

Inquérito Global sobre Empresas Familiares 2016

As empresas familiares em 2016 **p08** / Realizar a ambição: Criar uma ponte entre o curto prazo e o longo prazo **p14** / Profissionalização 2.0 **p23** / O papel da próxima geração **p27**

Consolidar a estratégia das empresas familiares:

A criação de uma ponte entre o curto prazo e o longo prazo



2.802 entrevistas com CEO de empresas familiares, em 50 países

43% das empresas familiares não dispõem de um plano de sucessão

Apenas 1 em 4 empresas familiares afirma sentir-se vulnerável à inovação digital



www.pwc.pt/fambizsurvey2016
#PwCFamBizSurvey

“Temos uma ideia e trabalhamos para a tornar realidade – é a forma de agir das empresas familiares.”

Jette Egelund, Presidente, Vipp, Dinamarca

Conteúdos



Página 08

As empresas familiares em 2016



Página 14

Realizar a ambição: criar uma ponte entre o curto prazo e o longo prazo



Página 23

Profissionalização 2.0



Página 27

O papel da próxima geração

Introdução	02
Entrevista a Peter Villax	04
Contexto global	06
As empresas familiares em 2016	08
Dez passos para um planeamento eficaz da sucessão	12
Realizar a ambição: criar uma ponte entre o curto prazo e o longo prazo..	14
Explorar a “zona interdita”: gerir a fortuna familiar	20
Dez passos para um planeamento estratégico eficaz	22
Profissionalização 2.0	23
O papel da próxima geração	27
Cinco formas como a atual geração pode suportar a próxima geração	28
Mensagem final	29
Os rostos por trás das histórias.....	30
Metodologia do Inquérito	32

Introdução

Desde sempre a PwC, em Portugal, assumiu um compromisso de apoio e desenvolvimento das empresas familiares. Prestamos serviços profissionais de auditoria e de consultoria a centenas de entidades de génese familiar e desenvolvemos projetos específicos de formação e de responsabilidade social, no sentido da sofisticação do modelo de negócio e de *governance* das empresas familiares.

As empresas familiares são um pilar da economia nacional e global. Se pensarmos nos milhares de colaboradores das empresas familiares e nos milhões de euros de contributo para as exportações e para o produto interno bruto, temos uma noção da enorme importância do que estamos a falar.

Neste contexto, empresas familiares estáveis, sustentáveis e que investem no futuro são fundamentais para o desenvolvimento de um país, em particular, nos momentos mais difíceis. Por esta razão, o estudo aprofundado das dinâmicas familiares no universo das empresas familiares, tem importância chave para o desenvolvimento e bem-estar da sociedade em geral.

O desafio da criação de uma ponte entre o curto prazo e o longo prazo nas empresas familiares é um tema crítico para a sustentabilidade futura de qualquer empresa familiar. Estratégia, médio prazo, consolidar, são palavras a ter em conta quando estamos a falar de criar uma ponte entre o curto prazo e o longo prazo.

Para além da profissionalização dos negócios, fator crítico de sucesso das empresas em rápido crescimento, é necessário ir mais longe preparando atempadamente a sucessão.

Neste documento, o leitor terá acesso aos resultados de um inquérito internacional, no qual participaram cerca de 2.800 líderes de diversas empresas familiares, provenientes de mais de 50 países, tornando possível efetuar uma análise mais rica e produtiva acerca das empresas familiares. Excelentes casos de sucesso internacionais e comentários de especialistas em empresas familiares são também mais-valias deste documento.

Aparentemente, os factos apurados até ao momento, indicam que, no geral, a nível internacional, as empresas familiares se têm sofisticado bastante, no entanto, existe um longo caminho a percorrer, nomeadamente, na antecipação de tensões e conflitos, que podem ser evitados com um adequado planeamento da sucessão e uma serena reflexão conjunta sobre o futuro da empresa.

Nas palavras dos líderes globais da PwC responsáveis pelos temas das empresas familiares, Stephanie Hyde e Peter Bartels, “alguns proprietários de empresas familiares assumem que ‘pensar em termos de gerações’ significa que a questão do médio prazo se resolverá por si própria.

Nada mais longe da verdade. Os riscos da ausência de uma ponte entre o curto prazo e o longo prazo são demasiado reais, acima de tudo quando olhamos para as tendências globais que atualmente se colocam a todos os negócios, e para o crescente ritmo da mudança.”

