

**IVENS**

governance advisors

# Estrutura de Governance Familiar



5 Fevereiro 2026



**IAPMEI**

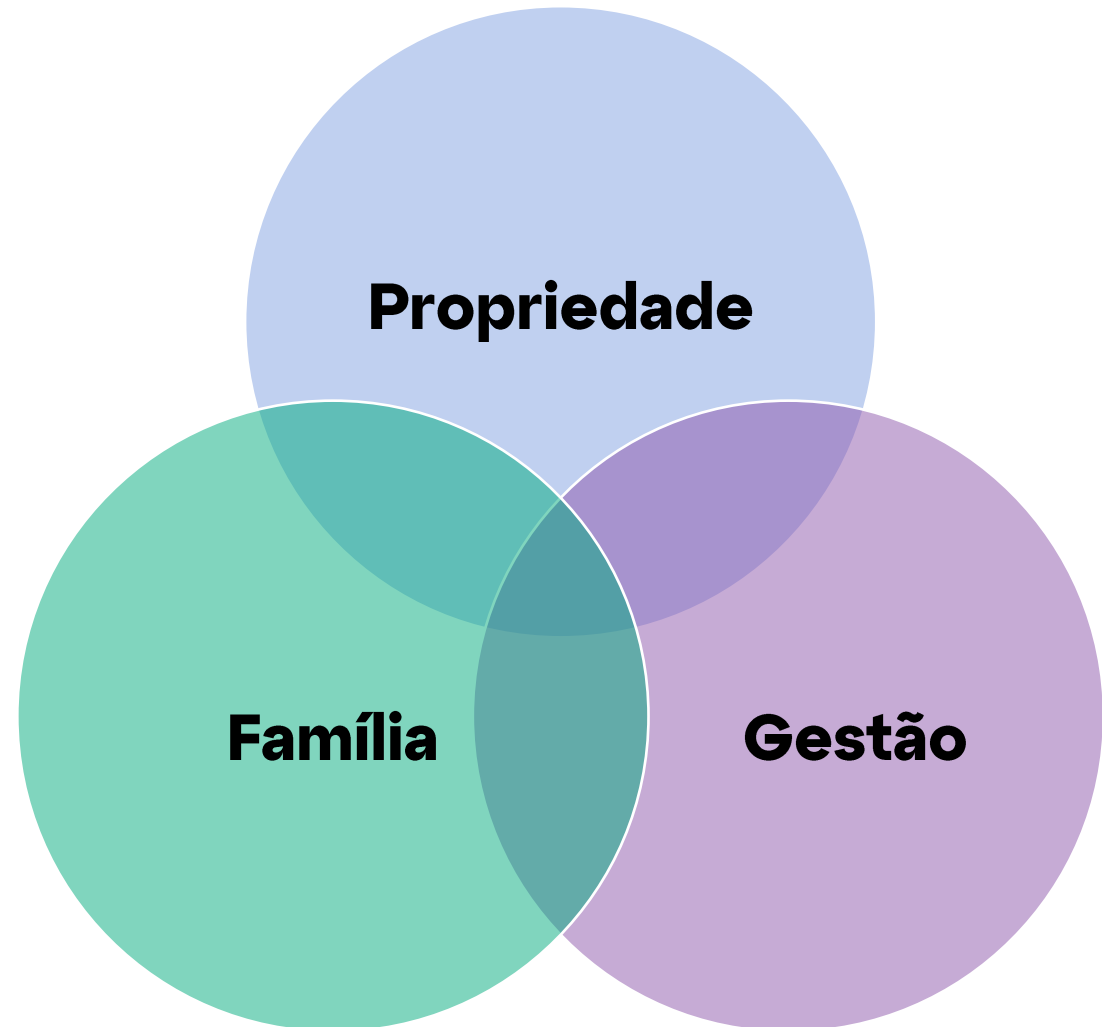
IVENS

governance advisors

# União no Governo Familiar da Empresa



# Quais as perspectivas principais quando analisamos uma Empresa Familiar?



# A Tomada de Decisão torna-se mais democrática com a diluição do controlo



**Fase do Fundador:**  
Dinamizado pela Paixão e  
Dedicação

Porque transferir? Que  
fazer depois?



