões de formação organizadas em cada país parceiro, utilizando também a Plataforma de Formação FABUSS, através da qual os participantes deverão interagir entre si, com os formadores do programa e ao nível internacional, e na turma europeia, com membros de empresas familiares de outros países parceiros.

**1**

**Projeto N.º: 2016-3-EL02-KA205-002673**

Projeto financiado pela Comissão Europeia.

Esta publicação reflete apenas a visão do autor, a Comissão não poderá ser responsabilizada pelo uso que for feito de informação contida no documento.

### **Declaração**

O presente módulo foi preparado exclusivamente para fins de formação. O seu texto não tem, necessariamente, de ser original, pois, além da contribuição dos próprios autores, também se baseia em material de várias outras fontes consideradas relevantes e úteis para fins da formação. Sempre que utilizadas outras fontes as mesmas serão automaticamente referenciadas de forma adequada. Note-se que a referência às fontes é uma matéria da responsabilidade exclusiva dos autores dos textos originais que, assim, aceitam a responsabilidade por qualquer eventual falha no registo íntegro de todas essas referências no texto.

## **Sínope do M3dulo**

Este m3dulo tem sete objetivos de aprendizagem a partir de v3arias atividades propostas para ajudar os formandos a adquirir novas compet3ncias e apoi3-os no processo que conduz 3 defini33o e implementa33o de uma estrat3gia no contexto das Empresas familiares. Os resultados da forma33o permitem real3ar a interconex3o entre a empresa familiar e a fam3lia, e o porqu3 e como a fam3lia deve estar envolvida na estrat3gia das Empresas familiares.

A defini33o das atividades leva em considera33o a extensa experi3ncia de gest3o dos atuais gestores e o interesse no potencial contacto de longo prazo dos sucessores com as Empresas familiares. Por esta raz3o, em vez de uma abordagem te3rica, optou-se por desenvolver uma abordagem centrada em casos que permita que os formandos encontrem as solu33es, enquanto o formador clarifica algumas quest3es metodol3gicas (por exemplo, no presente m3dulo, alguns detalhes adicionais relativos 3s ferramentas de gest3o estrat3gica mais tradicionais e mais recentes), 3 medida que estas v3o sendo levantadas na discuss3o entre formandos e formadores.

Resultados da Forma33o:

- Compreender a import3ncia da estrat3gia para o crescimento da empresa familiar;
- Compreender poss3veis abordagens e diferentes oportunidades de crescimento estrat3gico;
- Conceber e desenvolver planos de crescimento de longo prazo;
- Avaliar estrat3gicas e oportunidades para o crescimento;
- Calcular os recursos, parcerias e sinergias necess3rios;
- Executar as decis3es estrat3gicas;
- Motivar os *stakeholders* das empresas familiares a apoiar tais decis3es.

2

Para alcan3ar estes objetivos os formandos ser3o convidados a desenvolver as seguintes atividades:

1. Ler e refletir sobre os diferentes casos de estrat3gia propostos;
2. Efetuar um diagn3stico da posi33o estrat3gica da Empresa Familiar – Como 3 que o crescimento e a estrat3gia podem ser 3teis para a empresa familiar? Como 3 que a sua empresa est3 preparada para enfrentar os desafios estrat3gicos? E a fam3lia?
3. Desenvolver o conhecimento de ferramentas mais tradicionais de estrat3gia, como a an3lise SWOT, o modelo das 5 for3as de Porter, ou o BSC (Balanced Scorecard), e de outras mais recentes como o BOS (Blue Ocean Strategy), ou o BMC (Business Model Canvas).

## **Guia do Participante**

Esta formação é oferecida numa modalidade de aprendizagem mista (bLearning), o que significa que os formandos serão convidados a seguir um itinerário de aprendizagem específico previamente proposto para este módulo. Este deverá permitir-lhes planear os seus horários de trabalho/estudo, para poderem realizar adequadamente as atividades propostas e assistir às sessões calendarizadas, tanto na plataforma eLearning como nas sessões presenciais.

Na pedagogia bLearning os formandos devem planear as suas atividades de maneira a poderem participar nas sessões presenciais e depois, para cada módulo, desenvolver as atividades propostas na plataforma de eLearning, no período entre as sessões presenciais.

Os formandos devem começar por ler os recursos propostos para cada atividade, tendo em conta que o uso da plataforma de eLearning implica o seu cuidado planeamento do tempo.

Este módulo considera a experiência e conhecimento dos formandos na proposta de uma reflexão mais sofisticada sobre as estratégias de crescimento a implementar nas suas Empresas familiares, procurando promover uma reflexão sobre como estas se interligam com questões de sucessão.

O objetivo deste módulo 3 não é apenas o de apresentar as teorias sobre estratégia e a gestão estratégica, mas, sobretudo, ajudar os formandos a descobrir as ferramentas estratégicas e o contexto para o seu uso, que necessitam no contexto específico das suas Empresas familiares.

Durante o módulo os formandos são convidados a:

- Desenvolver o seu conhecimento sobre a estratégia e a sua importância para o crescimento da empresa;
- Utilizar ferramentas de gestão estratégica para suportar a discussão o debate nos estudos de caso;
- Aplicar ferramentas de gestão estratégica para analisar as suas Empresas familiares;
- Debater criticamente com o seus pares (outros formandos) as suas conclusões e perceber as áreas de melhoria dos seus conhecimentos sobre gestão estratégica.

**3**

## **Introdução ao Módulo**

Este guia contém as informações essenciais que os formandos irão precisar para compreender a importância de uma "estratégia de crescimento para empresas familiares", como está interligado com os outros módulos do FABUSS (incluindo o módulo 1 - compreendendo as questões das empresas familiares, módulo 2 - semelhanças e diferenças transnacionais, módulo 4 - liderança da próxima geração, módulo 5 - governance eficaz e tomada de decisão, e módulo 6 - comunicação e gestão de conflitos) e como avaliar alternativas, desenvolver, implementar e avaliar a estratégia de crescimento para as suas empresas familiares, recorrendo a várias estratégias e ferramentas de gestão estratégica.

Este guia deverá ser lido no início da atividade, servindo como base para as atividades que se propõem na plataforma.

## **1. Empresas familiares e Estratégia**

### 1.1 Introdução

#### 1.1.1 Estudos de Caso

Antes de começar a pensar em estratégia, gostaríamos, por alguns momentos, de chamar a sua atenção para quatro casos que normalmente acontecem em muitas empresas (inclusive Empresas familiares).

Estes casos (ver Anexo) realçam alguns aspetos cruciais acerca da importância da estratégia para qualquer empresa. Aconselhamos a que os leia com atenção, e que reflita sobre casos concretos de empresas familiares onde cada um deles se aplicará no todo, ou em parte.

#### 1.1.2 Introdução ao conteúdo do Módulo

Não será muito difícil transpor as situações descritas nos casos práticos em anexo, no todo, ou em grande parte, para o contexto de uma empresa, para entender os seguintes aspetos da gestão estratégica: i) a necessidade de ter uma estratégia; ii) os riscos associados a não ter uma estratégia; iii) os riscos de ter uma estratégia que não tenha sido comunicada e discutida como devida; ou iv) a situação de uma empresa que não possua a estratégia definida de uma forma que possa ser devidamente monitorizada, nem os sistemas de informação adequados para monitorizar e reportar permanentemente o seu progresso.

Mas, infelizmente, isto é o que acontece com muitas empresas que operam nos mais diversos **5** mercados e indústrias e, especialmente, as pequenas e médias empresas, incluindo empresas familiares.

Os simples exemplos aqui apresentados nas 3 primeiras situações, bem como exemplo do Miró Media Group, destacam a importância da estratégia. Eles também despertam a nossa atenção para os princípios básicos de uma estratégia eficaz que deve cumprir requisitos formais, tais como:

- i. Estarem alinhados com a missão e os valores da organização;
- ii. Serem concebidos de forma adequada;
- iii. Serem comunicados aos diferentes níveis de gestão da empresa;
- iv. etc.

E os requisitos operacionais, tais como:

- i. ser devidamente traduzido em metas operacionais para as diferentes áreas da empresa;
- ii. ser aceite e implementada por gestores e níveis de gestão diferentes;
- iii. traduzir adequadamente as capacidades da empresa nos mercados em que opera;
- iv. ser suportada por sistemas de informação adequados;
- v. etc.

Embora a importância e os requisitos da estratégia sejam geralmente conhecidos, eles representam uma parte dos problemas enfrentados por muitas empresas, sendo muitas delas empresas familiares. Contudo, para além dos tradicionais problemas com a estratégia, as empresas familiares também enfrentam desafios únicos e mostram pontos fortes específicos em termos de conceção e implementação da sua estratégia. Acima de tudo, elas revelam idiossincrasias que as diferenciam de qualquer outra empresa. As características distintivas das empresas familiares são geralmente observadas em termos de: i) diferenças de objetivos; ii) diferenças nos sistemas de governança; iii) diferenças nos recursos estratégicos (Chrisman et al., 2013); iv) Pelo facto das Empresas familiares medirem geralmente o seu sucesso sobretudo pelo número de gerações que a empresa suporta, em vez de apenas pelo número de anos que a empresa opera, ou os lucros que ela gera; v) considerando ainda que nas Empresas familiares a criação de valor não deixa de ser importante, mas os valores, e especialmente os valores da família e a reputação, são provavelmente mais importantes do que apenas os lucros; e, finalmente, vi) as Empresas familiares são geralmente mais afetadas pela dinâmica familiar e por algumas considerações subjetivas não comerciais, que as empresas não familiares, sendo que estes fatores afetam até mesmo o empreendimento mais lucrativo.

As idiossincrasias das Empresas familiares resultam principalmente do envolvimento habitual da família e da influência desta nas questões de gestão (Chrisman et al., 2005), que podem afetar o desempenho da empresa. A análise e compreensão deste fenómeno pode ser feito com recurso às teorias da Agência e à resource-based view, que podem ajudar, como lentes teóricas primárias, a compreender as especificidades do crescimento e das questões estratégicas da empresa familiar. Também o Corporate Governance, a Sucessão e os recursos/ vantagem competitiva (De Massis et al., 2012) e o facto das famílias empreendedoras geralmente se focarem em múltiplos objetivos para atingir o objetivo final de sobrevivência e longevidade (Colli, 2012; Colli et al, 2013) são características importantes que distinguem as Empresas familiares de outros tipos de empresas.

Existem evidências que sugerem que as Empresas familiares estão mal preparadas e são ineficazes para lidar com as complexidades emocionais relacionadas com a família e com as complexidades racionais do negócio que enfrentam, e isto exige uma urgência para compreender como as Empresas familiares podem promover o crescimento e a estratégia ao articular as características distintivas das empresas familiares e compreender como tais características afetam a sua competitividade relativa (Cabrera-Suarez et al., 2001).