Para além das conclusões do inquérito global a empresas familiares, este documento inclui uma entrevista exclusiva ao Presidente da Associação das Empresas Familiares e CEO de um grupo familiar português com uma fantástica história de crescimento e de internacionalização. Peter Villax, CEO da Hovione Capital, membro da segunda geração da família, partilha a sua opinião sobre como é que as empresas familiares têm vivido os momentos difíceis da economia portuguesa, como encaram o investimento na empresa, a sucessão na liderança e a revolução tecnológica proporcionada pela economia digital. Nas palavras de Peter Villax: “Reagir ao mercado dá-nos menos solidez financeira do que termos nós a iniciativa de criar as condições para criar novos produtos e novas oportunidades. Das duas uma: ou criamos o nosso próprio futuro, ou ele vira-se contra nós.”

Acreditamos que com mais este importante documento a PwC reforça, em Portugal, o seu compromisso com o desenvolvimento das empresas familiares.

Boa leitura!



Jaime Carvalho Esteves
Sócio Responsável pelo
departamento de Consultoria Fiscal
da PwC Portugal
+ 351 225 433 212
jaime.esteves@pt.pwc.com



Miguel Marques
Sócio da PwC Portugal
– Middle Market Leader Portugal
+ 351 225 433 164
miguel.marques@pt.pwc.com

Entrevista a Peter Villax



Peter Villax

Presidente da Associação das Empresas Familiares e CEO da Hovione Capital, membro da segunda geração da família

Fotografia da autoria de: Clara Azevedo/Exame

1. Como têm vivido, as empresas familiares, os momentos difíceis que a economia portuguesa tem atravessado nos últimos anos?

Da mesma forma que todas as empresas, já que as Empresas Familiares operam no mesmo ambiente macroeconómico. Uma característica é talvez mais saliente, a forma como enfrentam momentos mais difíceis, e essa é a prudência que demonstram nas decisões de investimento e de emprego.

2. Investir é fundamental para o desenvolvimento de médio e longo prazo das empresas. Como caracteriza a realidade presente das empresas familiares em termos da variável investimento?

Depende muito dos seus mercados. As que estão ativas nos mercados internacionais sentem menos a crise e têm avançado com projetos de investimento. O que está a condicionar mais essas decisões é a atitude do governo e dos seus parceiros, que não olham de forma positiva para as empresas. A confiança no governo e nas suas políticas e a estabilidade das leis e da tributação fiscal são essenciais para decisões de investimento, e essas dimensões têm sofrido.

3. Na sua opinião as empresas familiares portuguesas preparam bem a sucessão? Que conselho daria aos membros de uma família que esteja a viver um processo de sucessão na empresa?

Varia. Algumas empresas acham que é um problema que acaba por se resolver, e essa visão é aquela que leva aos maiores dissabores em termos de sucessão. Trata-se de um processo que tem de ser iniciado largos anos antes da passagem de testemunho, para dar tempo ao novo responsável para aprender a desempenhar as suas funções de liderança. Ao contrário, aquelas empresas que preparam uma sucessão sólida e consensual e partilham o processo com todas as partes interessadas são aquelas que em geral conseguem ter sucesso na sucessão.

4. O mundo vive uma verdadeira revolução tecnológica relacionada com a Economia Digital. As empresas familiares estão preparadas para os desafios da “digitalização”? Como perspetiva a interligação das roturas e alterações de paradigma que esta economia digital está a provocar com a atitude mais estável e conservadora associada à gestão familiar dos negócios?

Não me parece que a TMG, a Delta, a Nutrinveste ou o Grupo Luís Simões tenham uma gestão conservadora, muito pelo contrário. Prudente é muito diferente de conservador: prudência é saber tomar decisões que se se revelarem erradas não arrastam a empresa para a falência; gestão conservadora é tomar o menor número possível de riscos. Quanto ao desafio da economia digital, as empresas familiares no geral têm o mesmo nível de preparação e abertura que todas as outras, pelo que a distinção deve ser feita não entre empresas familiares e não-familiares, mas entre aquelas que são inovadoras e abertas à mudança e aquelas que enfrentam a mudança de forma reativa - só mudam quando são mesmo obrigadas a mudar. Ora reagir ao mercado dá-nos menos solidez financeira do que termos nós a iniciativa de criar as condições para criar novos produtos e novas oportunidades. Das duas uma: ou criamos o nosso próprio futuro, ou ele vira-se contra nós.