**Parceria de Irmãos/Irmãs:**  
Bastante natural, mesmo  
quando não planeado



**Consórcio de Primos:**  
Muito mais difícil de  
assegurar a continuidade  
**Justiça Distributiva:** Foco  
em Processo e Decisores

**Diretivo**

**Participativo**

**Alinhamento/União**

**Diversidade/Afastamento**

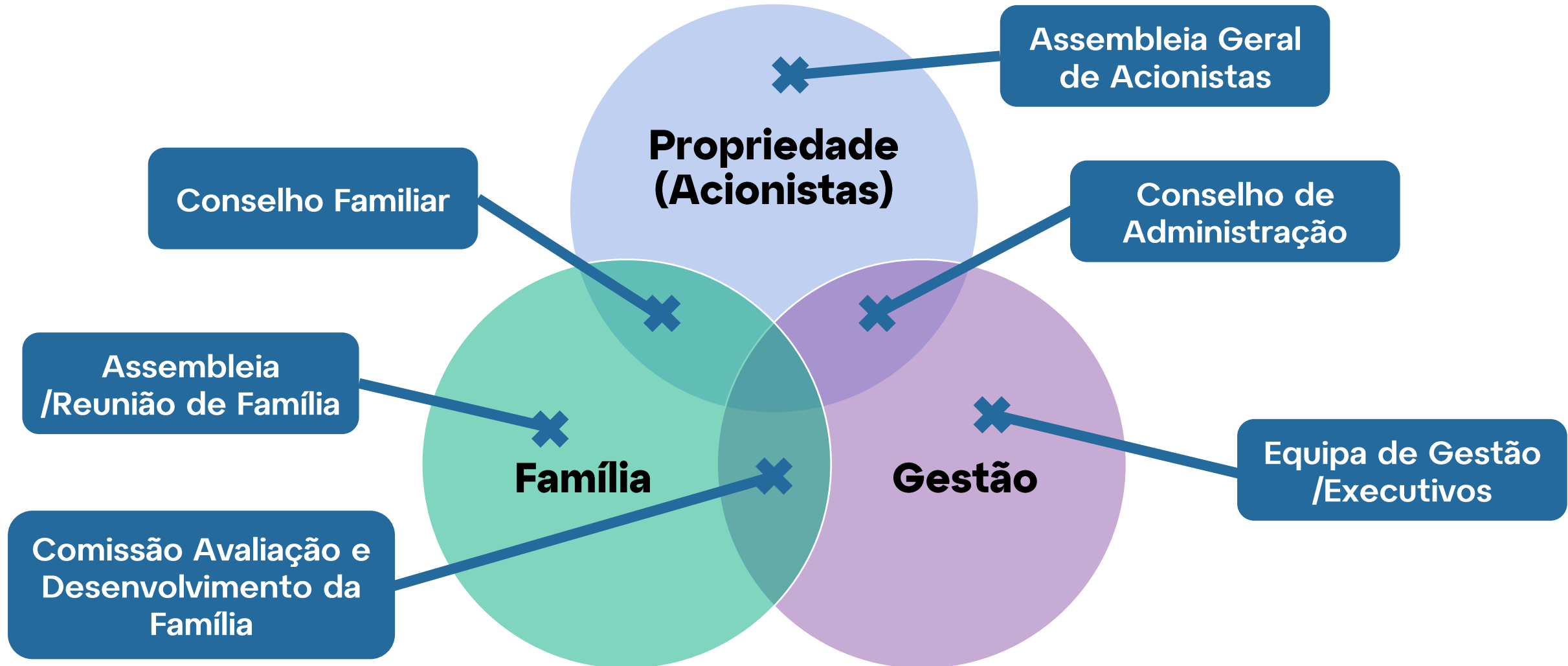
A gestão da esfera familiar tem dois órgãos principais

Assembleia de  
Família

Conselho de  
Família



# À medida que cresce a complexidade, ajuda organizar os temas em fóruns dedicados



# O sucesso das empresas familiares depende da gestão da sobreposição da Gestão, Propriedade e Família



Em grupos de 3 pessoas:  
Analisar o caso atual de UMA  
das perspectivas seguintes:

Propriedade  
(Acionistas)

Gestão  
(Administração e  
Colaboradores)

Família  
(Membros)

Pontos a debater:

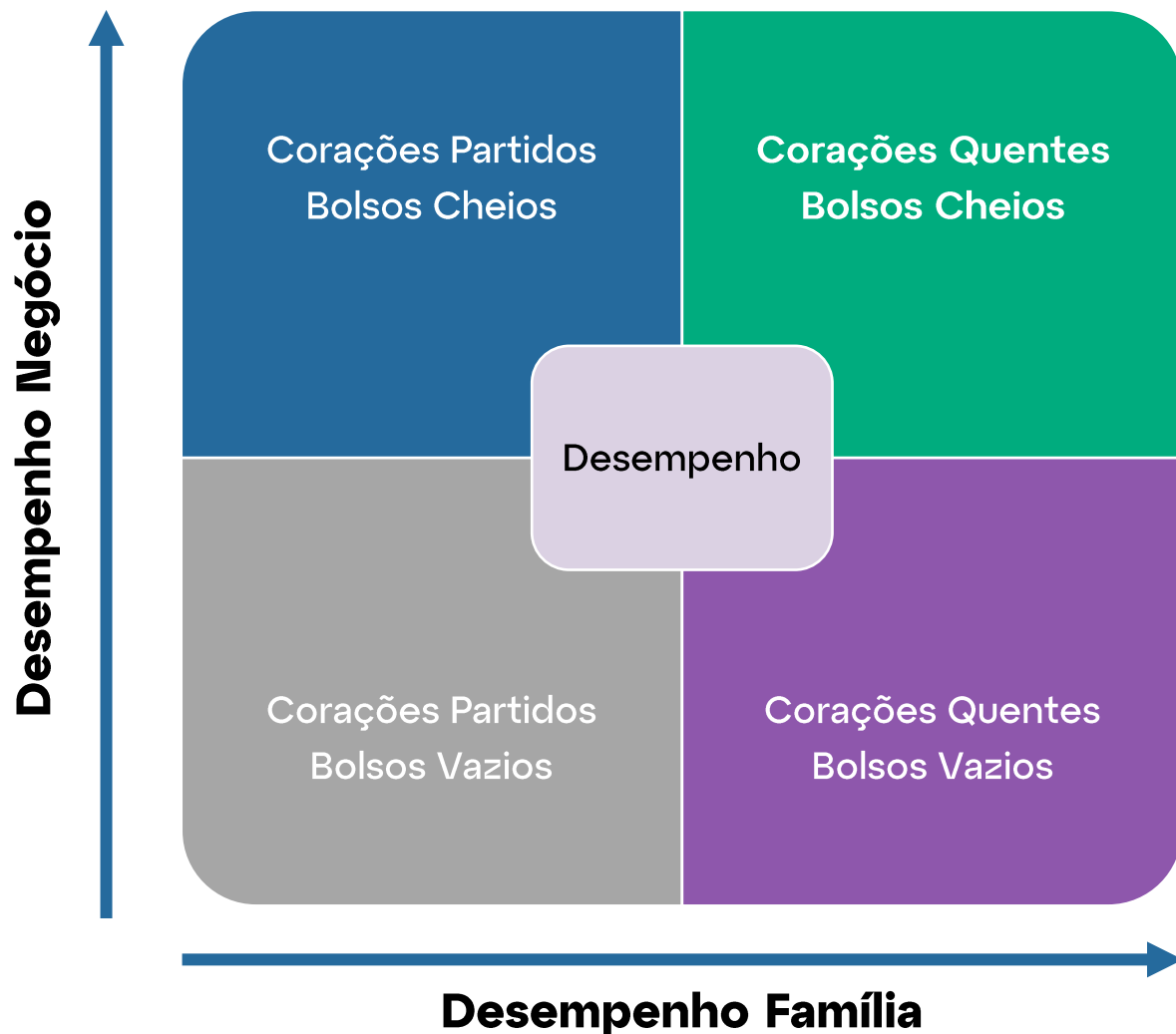
O que está a correr  
bem?

Quais são os principais  
desafios?

Que podemos fazer  
para o futuro?

Quem nos pode apoiar?