Em resumo, e considerando o número de inter-relações estabelecidas entre os interesses comerciais e familiares, e para a sucessão, o planeamento estratégico das Empresas familiares é, em princípio, mais desafiante que o planeamento estratégico tradicional de qualquer outra empresa, especialmente quando se cruza com transições geracionais. Não obstante, conhecer e estar consciente das características do processo de planeamento estratégico é uma boa

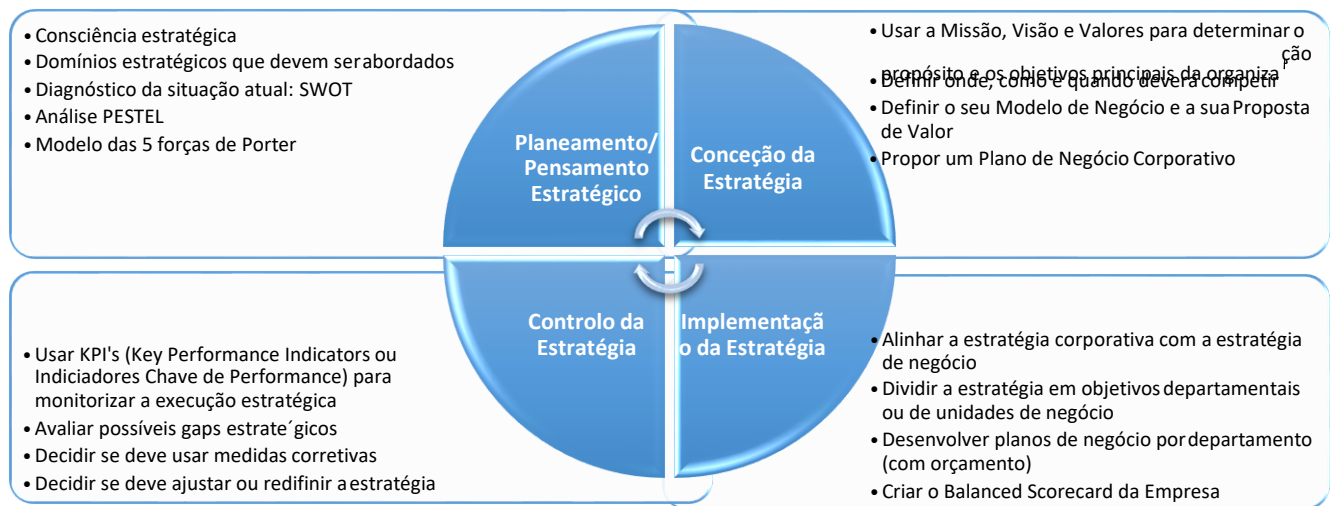
ferramenta para melhorar o desempenho dos membros da próxima geração de Empresas familiares.

## 1.2 O processo estratégico das empresas familiares

Apesar das potenciais diferenças entre as especificidades e a importância da estratégia e do processo estratégico das Empresas familiares em comparação com as Empresas Não Familiares, é possível argumentar que o processo estratégico e a gestão estratégica relacionado com as empresas familiares podem ser considerados semelhantes para ambos; empresas familiares e não familiares.

O processo de estratégia de qualquer empresa, e também das empresas familiares, compreende pelo menos quatro etapas: i) o pensamento estratégico; ii) a conceção ou planeamento da estratégia; iii) a implementação da estratégia; e iv) o controlo de estratégia (Ver figura 1 em baixo).

Fig. 1 - O Processo Estratégico



Fonte: elaborado pelos autores

Nesta formação, partiremos de uma primeira avaliação sobre a importância e, depois, sobre os principais assuntos relacionados com o crescimento e estratégia para as empresas familiares. De seguida, serão abordadas um conjunto de ferramentas de gestão estratégica, quer as mais tradicionais, como a análise SWOT ou o Modelo das Cinco Forças de Porter, quer as mais recentes, como a Blue Ocean Strategy (BOS), o Value Proposition Canvas (VPC) e o Business Model Canvas (BMC). Principalmente para a perspetiva de implementação da estratégia,

também desenvolveremos o Balanced Scorecard (BSC). Estas ideias e ferramentas devem apoiar os empreendedores de empresas familiares a criar nas suas empresas a capacidade de realmente pensar, conceber, desenvolver e implementar estratégias.

O uso do planeamento estratégico cria o potencial para o sucesso, a longo prazo, de uma empresa familiar (Astrachan e Kolenko, 1994; Blumentritt, 2006; Chung e Luo, 2013; Eklun et al., 2013), apoiar empresas familiares a prosperar a partir das suas capacidades inovadoras (McCann et al., 2001) e pode melhorar a capacidade de rapidamente buscar oportunidades e conquistar proeminência no mercado (Chrisman et al., 2005). O Planeamento Estratégico em empresas familiares pode efetivamente ser um fator importante para garantir o maior envolvimento dos sucessores nos negócios da empresa. De acordo com o estudo de Mazzola et al. (2008) sobre o papel da próxima geração, em alguns casos os sucessores atuaram como meros observadores, enquanto noutros casos foram mais envolvidos como parte da equipa da empresa que executa o plano estratégico, ou mesmo está envolvido na implementação do plano aprovado, assumindo mesmo por vezes a liderança do processo. Em todos os casos de sucessão analisados pelos autores, a geração seguinte estava ligada a diferentes papéis: os sucessores tinham acabado de entrar na fase de transição da empresa e na fase de transição da próxima geração relacionada com a liderança do processo de planeamento estratégico (idem).

Em resumo, o planeamento estratégico é uma das ferramentas de gestão mais difundidas e usadas pelas empresas. Neste módulo, estudaremos as possibilidades e ferramentas de gestão estratégica para Empresas familiares, a partir da análise de cada etapa principal do processo de estratégia, conforme figura 1 acima, tendo em consideração que o envolvimento dos sucessores na conceção e implementação da estratégia constitui um aspeto que pode melhorar o sucesso dos processos de sucessão das empresas familiares.

8

### *1.2.1 Planeamento/ Pensamento Estratégico*

Com o planeamento estratégico os gestores definem prioridades e melhoram o seu foco, energia e recursos, fortalecendo as operações, garantindo que os funcionários e outros stakeholders interessados trabalhem com vista a objetivos comuns, estabelecendo um acordo em torno dos resultados pretendidos avaliando sistematicamente, e ajustando a direção da organização, se caso disso, em resposta ao ambiente em permanente mudança. Assim, a gestão estratégica pode ser considerada como um esforço disciplinado que produz decisões e ações fundamentais que, em última instância, irão moldar e orientar o que é uma organização, quem serve, o que faz e por que o faz, com foco no futuro. O planeamento estratégico eficaz articula, não apenas a direção de uma organização e as ações necessárias para progredir, mas também como ela saberá se é bem-sucedida.

O planeamento estratégico pode ainda ser considerado uma importante ferramenta de comunicação em qualquer empresa (Mintzberg, 1994). Isto é particularmente verdadeiro no caso de empresas familiares, onde é evidente o seu poder para alinhar os membros da família em torno de objetivos comuns, promoção do consenso e desenvolvimento dos processos de aprendizagem. Autores como Zahra e Sharma (2004) consideram que a gestão estratégica pode apoiar mais a continuidade dos negócios para as empresas familiares que o planeamento sucessório, enquanto apoia definitivamente os sucessores no seu papel de assumir o destino de empresas familiares, especialmente se fizerem parte da equipa que está envolvida no processo estratégico da empresa vários anos antes de serem esperados assumir o controlo da empresa.

O Planeamento é a primeira etapa do processo estratégico, em que o Pensamento Estratégico da empresa começa, e as opções estratégicas são inicialmente consideradas.

Nessa etapa, as empresas fazem a primeira avaliação do seu posicionamento estratégico, para poder decidir posteriormente a direção estratégica a ser seguida. Para responder a esta questão, é importante desenvolver um diagnóstico interno e externo.

Na fase do Pensamento Estratégico o recurso a ferramentas estratégicas, como a análise SWOT, ou o Modelo das Cinco Forças de Porter, pode ser de grande ajuda para apoiar a análise e fornecer inputs cruciais para as outras etapas do processo estratégico dentro da empresa.

9

### *1.2.2 Conceção da Estratégia*

Depois de ter desenvolvido o diagnóstico interno e externo da empresa, e considerando as ameaças e oportunidades derivadas dos cenários onde a empresa atua, na fase de conceção da estratégia são tomadas decisões para decidir o caminho a seguir. Isto implica a definição de objetivos estratégicos, o acordo sobre onde, como e quando competir; e a definição de metas genéricas para toda a empresa.

Durante a fase de conceção da estratégia, os executivos traduzem a análise estratégica que deriva de ferramentas como a SWOT e/ ou o Modelo das Cinco Forças de Porter em ações e objetivos relacionados. O uso de ferramentas de desenvolvimento de estratégia, a análise SWOT dinâmica (e matrizes relacionadas) também pode ser muito frutífera nesta fase.

Mais recentemente, e com origem nos procedimentos estratégicos de start-ups, temos assistido ao desenvolvimento de outras ferramentas para apoiar esta etapa, onde poderemos destacar a Blue Ocean Strategy, o Business Model Canvas e a Value Proposition Canvas.

### *1.2.3 Implementação da Estratégia*

Durante a fase de Implementação da Estratégia, as empresas irão: i) decidir sobre os objetivos específicos; ii) decidir sobre a alocação de recursos; e iii) prever os resultados esperados dos diferentes domínios de gestão e de negócios. Todos esses domínios devem derivar e, ao mesmo tempo, contribuir para a estratégia corporativa genérica previamente definida.

Este é o momento de decidir quem, o que, onde, como e quando as ações que são necessárias para desenvolver a estratégia da empresa serão tomadas, a partir das quais os Planos de Ação devem ser elaborados.

Isto geralmente dá espaço para a criação de planos de negócios departamentais que complementam o plano de negócios corporativo e traduzem os planos de ação em valores financeiros para toda a empresa.

Nesta fase, e de acordo com as possíveis contribuições do Departamento ou área de negócios de cada empresa, é onde a primeira revisão de estratégia pode ocorrer, para acomodar as contribuições precisas que são consideradas realísticas do departamento de cada empresa.

Durante a fase de implementação da estratégia, é importante ter a hipótese de dividir a estratégia corporativa global, não apenas pelas diferentes áreas funcionais e unidades de negócio da empresa, mas também em torno de alguns domínios estratégicos que deverão ter uma estratégia robusta. Uma importante ferramenta estratégica para executar esta tarefa pode ser o Balanced Scorecard (BSC), que permite perceber as relações causa-efeito entre os principais motores da estratégia, e promove o seu controlo.

10

### *1.2.4 Controlo, Avaliação, e Feedback/Feedforward Estratégico*

As empresas operam em ambientes complexos, onde a mudança acontece diariamente, a uma velocidade cada vez maior.

Assim, a velha ideia de que uma vez definida, a estratégia é um plano que deve durar vários anos está fora de uso. Atualmente, a estratégia deve ser constantemente monitorizada e os gestores devem estar preparados para a analisar com frequência. Contudo, isto não significa que a estratégia não seja necessária. Antes pelo contrário. A fim de responder à ideia de que “não podemos gerir o que não podemos medir”, a criação de sistemas adequados de Business Intelligence, apoiados por Sistemas de Informação de Gestão adequados nesta fase, pode ser de grande importância para o processo de estratégia global.