Contexto global

Este é o 8º Inquérito sobre Empresas Familiares realizado pela PwC, e o maior e mais abrangente até à data. Contámos com a participação de mais de 2.800 empresas de 50 países e setores tão diversos como os da agricultura, retalho e produção industrial. Conversámos com empresas à beira da sua primeira transição geracional e com outras que podem medir a sua longevidade em séculos em vez de anos. Falámos com os fundadores de empresas de sucesso, sucessores ambiciosos e CEOs profissionais. Discutimos as megatendências globais, como a globalização e a tecnologia digital, bem como os desafios profissionais e pessoais que se colocam a quem pretende “manter tudo em família”.

E conversámos longamente com diversas famílias que, de forma generosa, nos cederam o seu tempo e partilharam connosco as histórias que agora temos o prazer de publicar.

Os principais temas mantêm-se ano após ano, especialmente os relacionados com as especificidades de uma empresa familiar, e os pontos fortes (e os desafios) inerentes a este modelo. Contudo, existe uma inegável sensação de evolução. Em 2012, os temas dominantes foram as competências, a dimensão e a sucessão, ou seja, os desafios do dia-a-dia que uma empresa familiar tipicamente enfrenta. Em 2014, estas preocupações deram lugar à necessidade de profissionalização: refinar processos e instituir um sistema de *governance* robusto, quer para o negócio, quer para a família. Conforme veremos mais adiante, este é um assunto longe de estar encerrado, apesar dos inegáveis progressos realizados.



2.802

entrevistas semiestruturadas, realizadas junto dos principais decisores de empresas familiares com volumes de faturação entre os \$5 milhões e mais de \$1.000 milhões.



2016

Entrevistas realizadas entre

Maio
e
Agosto



em

50

países

Este ano, a mudança é talvez mais fundamental: do curto prazo e do plano tático, evoluiu-se para o médio prazo e para o plano estratégico. O desafio encontra-se no meio: Ter um plano estratégico que funcione como uma ponte entre o curto prazo e o longo prazo.

As empresas familiares são claramente ambiciosas e focadas em crescer e em garantir o sucesso de longo prazo e a estabilidade dos seus negócios. Mas é cada vez mais evidente que em várias empresas familiares, muitas das questões que se colocam têm na sua raiz fraquezas na formulação do plano estratégico. Algumas empresas familiares estão a fazê-lo, e a fazê-lo bem, mas de acordo com a nossa experiência, a grande maioria está absorvida na gestão corrente, negligenciando o planeamento de longo prazo. Da mesma forma, alguns proprietários de empresas familiares assumem que “pensar em termos de gerações” significa que a questão do médio prazo se resolverá por si própria. Nada mais longe da verdade.

Os riscos da ausência de uma ponte entre o curto prazo e o longo prazo são demasiado reais, acima de tudo quando olhamos para as tendências globais que atualmente se colocam a todos os negócios, e para o crescente ritmo da mudança.

Uma vez mais, verificamos que as famílias se debatem na adoção de um planeamento de sucessão eficaz. Sabemos que a geração seguinte é ambiciosa e que tem talento, e será capaz de prosseguir o negócio para enfrentar questões como a inovação digital. Dispor de um plano de sucessão eficaz é uma forma de proporcionar condições para que a geração seguinte seja bem sucedida.

Neste relatório, analisamos com mais atenção os resultados do estudo deste ano, bem como as causas e consequências da ausência de uma ponte entre o curto prazo e o longo prazo.

E perante este cenário, oferecemos às empresas familiares alguns conselhos práticos e úteis sobre como lidar com o planeamento estratégico e torná-lo um sucesso.

O que é inegável é que as empresas familiares continuam a desempenhar um papel fundamental nas economias de todo o mundo, sendo em muitos territórios os principais contribuidores para o PIB e líderes na criação de emprego. A PwC continua empenhada em trabalhar com as empresas familiares e ajudá-las a garantir o futuro a longo prazo dos seus negócios, e a dar um contributo ainda maior para o crescimento e a prosperidade.