# Boas relações superam más decisões de negócio, mas o contrário é muito mais difícil



## Corações Partidos

- **Relações partidas**
- Conflitos pessoais levam a pior desempenho
- Reparar relações:
  - Personalidades/Atitudes agregadoras, diplomáticos
  - Enfrentar tópicos difíceis

## Bolsos Vazios

- Exaustão de recursos acumulados
- Degradação relações pessoais: mais competição, divisão, culpabilização
- Foco em crescimento:
  - Turn-around, Inovação, Investimento

IVENS

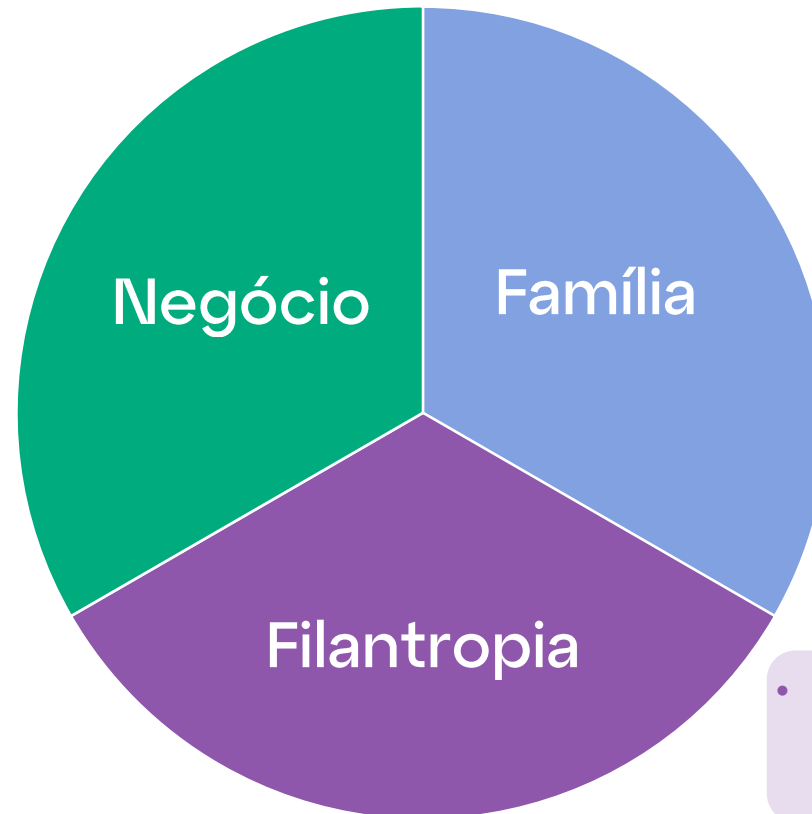
governance advisors

# Family Office



# Enquanto que a Assembleia unifica e envolve, o Conselho de Família tem responsabilidades de tomada de decisão

- Orientação e Liderança
- Monitorização
- Empresa Familiar e Portefólio de Investimentos
- **Decisões financeiras estratégicas:** financiamento, investimentos e dividendos



- Necessidades dos membros da Família:
  - Educação
  - Apoio na saúde
  - Ativos comuns: propriedades, coleções de arte, espólios da família
  - Financiamento de iniciativas próprias

- Iniciativas selecionadas pela Família sem retorno monetário: Fundação, voluntariado

# Há três grandes áreas onde um Family Office atua, dependendo da sofisticação e dimensão da Família Empresária



## Investimento

- Gestão de Recursos



## Apoio

- Aos membros da família, especialmente proprietários
- Temas administrativos como planejamento e cumprimento fiscal, contabilidade, etc.



## Governance

- Apoio às estruturas existentes
- Relacionamentos entre stakeholders
- O líder é o ponto e o filtro entre família e o negócio

# Os colaboradores não-familiares são um grupo de stakeholders relevante



Possuem conhecimento tácito da empresa, valioso para a mentoria aos sucessores

Têm conhecimento operacional relevante para a tomada de decisão estratégica

Podem assumir a Liderança em caso de necessidade

# Be More On Board



[office@ivensadvisors.com](mailto:office@ivensadvisors.com)