O feedback recebido nesta fase pode ser crucial não apenas para decidir algumas medidas corretivas, mas também para rever toda a estratégia e decidir uma direção estratégica diferente para toda a empresa.

### Pontos de Resumo da Secção

#### **Empresas familiares e Estratégia**

- ✓ O planeamento estratégico é uma das ferramentas mais difundidas usadas pelas empresas, ajudando as mesmas a definir objetivos futuros e como os alcançar, sendo capazes de introduzir ações corretivas ao longo dos tempos;
- ✓ O planeamento estratégico de empresas familiares é em princípio mais desafiante que o planeamento estratégico de uma empresa não familiar;
- ✓ As empresas familiares enfrentam desafios únicos e, simultaneamente, apresentam pontos fortes únicos em matéria de conceção e implementação da sua estratégia;
- ✓ O processo estratégico compreende pelo menos 4 fases: i) o pensamento estratégico; ii) a conceção ou planeamento da estratégia; iii) a implementação da estratégia; e iv) o controlo de estratégia;
- ✓ Algumas ferramentas de gestão estratégica podem ser usadas ao longo de todo o processo estratégico, estando umas mais vocacionadas para determinadas fases que outras.

## **2. Ferramentas de Gestão Estratégica**

### **2.1 Introdução**

Como existem inúmeras ferramentas e técnicas de gestão estratégica que podem ser aplicadas em diferentes situações e estão relacionadas com diferentes etapas do desenvolvimento e necessidades da empresa, o objetivo desta atividade é fornecer uma lista abrangente das principais ferramentas de gestão estratégica que podem ser usadas nas empresas familiares para o crescimento e prosperidade das suas atividades.

As ferramentas de gestão estratégica propostas para este módulo são, numa primeira opção, as ferramentas estratégicas mais tradicionais, como a SWOT, a PESTEL ou o Modelo das Cinco Forças de Porter; que serão complementadas com outras mais recentes, como a Blue Ocean Strategy, a Proposta de Valor e o Business Model Canvas e, finalmente, a metodologia do Balanced Scorecard. Todas estas ferramentas apoiam a criação de planos estratégicos mais fundamentadas e eficazes.

### **2.2 Ferramentas tradicionais de gestão estratégica: Análise SWOT, PESTEL e o Modelo das 5 Forças de Porter**

As ferramentas estratégicas tradicionais destinam-se a permitir que os gestores avaliem o posicionamento estratégico das suas empresas e o contexto em que estas operam. Uma das ferramentas básicas para diagnosticar as capacidades estratégicas (Johnson et al., 2012) é a Análise SWOT (Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças), onde as SW (Strengths and Weaknesses) se referem aos fatores internos da empresa e as OT (Opportunities and Threats) se relacionam com o contexto onde a empresa opera.

Os principais desafios para as Empresas familiares, no contexto da análise SWOT, são encontrar os pontos fortes e fracos, especialmente aqueles relacionados com as especificidades das condições das Empresas familiares que melhor respondem às suas necessidades, ou seja, aqueles que são mais capazes responder às oportunidades e ameaças identificadas e, assim, apoiar melhor a criação e/ ou desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis.

Fig. 2 - Análise SWOT

<b>S</b> <b>STRENGTHS –</b> <b>FORÇAS</b>	<b>W</b> <b>WEAKNESSES -</b> <b>FRAQUEZAS</b>	<b>O</b> <b>OPPORTUNITIES -</b> <b>OPORTUNIDADES</b>	<b>T</b> <b>THREATS - AMEAÇAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Coisas que a sua empresa faça bem</li><li>• Qualidades que o distingam da sua concorrência</li><li>• Recursos internos como staff com capacidades e conhecimentos</li><li>• Ativos tangíveis como propriedade intelectual, capital, propriedade de tecnologias, etc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coisas que a sua empresa tenha em falta</li><li>• Coisas que a sua concorrência faça melhor</li><li>• Limitações dos recursos</li><li>• Proposta de venda única indefinida</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mercados sub-abastecidos de produtos específicos</li><li>• Pouca concorrência na sua área</li><li>• Necessidade emergente dos seus produtos ou serviços</li><li>• Cobertura da sua empresa por parte dos media/ imprensa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Concorrência emergente</li><li>• Ambiente regulatório em mudança</li><li>• Cobertura dos media/ imprensa negativa</li><li>• Alterar as atitudes dos clientes em relação à empresa</li></ul>

13

Fonte: Adaptado de <https://www.wordstream.com/images/swot-analysis-header.png>

Normalmente a análise SWOT é resumida na tabela seguinte:

Fig. 3 - A Matriz SWOT

	ÚTIL	PREJUDICIAL
FATORES INTERNOS	<b>S</b> STRENGTHS - FORÇAS	<b>W</b> WEAKNESSES - FRAQUEZAS
FATORES EXTERNOS	<b>O</b> OPPORTUNITIES - OPORTUNIDADES	<b>T</b> THREATS - AMEAÇAS

14

Fonte: Adaptado <http://www.business-to-you.com/wp-content/uploads/2017/06/SWOT-Analysis.png>

Mais recentemente, e levando em consideração a proatividade implícita no processo de estratégia da empresa, o “T” da análise SWOT que geralmente representa a ideia de “Ameaças” está a ser substituído pelo “T” de “Tempo”, considerando que qualquer ameaça para uma empresa deve ser encarada como uma possível oportunidade, para a qual a empresa precisa apenas de tempo para resolver.

Além da análise SWOT, as empresas também precisam de avaliar regularmente o seu ambiente e, nesse contexto, a estrutura PESTEL (política, económica, social, tecnológica, ambiental e legal/ jurídica) pode ser útil para uma análise completa dos fatores. que podem afetar o crescimento futuro da empresa. Para referência futura pode ver o vídeo da análise SWOT da Starbuck's no seguinte link (<https://www.youtube.com/watch?v=mR9eICQJLXA>) ou ver diretamente na plataforma de eLearning.

A análise PESTEL é uma parte prévia da análise SWOT e consiste em realizar a seguinte análise dos fatores que enquadram o desenvolvimento das empresas, conforme tabela abaixo:

Fig. 4 - A Análise PESTEL

P	E	S	T	E	L
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Política governamental</li> <li>– Estabilidade política</li> <li>– Corrupção</li> <li>– Política de comércio internacional</li> <li>– Política fiscal</li> <li>– Direito laboral</li> <li>– Restrições comerciais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Crescimento económico</li> <li>– Taxas de câmbio</li> <li>– Taxas de juros</li> <li>– Taxas de inflação</li> <li>– Rendimento disponível</li> <li>– Taxas de desemprego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Taxa de crescimento populacional</li> <li>– Distribuição etária</li> <li>– Atitude de carreira</li> <li>– Ênfase na segurança</li> <li>– Consciência em relação à saúde</li> <li>– Atitudes de estilo de vida</li> <li>– Barreiras culturais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Incentivos tecnológicos</li> <li>– Nível de inovação</li> <li>– Automação</li> <li>– Atividade de I&amp;D</li> <li>– Alteração tecnológica</li> <li>– Consciência tecnológica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Meteorologia</li> <li>– Clima</li> <li>– Políticas ambientais</li> <li>– Alterações climáticas</li> <li>– Pressões por parte de ONG's</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Leis para a discriminação</li> <li>– Leis anti monopólio</li> <li>– Leis do emprego</li> <li>– Leis de proteção do consumidor</li> <li>– Leis de Copyright e patentes</li> <li>– Leis de saúde e segurança</li> </ul>

Fonte: Adaptado de <https://i0.wp.com/www.business-to-you.com/wp-content/uploads/2016/09/PESTEL.jpg>

O Modelo das 5 Forças de Porter também é outra importante ferramenta estratégica (ver em baixo figura 6). As 5 Forças de Porter são importantes na medida em que ajudam a ter consciencia das forças existentes no ambiente ou industria. Uma vez compreendidas poderá ajustar a estratégia da sua empresa de acordo com as forças existentes.

Fig. 5 - Modelo das 5 forças de Porter



Fonte: Adaptado de [https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_08.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm)

Para um conhecimento mais profundo das Cinco Forças de Porter convidamo-lo a ver o seguinte vídeo: <https://www.youtube.com/watch?v=laBZmB09RE&feature=youtu.be> ou veja diretamente na plataforma de eLearning.

Todas estas ferramentas estratégicas (SWOT, PESTEL, ou as Cinco Forças) são importantes para apoiar a fase de diagnóstico estratégico e, assim, responder às principais necessidades do Pensamento Estratégico e preparar o Planeamento Estratégico adequado. Estas análises irão fornecer, então, os inputs essenciais para as etapas seguintes da gestão estratégica.

### 2.3 Blue Ocean Strategy (BOS)

A pedra angular da Blue Ocean Strategy (BOS) (Kim e Mauborgne, 2004; Kim e Mauborgne, 2005) é a chamada Value Innovation, que suporta que as empresas que usam a BOS podem procurar estratégias de diferenciação e baixo custo. como o “stuck in the middle” como é referido pelos princípios de estratégias do genéricas de Porter. Ao utilizar a BOS a concorrência das empresas torna-se irrelevante através da criação de um salto de valor para os compradores e para a empresa e abrindo um novo e incontestado espaço de mercado.

16

Como o valor para os compradores vem da utilidade da oferta menos o seu preço, e como o valor para a empresa é gerado pelo preço da oferta menos o seu custo, a inovação de valor é alcançada apenas quando todo o sistema de utilidade, preço e custo está alinhado.

Um simples forma de comparar as novas ideias da BOS com as antigas acerca da estratégia está resumida na tabela seguinte:

Tabela 1 – Red Ocean Strategy versus Blue Ocean Strategy

Red Ocean Strategy	Blue Ocean Strategy
Competir num espaço de mercado existente	Criar um espaço incontestado no mercado
Vencer a concorrência	Tornar a concorrência irrelevante
Explorar a procura existente	Criar e agarrar nova procura
Criar o trade-off valor-custo	Quebrar o trade-off valor-custo
Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com a sua escolha estratégica de diferenciação ou de baixo custo	Alinhar todo o sistema de atividades de uma empresa em busca de diferenciação e baixo custo

Fonte: Kim and Mauborgne, 2004

A (BOS) propõe que as empresas possam procurar novos espaços de mercado onde a concorrência é irrelevante, ao contrário de outros espaços de mercado onde a concorrência é feroz, e as empresas precisam de encontrar vantagens competitivas sustentáveis (recorrendo a algumas das ferramentas já apresentadas).

A BOS baseia-se normalmente na utilização do chamado princípio ERRC, em que ERRC significa “Eliminate, Raise, Reduce and Create”. O ERRC pode ser traduzido nos seguintes princípios:

1. Elimine: Quais dos fatores que a indústria considera garantidos devem ser eliminados? (A ideia aqui é descobrir e eliminar os compromissos que a sua indústria força os clientes a fazer);
2. Aumentar: que fatores devem ser aumentados acima do padrão do setor? (este movimento pretende ajudá-lo a descobrir novas fontes de valor para os compradores e a criar nova procura e mudar o preço estratégico da indústria);
3. Reduza: Que fatores devem ser reduzidos abaixo do padrão do setor? (os princípios aqui são eliminar os fatores pelos quais as empresas no seu setor há muito competem, considerando que, como os valores dos compradores estão a mudar, as empresas devem mudar e atuar)

4. Crie: Que fatores devem ser criados e que a indústria nunca ofereceu? A grande questão aqui é determinar se os produtos ou serviços foram mais elaborados na corrida para igualar e superar a concorrência, considerando que as empresas geralmente superam os clientes, aumentando a sua estrutura de custos por nenhum ganho.

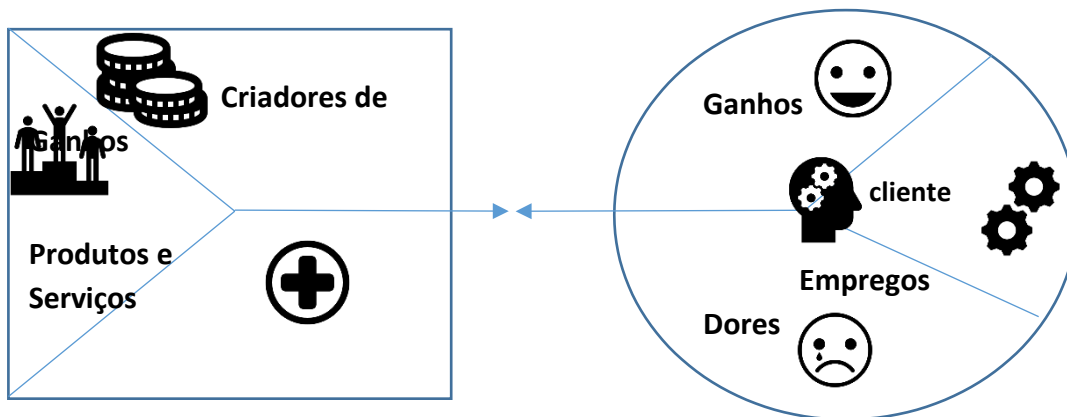
Em suma, o BOS é uma abordagem à estratégia integrada. Assim, requer que as organizações desenvolvam e alinhem as três proposições básicas da estratégia: proposição de valor, proposição de lucro e proposição de pessoas.

#### 2.4 Value proposition e o business model canvas;

O Value Proposition Canvas (Osterwalder et al., 2014) é uma ferramenta útil que requer que a gestão resuma os motivos pelos quais um consumidor deve decidir comprar o produto ou serviço da empresa. Isto implica uma visão clara da atividade da empresa, mas também é útil para reconhecer quem é e como alcançar os clientes das empresas.

A proposta de valor deriva dos princípios do Business Model Canvas (Osterwalder e Pigneur, 2010) e pode ser estudada de acordo com a seguinte figura:

Fig. 6: Value Proposition Canvas

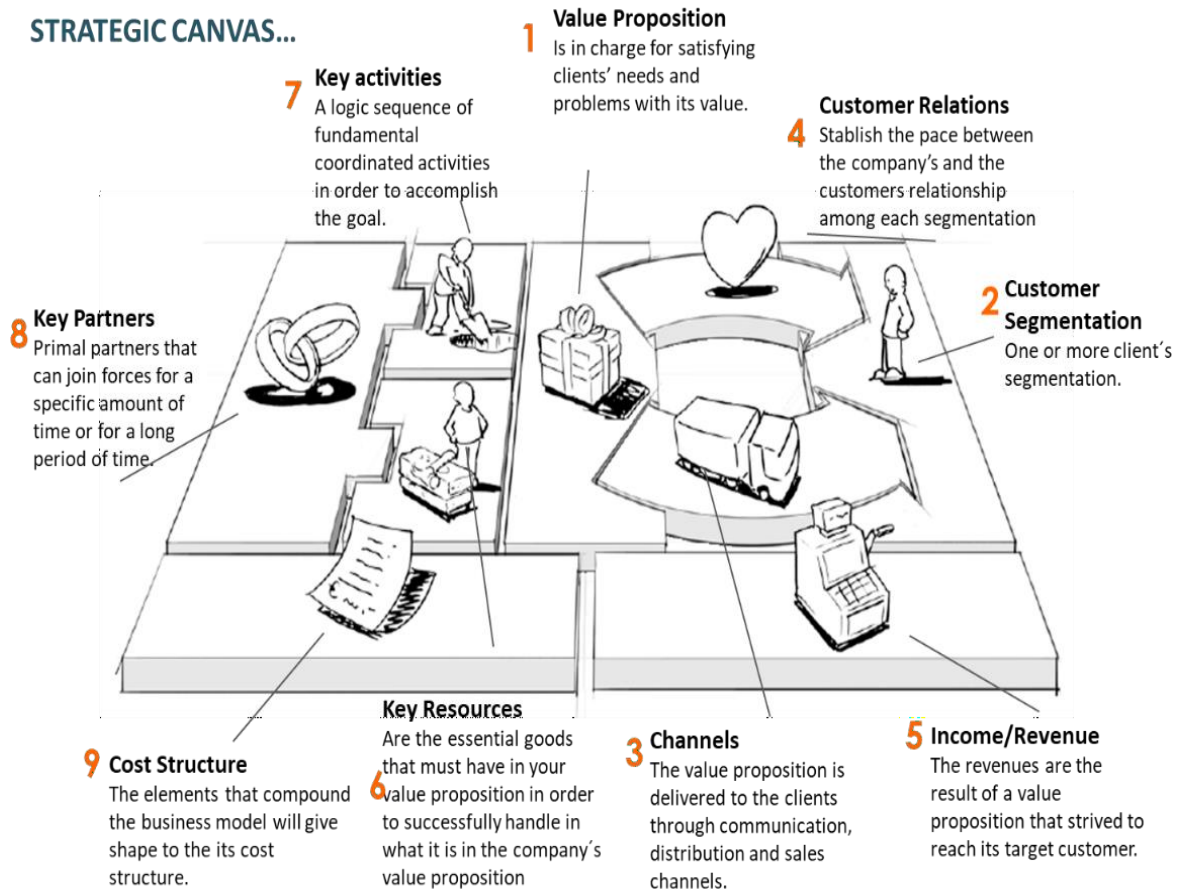


18

Fonte: Adaptado de <https://assets.strategyzer.com/assets/resources/the-value-proposition-canvas.pdf>

Segundo a Proposta de Valor desejada, o Business Model Canvas (ver Figura 7 em baixo) pode ser útil porque é uma ferramenta que visa sintetizar numa única tabela (uma página) as informações sobre os principais parceiros, atividades, recursos, o tipo de relacionamento estabelecido com os clientes, os canais de distribuição, os segmentos de clientes, a proposta de valor, a estrutura de custos e o fluxo de receitas que caracterizam a empresa.

Fig. 7 – Strategic Model Canvas



Fonte: A imagem editável pode ser encontrada em: <https://canvanizer.com/canvas/business-model-demo-canvas>

Na figura em baixo apresentamos uma descrição mais exata do Business Model Canvas.

Fig. 8 – Business Model Canvas (a ser preenchido de acordo com a estratégia da empresa)

<p><b>Parceiros Chave</b> (Parceiros chave que podem aliar-se por um período de tempo específico ou por um longo período de tempo)</p> <p>Quem são os nossos parceiros chave? Quem são os nossos fornecedores chave? Que recursos chave estamos a adquirir dos nossos parceiros? Que atividades chave são desenvolvidas pelos nossos parceiros?</p> <p><b>Motivações para parcerias:</b> Otimização e economia Redução de risco ou incerteza Aquisição de recursos e atividades particulares</p>	<p><b>Atividades Chave</b> (Uma sequencia lógica de atividades fundamentais e coordenadas de maneiras a atingir o objetivo)</p> <p>Que atividades chave é que a nossa proposta de valor requer? Os nossos canais de distribuição? Relações com clientes? Canais de receitas?</p> <p><b>Categorias</b> Produção Resolução de problemas Rede/ Plataforma</p>	<p><b>Propostas de Valor</b> (Está responsavel por satisfazer as necessidades dos clientes e problemas com o seu valor)</p> <p>Qual o valor que entregamos ao cliente? Qual dos problemas dos nossos clientes estamos a resolver? Que conjuntos de produtos e serviços estamos a oferecer para cada segmento de cliente? Que necessidades dos clientes estamos a satisfazer?</p> <p><b>Características</b> Novidade Performance Customização “Cumprir o trabalho” Design Estatuto/ Marca Preço Redução de custos Redução de risco Acessibilidade Conveniencia/ Usabilidade</p>	<p><b>Relações com Clientes</b> (Estabelece o passo da relação da empresa e dos clientes entre cada segmento)</p> <p>Que tipo de relação é que cada um dos segmentos dos nossos clientes espera que estabeleçamos e mantenhamos com eles? Quais é que já estabelecemos? Como é que estão integrados com o resto do nosso modelo de negócios? Quanto nos custam?</p> <p><b>Exemplos</b> Assistencia pessoal Assistencia pessoal dedicada Self-service Serviços automatizados Comunidades Co-criação</p>	<p><b>Segmentos de Clientes</b> (Segmentação de um ou mais clientes)</p> <p>Para quem é que estamos a criar valor? Quem são os nossos clientes mais importantes?</p> <p><i>Markado em massa</i> <i>Nicho de mercado</i> <i>Segmentado</i> <i>Diversificado</i> <i>Plataforma multi lateral</i></p>
	<p><b>Recursos Chave</b> (São bens essenciais que deve ter na sua proposta de valor de maneira.....)</p> <p>Que atividades chave é que a nossa proposta de valor requer? Os nossos canais de distribuição? Relações com clientes? Canais de receitas?</p> <p><b>Tipo de recursos</b> Físicas Intelectuais (marcas de patentes, copyrights, informação) Humanos Financeiros</p>		<p><b>Canais</b> (A proposta de valor é transmitida aos clientes através de canais de comunicação, distribuição e vendas)</p> <p>Através de que canais é que os nossos segmentos de clientes desejam ser abordados? Como é que os estamos abordar agora? Como é que os nossos canais estão integrados? Quais é que funcionam melhor? Quais é são mais eficientes do ponto de vista dos custos? Como é que os estamos a integrar com as rotinas dos clientes?</p> <p><b>Fases de canais</b> 1. <i>Consciência (como é que criamos consciência sobre os produtos e serviços da nossa empresa?)</i> 2. <i>Avaliação (Como é que ajudamos os clientes a avaliar a proposta de valor da nossa organização)</i> 3. <i>Aquisição (como é que permitimos que os clientes comprem produtos e serviços específicos)</i> 4. <i>Entrega (Como é que entregamos a proposta de valor aos clientes)</i> 5. <i>Pós venda (Como é que fornecemos apoio pós venda aos clientes)</i></p>	
<p><b>Estrutura de Custos</b> (Os elementos que integram o plano de negócio dão forma à estrutura de custos)</p>		<p><b>Canais de receitas?</b> (As receitas são o resultado de uma proposta de valor que se esforçou para chegar ao seu cliente alvo)</p>		