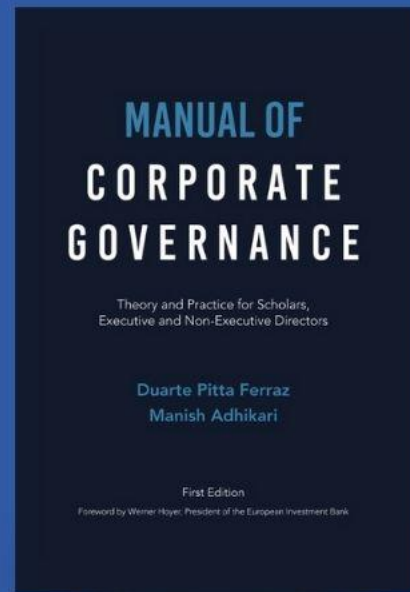
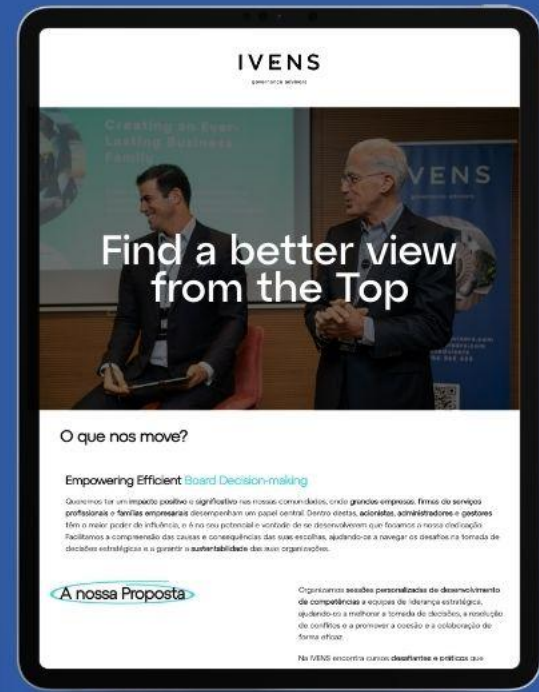
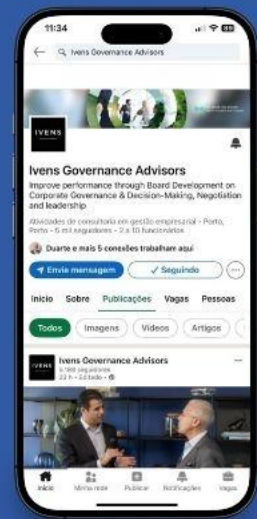
(+351) 966 265 625



[www.icensadvisors.com](http://www.icensadvisors.com)



[icensadvisors](https://www.linkedin.com/company/icensadvisors)



IVENS



BE MORE ON BOARD  
WITH BOARDWATCHING

IVENS

governance advisors

# Estrutura de Governance Empresarial



5 Fevereiro 2026



IAPMEI

# Porque devo ter uma boa Governance?

[www.menti.com](http://www.menti.com)



# Reflexão: Do que precisamos para criar uma empresa?



Ações  
Obrigações  
Empréstimos



Capital

Dividendos  
Valor Ação  
Juros



Capacidade  
Tempo  
Esforço



Talento

Salários  
Benefícios  
Bónus  
Carreira



Rendimento



# A Perspetiva dos Administradores tem diferenças: Visão Periférica vs. Visão Focal



Governo: Organização e Cultura  
Direção: Modelo de Negócio e Visão  
Supervisão/Fiscalização



Desenvolvimento do Plano Estratégico  
Execução do Plano Estratégico  
Supervisão da Tática

# Organizações de sucesso requerem a realização de comportamentos tanto da Gestão como da Liderança

## Liderança

Organização como um todo: Cultura

Visão: O que fazer

Futuro: Como mudar

Adaptar/Desenvolver modelos de negócio

Eficácia

Reflexão

Inovação e Liberdade

Ser proativo

## Gestão

Indivíduos como contribuidores: Processo

Estratégia: Como fazer

Histórico: Como melhorar

Executar o modelo de negócio

Eficiência

Coordenação

Experiência e Controle

Reagir

# A diferença de estatuto entre Administradores e Diretores vem de terem deveres diferentes

## Administradores

(e Titulares de Funções Essenciais)



### Dever do Cuidado

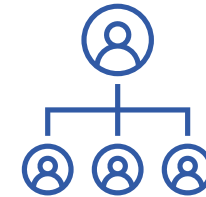
- Capazes: Dentro das competências
- Informação suficiente
- Prudência



### Dever da Lealdade

- No melhor interesse da Instituição
- Independência
- Conflitos de Interesse
- Boa-fé (Red Flags)