**Material de formação FABUSS – “Estratégias de crescimento para Empresas familiares”**

<p>Quais são os custos inerentes mais importantes no nosso modelo de negócio? Quais são os recursos chave mais caros? Quais são as atividades chave mais caras?</p> <p><b>A nossa empresa é mais:</b> <i>Orientada para os custos (estrutura de custos lean, proposta de valor de baixo custo, automatização maximizada, outsourcing extenso)</i> <i>Orientada para o valor (focada na criação de valor, proposta de valor premium)</i></p> <p><b>Características de amostra</b> <i>Custos fixos (salários, rendas, utilitários)</i> <i>Custos variáveis</i> <i>Economias de escala</i> <i>Economias de ÂMBITO????????</i></p>	<p>Porque valor estão os nossos clientes realmente dispostos a pagar? Pelo que é que pagam atualmente? Como é que estão a pagar atualmente? Como é que prefeririam pagar? Quanto é que cada fluxo de receitas contribui para as receitas totais?</p> <table border="0"> <tr> <td><b>Tipos</b></td> <td><b>Preços fixos</b></td> <td><b>Preços dinâmicos</b></td> </tr> <tr> <td><i>Venda de ativos (regateio)</i></td> <td></td> <td><i>Lista de preços</i></td> </tr> <tr> <td><i>Utilização livre</i></td> <td><i>Dependente das características do produto</i></td> <td><i>Negociação</i></td> </tr> <tr> <td></td> <td><i>Gestão do rendimento</i></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Comissões de subscrição</i></td> <td><i>Dependente do segmento de custo</i></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td><i>Mercado de tempo real</i></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Arrendar/alugar</i></td> <td><i>Dependente do colume</i></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Licenciamento</i></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Comissão de corretagem</i></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Publicidade</i></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	<b>Tipos</b>	<b>Preços fixos</b>	<b>Preços dinâmicos</b>	<i>Venda de ativos (regateio)</i>		<i>Lista de preços</i>	<i>Utilização livre</i>	<i>Dependente das características do produto</i>	<i>Negociação</i>		<i>Gestão do rendimento</i>		<i>Comissões de subscrição</i>	<i>Dependente do segmento de custo</i>			<i>Mercado de tempo real</i>		<i>Arrendar/alugar</i>	<i>Dependente do colume</i>		<i>Licenciamento</i>			<i>Comissão de corretagem</i>			<i>Publicidade</i>		
<b>Tipos</b>	<b>Preços fixos</b>	<b>Preços dinâmicos</b>																													
<i>Venda de ativos (regateio)</i>		<i>Lista de preços</i>																													
<i>Utilização livre</i>	<i>Dependente das características do produto</i>	<i>Negociação</i>																													
	<i>Gestão do rendimento</i>																														
<i>Comissões de subscrição</i>	<i>Dependente do segmento de custo</i>																														
	<i>Mercado de tempo real</i>																														
<i>Arrendar/alugar</i>	<i>Dependente do colume</i>																														
<i>Licenciamento</i>																															
<i>Comissão de corretagem</i>																															
<i>Publicidade</i>																															

Fonte: Adaptado de <http://www.nos.pt/empresas/repositorio-informacao/criar-uma-empresa/quias-teoricos/Pages/business-model-canvas.aspx>

2.5 Como estabelecer planos estratégicos eficazes - O suporte da metodologia do Balanced Scorecard

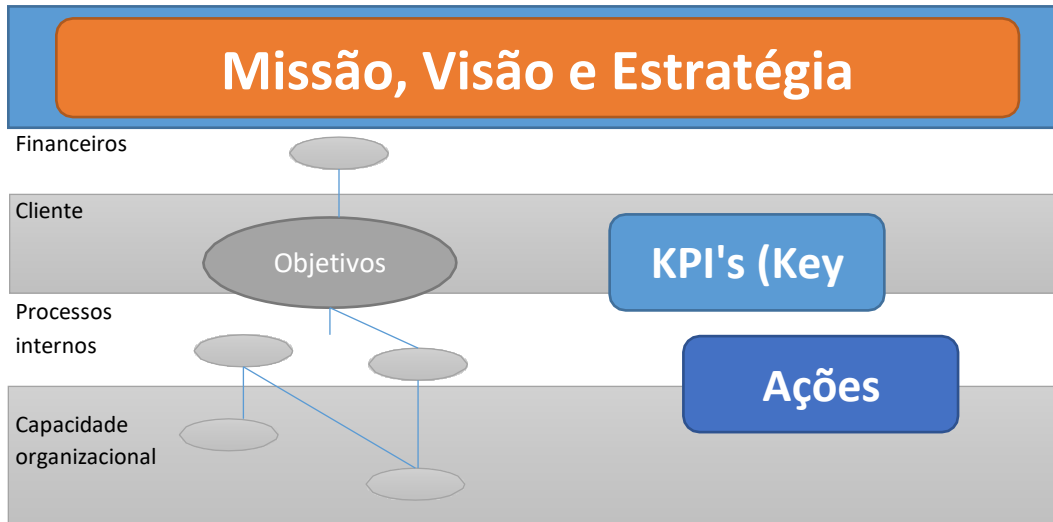
A metodologia do balanced scorecard é um sistema focado no planeamento estratégico e gestão que facilita a comunicação dos objetivos em toda a empresa, estabelece a interligação entre as atividades operacionais de rotina (atividades quotidianas) com a estratégia permitindo conhecer, a cada momento, o quão bem a empresa está a avançar considerando os objetivos.

Como descrito pelo Balanced Scorecard Institute (ver: <http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>), O Balanced Scorecard (BSC) é um sistema de

planeamento estratégico e de gestão usado pelas organizações para:

- Comunicar o que estão a tentar alcançar
- Alinhar o trabalho diário que todos estão a desenvolver com a estratégia
- Prioritizar projetos, produtos e serviços
- Medir e monitorizar a evolução para objetivos estratégicos

Fig. 9 - A relação do Balanced Scorecard e a Estratégia

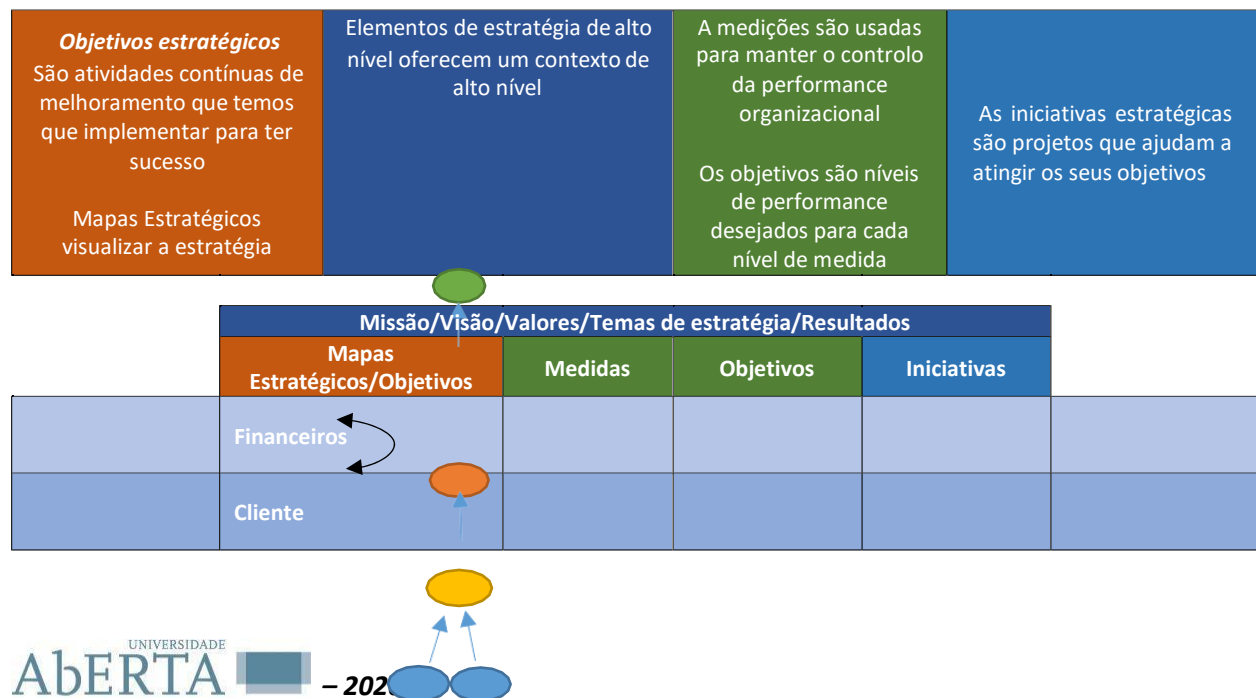


O Balanced Scorecard é usado para gerir a estratégia

Fonte: Adaptado de The Balanced Scorecard Institute

O sistema liga os pontos entre elementos importantes da estratégia como a missão (o nosso propósito), a visão (o que aspiramos), os valores centrais (no que acreditamos), as áreas de foco estratégico (temas, resultados e/ ou objetivos) e mais elementos operacionais como objetivos (atividades de melhoria contínua), medidas (ou indicadores-chave de desempenho ou KPIs, que acompanham o desempenho estratégico), metas (o nosso nível desejado de desempenho) e iniciativas (projetos que ajudam a alcançar as suas metas).

Fig. 10 - A relação do Balanced Scorecard com os Objetivos e os KPI's



	Processos				
	Organizacional Capacidade				

Fonte: Adaptado de The Balanced Scorecard Institute

A metodologia do Balanced Scorecard divide normalmente a estratégia da empresa em quatro dimensões complementares

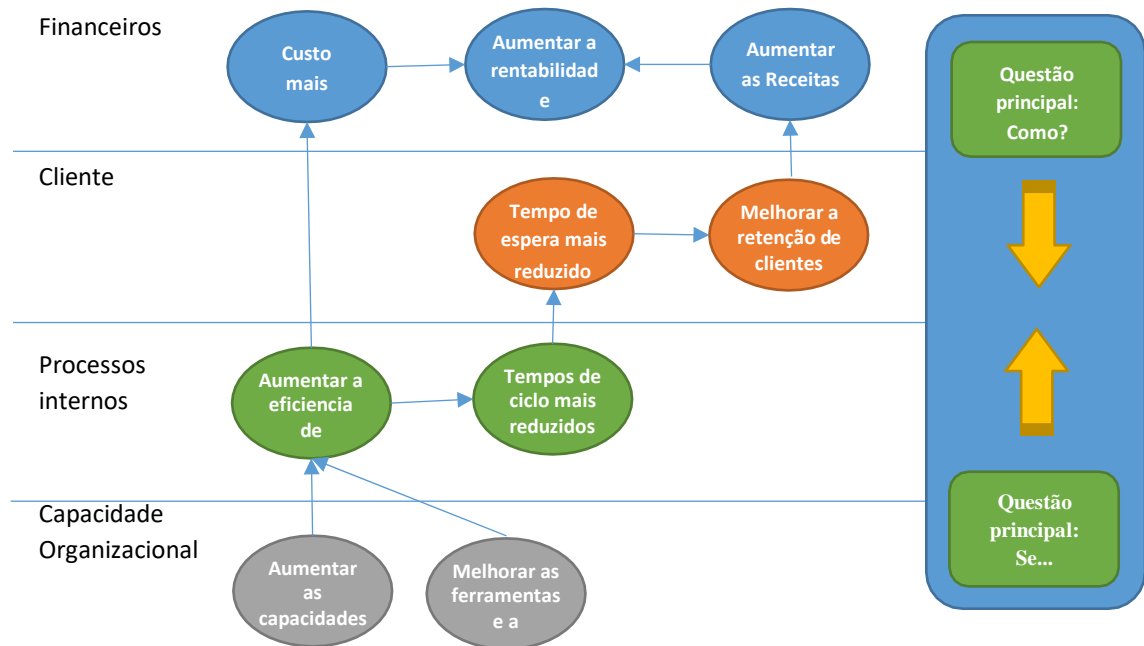
Fig. 11 - Dimensões do Balanced Scorecard

Financeira ou STEWARDSHIP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance Financeira</li> <li>• Uso eficaz de recursos</li> </ul>
Cliente e Stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor para o cliente</li> <li>• Satisfação e/ ou retenção</li> </ul>
Processos internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiência</li> <li>• Qualidade</li> </ul>
Capacidade organizacional ou aprendizagem e crescimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital Humano</li> <li>• Infraestrutura e Tecnologia</li> <li>• Cultura</li> </ul>

Fonte: Adaptado de The Balanced Scorecard Institute

E apresenta estas dimensões num esquema de causa e consequencia (ou indicadores de liderança e de atraso), de acordo com o que se segue:

Fig. 12 - O Mapa do Balanced Scorecard



*Fonte: The Balanced Scorecard Institute*

Pontos de Resumo da Secção

**Ferramentas de Gestão de Conflito**

- ✓ Existem inúmeras ferramentas e técnicas de gestão estratégica;
- ✓ As ferramentas básicas de gestão estratégica incluem a SWOT, PESTEL e o modelo das 5 forças de Porter;
- ✓ Ferramentas mais recentes incluem a Blue Ocean Strategy, Proposta de Valor, Business Model Canvas e o Balanced Scorecard.

## Atividades de Formação

Este módulo é dedicado à estratégia e crescimento de empresas familiares. Inclui uma série de atividades com o objetivo de melhorar a consciencialização dos sucessores e antecessores de empresas familiares para questões de estratégia corporativa, para ajudar na avaliação das capacidades estratégicas da empresa e para apoiar na descoberta sobre como escolher e usar as melhores ferramentas de gestão estratégica em contextos reais.

Os formadores irão ajudar os formandos a organizar as suas análises de acordo com estes objetivos. Contudo a abordagem não pode ser em questões teóricas mas nas ferramentas estratégicas e uma análise das capacidades estratégicas reais. No contexto deste módulo, os casos avançados e o estudo de caso adequado do Grupo de Mídia Miró fornecem conhecimento útil e sistematização material empírica e uma base para discussão sobre problemas comuns e diferentes e possíveis soluções em diversos tipos de empresas.

Ao longo da totalidade do módulo o formando irá estimular:

- A qualidade dos debates em sala e as participações no fórum;
- Capacidade comprovada em aplicar os conhecimentos adquiridos para discutir o conteúdo do primeiro relatório;
- Capacidade para participar nos debates do fórum da equipa e da turma com base nos recursos online disponibilizados;
- Participação em trabalho de equipa em termos de organização para debater e escrever relatórios.

Para atingir estes objetivos, este módulo propõe 4 atividades principais, que serão desenvolvidas durante cerca de duas semanas (14 dias), começando com o final da primeira sessão presencial sobre o Módulo 3. Assim, os formandos são convidados a seguir o guia pedagógico apresentado em baixo, para desenvolver os seus conhecimentos sobre o crescimento e a estratégia para as Empresas familiares.

### **Atividade 1: A importancia do crescimento e da estratégia para as Empresas familiares.**

Esta atividade foca-se na importancia do crescimento e da estratégia para as Empresas familiares.

O crescimento permite que a empresa apoie um número crescente de gerações e membros da família que desenvolvem dependência das receitas e reconhecimento social (mesmo para membros não envolvidos diretamente nas atividades da Empresa Familiar) geradas pela empresa. Isto só será possível e sustentável se for apoiado numa clara “direção de longo prazo” (Johnson et al., 2012), o que se reflete nas estratégias ao nível corporativo, dos

negócios e ao nível operacional, incluindo decisões sobre o pensamento e planeamento estratégico para a sucessão de empresas familiares.

Esta é uma primeira abordagem acerca da importância do raciocínio e planeamento estratégico para a sucessão de Empresas familiares. Os formandos devem iniciar o seu trabalho durante a sessão presencial e seguir na plataforma eLearning: primeiro para a turma nacional (durante os primeiros cinco dias da atividade) e depois para a turma europeia (os últimos cinco dias da atividade) ), num determinado momento que será indicado pelo formador.

Será solicitado aos formandos que reflitam sobre os casos propostos (apresentados em cima) e apresentem situações conhecidas de empresas que enfrentam ou enfrentaram alguns dos problemas ilustrados nos casos propostos. Os debates deocrrerão num fórum moderado pelos formadores em ambas as turmas, nacionais e Europeias. Para desenvolver estas atividades os formadores precisam de ter presentes os guidelines para abordar o estudo de caso conforme apresentado de seguida:

**11 diretrizes chave para estudar um caso de sucessão em empresas familiares:**

1. Breve descrição do caso a clarificar o(s) facto(s) e problema(s)
2. Breve descrição da empresa
3. Genealogia(s) familiar(es)
4. Características pessoais e profissionais do fundador
5. Características pessoais e profissionais dos membros da família
6. Participação de membros da família na empresa durante o período de liderança do fundador
7. A atitude do fundador em relação à reforma e à sucessão
8. Principais “desavenças” familiares durante o processo de sucessão
9. Sistematização de dificuldades/ obstáculos/ desafios relativamente ao planeamento e implementação da sucessão
10. Lições aprendidas
11. Ponte para as boas práticas nas questões relacionadas com empresas familiares (módulo 1), transacionalidade (módulo 2), estratégia (módulo 3), liderança (módulo 4) e governance (módulo 5)

Durante a primeira atividade, com base nos casos propostos e informações reunidas noutras fontes (não apenas sobre a empresa, mas também sobre o contexto), ou quaisquer outros casos propostos por formandos (com um máximo de 2 páginas), os formandos são convidados a realizar as seguintes atividades:

- Trabalho em equipa para analisar e debater os factos, problemas e possíveis soluções para a sucessão nos casos propostos;

A metodologia para esta atividade baseia-se em:

- Debate na Classe Nacional com base em foruns moderados por formadores, para grupos específicos ou para toda a turma, e sempre de acordo com a decisão dos formadores e relacionada com a situação específica de cada composição de classe virtual;
- Discussão nos fóruns da turma europeia, em grupos definidos de acordo com a participação e os interesses das empresas familiares dos formandos; indústrias; nacionalidades, ou outras consideradas relevantes pelos formadores envolvidos;
- Sempre que possível, a discussão em foruns moderados seguirá um conjunto de perguntas preparadas e lançadas pelos formadores de cada turma (nacional e europeia) sobre os tópicos específicos abordados;
- No final de cada debate (nas turmas nacionais e europeia) cada grupo irá elaborar um relatório tendo por base a seguinte estrutura: 1) apresentação dos factos dos estudos de caso; 2) Sistematização dos problemas que resultaram quando aplicadas as situações estratégicas discutidas; 3) Discussão sobre as soluções que poderiam ter sido aplicadas aos problemas identificados; 4) Criar a 'ponte' entre as principais conclusões com informação aprendida nos módulos anteriores.

Durante a discussão dos casos, os formandos deverão estar aptos a:

- Identifique a estratégia de crescimento seguida nos estudos de caso apresentados;
- Compare a estratégia seguida com possíveis alternativas, e avalie a decisão tomada pelos gestores baseada num quadro de análise SWOT;
- Identifique as características específicas da família e como é que estas contribuem (ou não) para estabelecer vantagens competitivas nas empresas analisadas.

Complementarmente ao acima descrito, os formandos poderão ir aos links indicados de seguida para ver alguns vídeos relacionados com os tópicos já abordados:

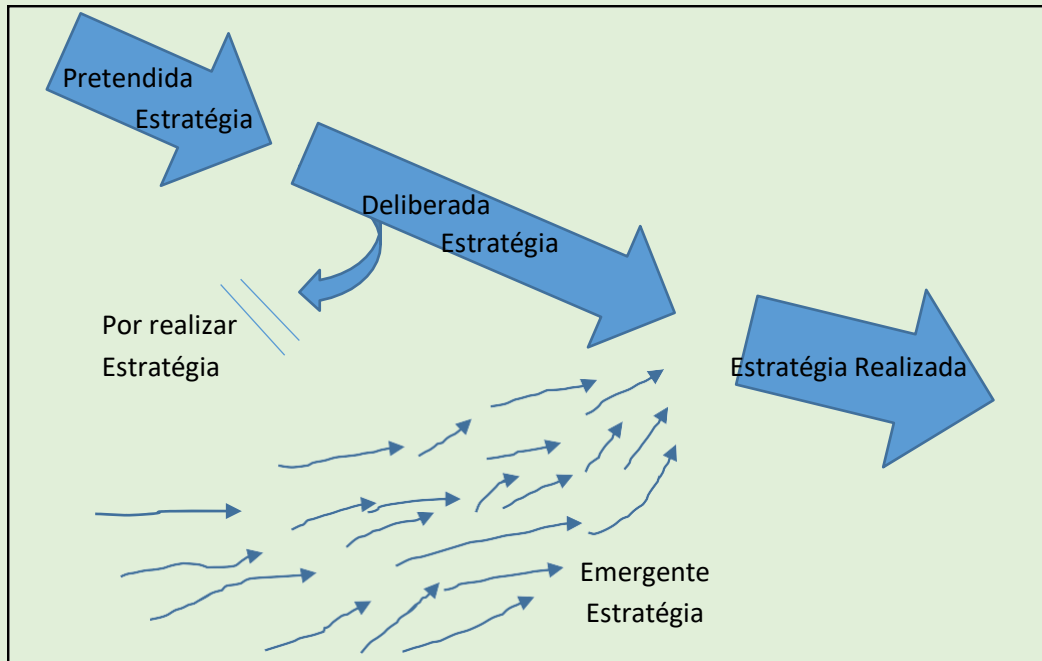
1. Building a Family Business that Lasts:\_  
<https://www.youtube.com/watch?v=vZ52w3wBP1U>
2. How to work with Family in Business:\_  
[https://www.youtube.com/watch?v=uXEtW\\_XgpAw](https://www.youtube.com/watch?v=uXEtW_XgpAw)
3. Family Business Succession Planning - What Are the Critical Factors:  
<https://www.youtube.com/watch?v=OU5004-ZJRO>

## Atividade 2 - A minha Empresa Familiar está preparada em termos de desenvolvimento estratégico?

Como Johnson et al. (2012) aponta, existem duas abordagens no que respeita ao desenvolvimento estratégico. O primeiro baseia-se na iniciativa de top management, seguido de uma análise racional da posição estratégica da empresa. Após a decisão acerca da Estratégica a seguir, são promovidas ações internas no sentido da implementação dessa mesma estratégia.