## Diretores

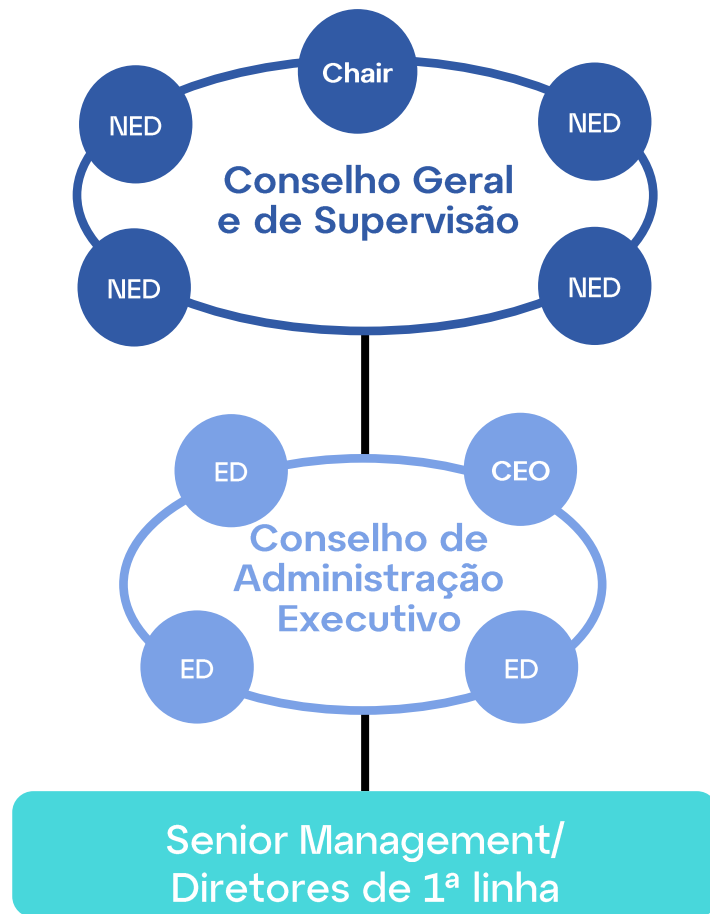


### Dever de Obediência

- Cumprir Leis e Regulamentos
- Cumprir as decisões do Board
- Reportar incidentes e preocupações