A outra abordagem, talvez mais comum em empresas familiares, baseia-se em ações emergentes/ ad-hoc e conta com a experiência prática adquirida nos níveis mais baixos das organizações. As duas abordagens podem coexistir e, muito provavelmente, é preferível que ambas coexistam (ver Mintzberg et al., 2005). A questão é se a Empresa Familiar está preparada para aproveitar as oportunidades associadas com as estratégias identificadas por meio de processos deliberados e/ ou ad-hoc.

Fig. 13 - Estratégia pretendida, deliberada e realizada



Fonte: Adaptado de Mintzberg et al. (2005, p. 12)

A questão é se a Empresa Familiar está preparada para aproveitar as oportunidades associadas à estratégia deliberada adotada, incluindo nela as iniciativas que podem derivar das iniciativas estratégicas emergentes ou ad-hoc que afetam as suas empresas?

Não obstante, é sempre importante que os gestores de empresas familiares mostrem a capacidade de conceber o seu posicionamento estratégico e possam integrar essas duas hipóteses ao desenvolvimento de estratégias dentro das suas empresas.

Depois de ler e discutir os estudos de caso propostos (tanto deste guia como aqueles possivelmente apresentados na aula virtual), os formandos são convidados a pensar sobre as suas próprias empresas familiares por dois dias e realizar a sua própria avaliação em questões estratégicas envolvendo as suas próprias Empresas familiares.

Para isso, recomendamos a checklist em baixo, como um guia para rever importantes tópicos de empresas familiares, explorando as diversas perspectivas das partes interessadas da empresa familiar. Usá-lo como uma avaliação de sistemas ajudará os alunos a identificar temas relevantes de planeamento familiar e de negócios para a situação da Empresa Familiar. O valor de se fazer este exercício é que irá criar a consciência de algumas das oportunidades disponíveis para a família melhorar o desempenho da empresa e fortalecer os relacionamentos familiares.

Durante esta atividades os formandos são levados a:

- Compreender as questões principais no que respeita ao crescimento e estratégia da sua Empresa Familiar e a sua importância para os diferentes stakeholders;
- Realizarem uma auto avaliação da sua Empresa Familiar no que respeita a estratégia e crescimento;
- Compreender o caminho futuro para a sua Empresa Familiar, no que respeita a crescimento e estratégia principalmente a:
  - Explorar possíveis estratégias de negócio;
  - Discutir a prioridade estratégica da empresa;
  - Selecionar a direção estratégica;
  - Sete possíveis direcções estratégicas e as estratégias básicas de negócio;
  - Avaliar as estratégias de negócio básicas;
  - Vantagens únicas de empresas familiares;
  - Potenciais desvantagens de empresas familiares;
  - Recomendar possíveis estratégias.

Recomendamos que a reflexão e a avaliação relacionada sejam apoiadas pelas perguntas da checklist que se segue (ver Carlock e Ward, 2001):

1. Temos um processo de planeamento contínuo para abordar as "questões estratégicas" enfrentadas pelos negócios (isto é, mercados em transformação, novos produtos, novas tecnologias, novos canais de marketing, novas oportunidades)?

2. As ações de tomada de decisão e de gestão são influenciadas pelo processo de planeamento?
3. Investimos tempo de forma ativa a tornarmo-nos mais próximos dos clientes e fornecedores para aprender o que é importante e que provoca mudanças na nossa industria e mercado?
4. Estamos a fazer um marketing mais agressivo que os nossos concorrentes?
5. Somos empreendedores na nossa abordagem de gestão; ou seja, estamos a encorajar a inovação e novas ideias e a correr riscos e dispostos a fazer pequenos erros?
6. Estamos a reinvestir capital para fazer a empresa crescer ou a colher capital?
7. A empresa é rentável e está a crescer o suficiente para suportar a família no futuro?
8. Estamos a superar o desempenho das principais medidas de desempenho do setor (por exemplo, taxa de crescimento de vendas, participação de mercado, vendas por funcionário, EVA)?
9. Estamos a gerir com eficiência os recursos da empresa (caixa, contas a receber, stock, custo de mão-de-obra) dentro dos padrões da indústria ou melhor?
10. Temos políticas e expectativas consistentes para todos os empregados?
11. Estabelecemos objetivos desafiantes, porém alcançáveis, aos nossos empregados?
12. Avaliamos as pessoas com base em resultados mensuráveis e a sua contribuição para a empresa?
13. As pessoas julgam que ouvimos os nossos empregados, pedimos as opiniões deles e que consideramos ativamente as suas sugestões?
14. Articulamos uma visão e objetivos para a empresa e responsabilizamo-nos e à nossa família?

A metodologia para esta atividade baseia-se em:

1. Fórum da turma moderado pelos formadores;
2. Discussão da atividade 1 considerando o conteúdo dos recursos de aprendizagem para a atividade 2;
3. Relatório do grupo de equipa fornecido com base nas principais questões percecionadas como necessárias para o desenvolvimento da estratégia nas suas empresas.

Durante a análise da sua Empresa Familiar, os formandos deverão estar aptos a:

- Definir claramente a proposta de valor da sua empresa;
- Descrever a sua empresa através de um business model canvas;
- Realizar uma análise Swot da sua empresa;

- Identificar os grandes desafios (relacionados com as fraquezas e ameaças) que as suas empresas enfrentam;
- Desenvolver alternativas para ultrapassar aqueles desafios;
- Analisar as alternativas;
- Propor uma solução;
- Compreender como as questões relacionadas com a sucessão podem afetar o sucesso da solução proposta.

Durante esta segunda actividade, com base nos casos propostos e informações recolhidas noutras fontes (não apenas sobre a empresa, mas também sobre o contexto), ou quaisquer outros casos propostos pelos formandos (com um máximo de 2 páginas), os formandos são convidados a realizar as seguintes atividades:

- Definir o potencial estratégico da empresa;
- Apresentação de análise SWOT;
- A análise interna:
  - Determinar a força financeira da empresa;
  - Determinar o sucesso de marketing da empresa;
  - Determinar os recursos organizacionais da empresa;
- A análise externa:
  - Analisar o ambiente geral;
  - Analisar o mercado e a indústria;
- Determinar o potencial estratégico da empresa;

### **Atividade 3 - Debate em turma dos relatórios da turma e Avaliação do Módulo**

Finalmente, com base no trabalho desenvolvido ao longo das semanas, os formandos terão a oportunidade de discutir com os seus pares (os outros formandos) os seus relatórios e a respetiva evolução do conhecimento. Esta discussão será moderada pelos formadores e a principal questão para estas discussões é:

O que é que aprendemos através do estudo de casos específicos sobre sucessão à luz dos conhecimentos relacionados com o crescimento e estratégia para as empresas familiares?

Durante o debate sobre os relatórios de Empresas familiares, os formandos deverão estar aptos a:

- Apresentar visões alternativas (por exemplo, com base na interpretação dos diferentes stakeholders) em relação às soluções propostas por cada empresa familiar;
- Identificar outros fatores a considerar na análise SWOT;

- Debater as dificuldades que as Empresas familiares pode enfrentar durante a implementação;
- Debater as implicações da sucessão durante a implementação de estratégias.

## Referências

Astrachan and Kolenko (1994)

Blumentritt (2006)

Cabrera-Suarez, K., P. De Saa-Perez, and D. Garda-Almeida. 2001. “The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm.” *Family Business Review* 14(1): 37-47.

Carlock, Randel S. and Ward, John L. (2001), *Strategic Planning for the Family Business - Parallel Planning to Unify the Family and Business*, Palgrave, MacMillan.

Chrisman, J. J., J. H. Chua, and P. Sharma. 2005. “Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm.”, *Entrepreneurship Theory and Practice* 29(5): 555-576.

Chrisman, J. J., P. Sharma, L. P. Steier, and J. H. Chua. 2013. “The Influence of Family Goals, Governance, and Resources on Firm Outcomes.”, *Entrepreneurship Theory and Practice* 37(6): 1249-1261.

Chung and Luo (2013)

Colli, A. 2012. “Contextualizing Performances of Family Firms: The Perspectives of Business History.” *Family Business Review* 25(3): 243-257.

Colli, A., M. Rose, and C. Howorth. 2013. “Long Term Perspectives on Family Business.” *Business History* 55(6): 841-854.

De Massis, A., P. Sharma, J. H. Chua, and J. Chrisman. 2012. *Family Business Studies: An Annotated Bibliography*. Northampton, MA: Edward Elgar.

Eklun et al. (2013)

Johnson, Gerry, Whittington, Richard and Scholes, Kevan (2012), *Fundamentals of Strategy – Second Edition*, Pearson: Essex, England.

Kim, W. Chan and Mauborgne, R. 2004. Blue Ocean Strategy, *Harvard Business Review*, October, available online at:  
<https://pdfs.semanticscholar.org/a856/dfcff4b2cae34def4d09ffea2c1a3f6d5f44.pdf>

Kim, W. Chan and Mauborgne, R. 2005. *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business Press

Mazzola et al. (2008)

McCann et al. (2001)

Mintzberg, H (1994), *The Fall and Rise of Strategic Planning*, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, available online at: <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>

***Material de formação FABUSS – “Estratégias de crescimento para Empresas familiares”***

Mintzberg, H., Lampel, J. and Ahlstrand, B. (2005). Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management, Free Press, New York

Osterwalder, A., and Pigneur, Y. (2010), Business Model Generation, Wiley & Sons, New Jersey and Canada.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. and Smith, A. (2014), Value Proposition Design, Wiley & Sons, New Jersey and Canada.

Poza, Ernesto J. (2005), Family Governance: How Leading Families Manage the Challenges of Wealth, Walker Center for Global Entrepreneurship, Thunderbird School of Global Management, Glendale, Arizona, USA, Edited by Credit Suisse, AG.

Zahra, S. A., and P. Sharma. 2004. “Family Business Research: A Strategic Reflection.” Family Business Review 17(4): 331-346.

## ANEXO - Estudos de Caso

### Primeiro Caso

Imagine que está numa canoa, com vários gestores da sua empresa familiar e concordou que todos terão que remar à vez, por turnos, durante um determinado período de tempo.

Todos remam, mas, ninguém sabe para onde deve remar.

O que acha que vai acontecer?

Estou certo que não será difícil determinar?

De certeza que após algum tempo, todos os que estão na canoa estarão cansados. No entanto, pode acontecer que a canoa, depois de muitas paragens, esteja exatamente no ponto de partida onde estava antes de todo o esforço ter sido feito. Isto pode acontecer apesar de todos terem dado o seu melhor e remar na melhor velocidade possível, para mover a canoa...

Em suma, quando não há direção definida (ou quando não conhece o seu destino), todos os caminhos podem ser possíveis. No entanto, nem todos os caminhos são bons para si e para a sua empresa, especialmente se a maioria consumir tempo e esforço, sem resultados concretos esperados.

Portanto, a estratégia é um objetivo, um desejo, um posição que se quer ocupar no futuro!

35

### Segundo Caso

Agora considere o segundo caso.

Encontra-se num porto de mar, num veleiro, e quer ir para porto de mar que fica relativamente longe. É o comandante do veleiro, com uma tripulação de algumas pessoas onde cada um tem uma tarefa específica pré acordada.

Começa a sua viagem, tendo anunciado à sua tripulação o seu destino, e cada pessoa faz o que sabe, o melhor que puder para chegar ao porto de destino.

O que acha que vai acontecer?

Embora desta vez tenha indicado o destino da sua viagem, acontece que não decidiu nem concordou com a sua tripulação a melhor forma de chegar ao porto de destino. Desta forma, como nenhuma rota específica foi decidida, o barco, apesar de estar na rota do destino desejado, provavelmente terá um progresso lento e, normalmente, desviar-se-á da melhor rota para alcançar o porto. Assim, provavelmente consumirá muito mais recursos e a sua

tripulação ficará muito mais cansada em comparação com uma situação em que provavelmente estudou os ventos e as marés, aliando-se às competências de sua tripulação e às capacidades do seu veleiro, e definiu a melhor rota para chegar ao seu destino.

Isto será ainda mais crucial se estiver numa regata, competindo com outros veleiros e equipas que normalmente aplicam as técnicas mais adequadas para alcançar os seus objetivos.

Se considerar que o veleiro é a sua empresa, e que é o comandante (o proprietário ou o CEO de uma empresa) e a tripulação é sua equipa de gestão, pode traduzir este caso para a sua própria empresa. A estratégia não é apenas um caminho. Deve traduzir, concretamente, a forma como os gestores pretendem atingir os objetivos da empresa, com indicações precisas sobre como atingir esses objetivos!

### Terceiro Caso

Agora considere uma terceira possível situação, na continuação do caso anterior do veleiro (ou a sua empresa).

Imagine que o comandante do veleiro sabe o destino e que fez o seu trabalho de casa, para depois decidir a rota exata a seguir pelo veleiro. E que ele/ ela comunicou de forma adequada à sua tripulação, juntamente com alguns marcos a serem alcançados a cada ponto no tempo, e que o veleiro está a navegar a toda a velocidade para o destino desejado.

Considera que com estes pré requisitos alcançados, tudo acontecerá de acordo com o planeado? Certamente que não!

Provavelmente as marés, os ventos, o veleiro ou até mesmo alguns membros da tripulação mostrarão diferenças e problemas não planeados anteriormente, e estes farão com que o barco de desvie da rota planeada.

Isto obrigará o comandante a tomar ações corretivas para repor o veleiro na rota traçada. No entanto, para ser capaz de realizar estas ações, o comandante deve ter a capacidade de monitorizar constantemente a posição do veleiro, compará-lo com a rota planeada e avaliar qual é o desvio existente do veleiro e a necessidade de efetivamente executar ações corretivas. Às vezes, pode até acontecer que as situações (por exemplo, tempestades ou ventos fortes) sejam tão adversas que o comandante precise de redefinir o destino do veleiro, para não arriscar perdê-lo a caminho do destino inicial predefinido. Isto obriga à existência de um sistema de informação adequado que forneça as informações adequadas e oportunas ao comandante (pode ser um sistema de GPS, radares, etc).

Mais uma vez, se transpuser isto para a situação de uma empresa, significa que não é suficiente ter decidido uma estratégia, ter cumprido os requisitos formais e ter as equipas alinhadas com essa estratégia. A definição de objetivos parciais (marcos) e a capacidade de monitorizá-los constantemente, usando os sistemas adequados de informação e business intelligence, e tomar ações corretivas oportunamente responsivas, também é uma parte crucial do processo de estratégia.

#### Quarto Caso - O Miró Media Group

The Miró Media Group - Family Governance, Trans-Generational Entrepreneurship, a \$200 Million Wealth Creating Event, and a Fourth Generation Starts a Family Office

*Carlos Miró successfully transferred power to the fourth generation at the end of the eight-year generational transition period much as he had planned. He credits family unity, the most important resource available to family enterprises in his opinion, with his ability to do so successfully.*

In 2003, the Miró family began to meet regularly as a family to discuss family and business issues.

Collectively, over the next several years, they developed a family constitution, a document that guided their succession-planning discussions. In it, they established guidelines for the involvement of family members and the eventual transition across generations.

The family constitution included a statement of family values; criteria for employing family members and restricting the employment of in-laws; behavioural expectations of next-generation members involved in the company; principles regarding the relations between family and nonfamily managers; guidelines for decision making, including the CEO/father’s tie-breaking role during the next five to seven years; policies for the performance reviews of next-generation members; and a commitment to the professional management of the family-owned enterprise by both family members and key nonfamily executives.

Family council meetings, which were held monthly, were given top priority in the busy schedules of all the owner-managers. These half-day meetings included discussions about the business, investments, the succession process, conflicts between the siblings or between family and nonfamily managers, relationships between family members, and stress management.

Any emerging conflicts were addressed. Discussion of individual aspirations was encouraged.

According to one in-law, family dynamics improved as a result of the meetings: “I am a lot more confident and optimistic since these family meetings started and the brothers and sisters started communicating more and more regularly. It takes time to express and listen to other opinions and understand the different perspectives. Without it, and without accommodating others’ ideas, all you are doing is competing.” Family unity was given the utmost priority in these meetings, and through much communication, listening, and compromising, trust was built.

In 2005, the first family weekend retreat was held. It included the spouses of next-generation members.

Spouses were briefed on the state of the business (financial results, strategy of the various business units, and new developments) with the intention of levelling the playing field for all participants. Later in the retreat, the family reflected on its legacy and recommitted to several core values that it wanted to pass on to the next generation. Subsequently, the family developed a mission statement for its principal holding, the newspaper *El Diario*, and for the Miró family. The family mission statement acknowledged the important role of spouses in a supportive role vis-à-vis the family members who worked in the family enterprise. Several spouses had demanding careers of their own in other fields.

Over the next several years, these annual retreats continued to update spouses on the family enterprise, promote analysis and discussion of family business cases with relevance to the family’s current situation, nurture candid discussion about the unique skills and career aspirations of various next-generation members, and review the dynamic vision for the family and the firm. Preliminary designs for the holding company, which was to become the Grupo Miró, were also drafted at these meetings.

In 2010, one of the legacy family enterprises that was not part of its now core media industry holdings was sold to a strategic buyer. This created a US\$200 million windfall for the family to re-deploy as a family enterprise.

Carlos Miró successfully transferred power to the fourth generation at the end of the eight-year generational transition period much as he had planned.

He credits family unity, the most important resource available to family enterprises in his opinion, with his ability to do so successfully. The most direct contributors to family unity in the eight-year plan, besides the very large reservoir of love and goodwill with which he and his wife had endowed the family, were his family council/family retreats and the entrepreneurial spirit of that next generation.

After the fourth generation took over management and ownership control of the family enterprises, they decided that they needed a family office to assist them in the combined

mission of creating and preserving wealth. The family office was initially staffed with key finance and administration staff from the existing family enterprise. It did not take the fourth generation long to realize that they needed fully dedicated staff and advisors to run the family office. Soon thereafter, key staff was moved to a separate building and a professional nonfamily director of the family office was hired. Investment advisors to the family were retained, a multi-family office was charged with providing additional investment and administrative services and a separate board of directors for the family office was established.

*Fonte: Poza, Ernesto J. (2011), Family Governance: How Leading Families Manage the Challenges of Wealth, Walker Center for Global Entrepreneurship, Thunderbird School of Global Management, Credit Suisse, USA*

## FABUSS Project’s description

Family businesses have always constituted a very important characteristic in many countries’ economic structures and an important source of employment.

They are also important in ensuring continuity between generations, while allowing potentials for innovation, change, firms’ upgraded competitiveness and progress. The European Commission recognises Family Businesses’ importance and their role for the European Economy and promotes the creation of a favourable environment where family businesses can grow and develop. One of the key challenges is the transfer of business, which, in the case of Family Businesses, requires efficient and successful transition from one generation to the next.

The **FABUSS** Project aims at helping young persons related to Family Businesses become able and effective successors.

**FABUSS** is a 24 months ERASMUS+ YOUTH project which started in February 2017 and will end in January 2019.

The **FABUSS** Partnership is coordinated by the Athens Chamber of Commerce and Industry and is composed of nine organisations from five EU countries (Greece, Bulgaria, Cyprus, Italy and Portugal) and the Former Yugoslav Republic of Macedonia.



## FABUSS Partners



**ACCI – ATHENS CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY (Project coordinator)**  
Address: Akadimias Street, 7  
10671 Athens – Greece  
Website: [www.acci.gr](http://www.acci.gr)



**ALBA – ALBA KOLLEGIO DIOIKISIS EPICHEIRISEON SOMATEIO**  
Address: Athinas Ave. & Areos Str. 2A  
16671 Vouliagmeni – Greece  
Website: [www.alba.edu.gr](http://www.alba.edu.gr)



**ENOROS CONSULTING LTD**  
Address: Zina nte Tyras 16 3rd floor Flat 2  
1065 Nicosia – Cyprus  
Website: [www.enoros.com.cy](http://www.enoros.com.cy)



**YEU CYPRUS – YOUTH FOR EXCHANGES AND UNDERSTANDING**  
Address: Ezekia Papaioannou 27  
1621 Nicosia – Cyprus  
Website: [www.yeucyprus.org](http://www.yeucyprus.org)



**CEFE MACEDONIA**  
Address: Ul Nikola Parapunov 33-57  
100 Skpje – Republic of Macedonia  
Website: [www.cefe.mk](http://www.cefe.mk)



**NMSM – Nacionalen Mladinski Sovet na Makedonija**  
Address: st. Miroslav Krleza 52-2  
Skopje 1000 – Republic of Macedonia  
Website: [www.nms.org.mk](http://www.nms.org.mk)



**TUCEP – Tiber Umbria Comett Education Programme**  
Address: Via Martiri 28 marzo, 35  
06129 Perugia – Italy  
Website: [www.tucep.org](http://www.tucep.org)



**IPS at UNWE – Institute for Postgraduate Studies**  
Address: Kliment Ohridski Boulevard 2  
1797 Sofia – Bulgaria  
Website: [www.ips.bg](http://www.ips.bg)



**UAB – Universidade ABERTA**  
Address: Rua da Escola Politecnica 147  
1269 001 Lisboa – Portugal  
Website: [www.uab.pt](http://www.uab.pt)

[www.fabuss-project.eu](http://www.fabuss-project.eu)