# Os modelos de Governo separam Executivos e Não-Executivos para evitar excesso de foco na Gestão Operacional

## Estrutura Dualista ou Germânica

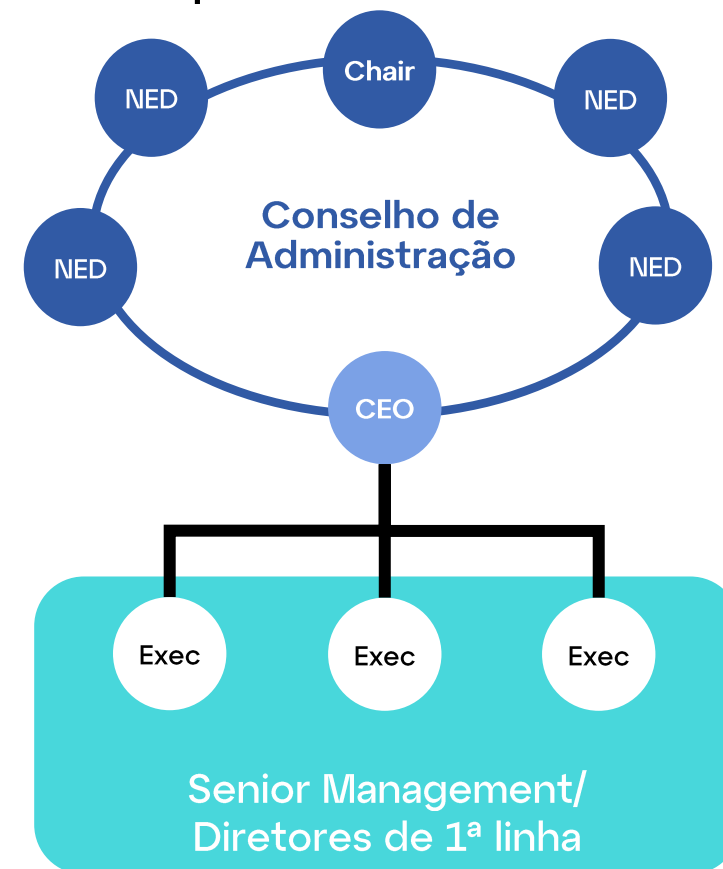


## Estrutura Monista/Unitária ou Anglo-Saxónica

### Com todos os Executivos



### Apenas com o CEO



# Assimetria de informação: quem sabe o que está de facto a acontecer?

## FORA DA INSTITUIÇÃO



Acionistas



Reguladores e Supervisores



Bancos



Clientes (na Banca, Depositantes)



Obrigacionistas



Fornecedores

## DENTRO DA INSTITUIÇÃO

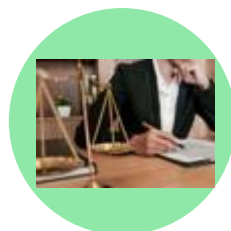
### FORA DO NEGÓCIO



Chair/PCA



NEDs

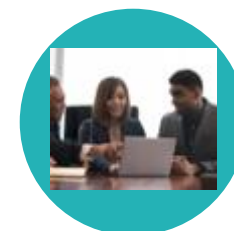


Conselho Fiscal



CRO | Controlo Interno

### DENTRO DO NEGÓCIO



Outros Executivos



CEO | CFO



Diretores



Colaboradores

# Poder e Estruturas - requerem foco em atividades diferentes e dedicação de tempo diferente...



# As Funções de Controlo devem ajudar o Board a mitigar a Assimetria de Informação



## Risco

- Relação Estratégia (longo prazo)
- Relação Operação



## Compliance

- Cumprimento de leis e regulamentos
- Conflitos de interesses
- Ética



## Auditoria Interna

- Verificação da realidade reportada
- Acesso à informação para o Board e Externos
- Apoio à Gestão

# Be More On Board



[office@ivensadvisors.com](mailto:office@ivensadvisors.com)



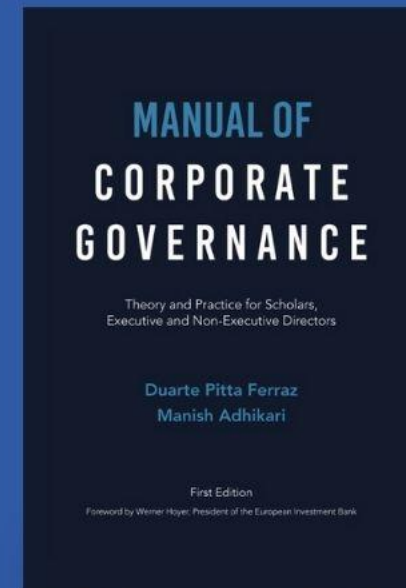
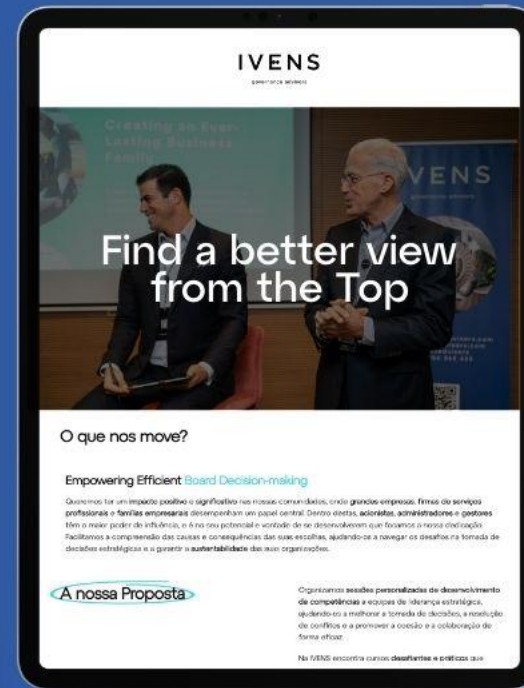
(+351) 966 265 625



[www.icensadvisors.com](http://www.icensadvisors.com)



[icensadvisors](https://www.linkedin.com/company/icensadvisors)



IVENS



BE MORE ON BOARD  
WITH BOARDWATCHING