Stephanie Hyde
Global Entrepreneurial & Private
Business Leader
PwC Reino Unido
+ 44 207 583 5000
stephanie.t.hyde@pwc.com



Peter Bartels
Global Family Business Leader
PwC Alemanha
+ 49 40 63 780
peter.bartels@de.pwc.com

As empresas familiares em 2016

Os resultados deste ano mostram que, apesar das condições económicas adversas e do crescente ritmo da mudança, as empresas familiares continuam a revelar vitalidade, sucesso e ambição. Os números dizem-nos que as empresas familiares são uma peça fundamental em todas as economias, proporcionando estabilidade, um compromisso a longo prazo e responsabilidade perante as suas comunidades e trabalhadores. Revelam ainda que as empresas familiares podem ser uma força motriz para a mudança e a inovação.

Livres das pressões que as suas congéneres cotadas em bolsa enfrentam a cada trimestre, as empresas familiares podem investir no longo prazo e proporcionar às boas ideias o tempo que estas precisam para dar frutos.

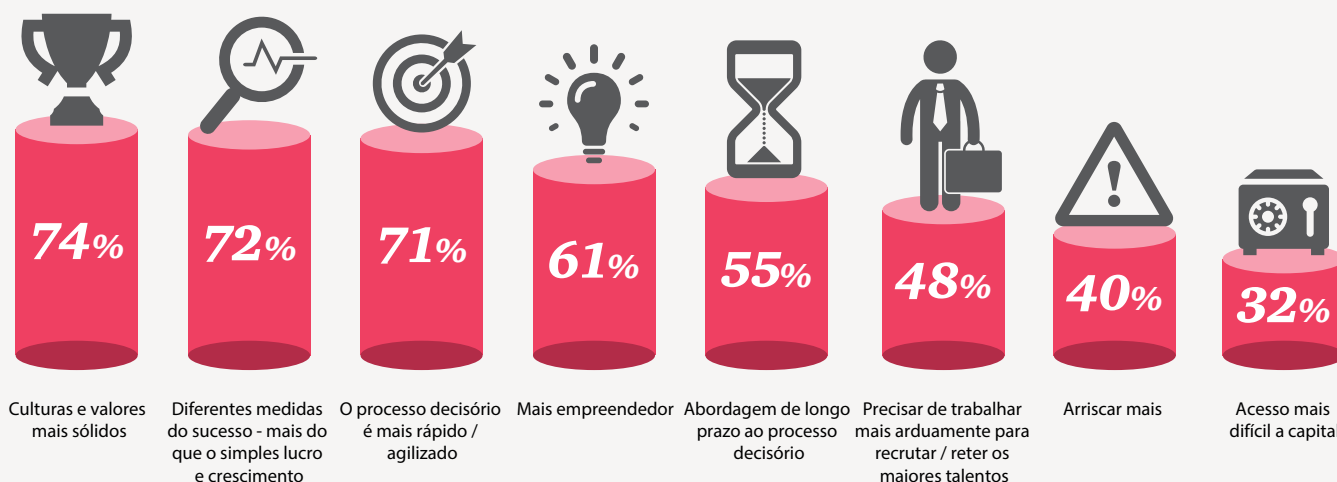
Trata-se de um exemplo clássico de “capital paciente” e um inestimável contraponto ao imediatismo de muitas empresas cotadas em bolsa.

E é motivo de orgulho para as empresas familiares: 77% dos inquiridos do estudo deste ano acreditam que conferem estabilidade à economia alargada, 74% afirmam que cuidam melhor dos seus trabalhadores, e 72% acreditam que o sucesso é algo mais amplo do que apenas lucro e crescimento. Da mesma forma, 55% dizem adotar uma postura de longo prazo no seu processo decisório e 71% afirmam que tomam essas decisões mais rapidamente que os seus congéneres. Muitos dos inquiridos que participaram no estudo referiram igualmente as vantagens das comunicações diretas, de um processo decisório mais ágil e de um espírito empreendedor mais duradouro.

Todos estes aspetos são extremamente positivos, e o facto de o panorama geral permanecer inalterado durante grande parte da década diz muito da capacidade de adaptação deste setor.

Mas a ausência de qualquer alteração significativa de um inquérito para o outro em áreas como a sucessão, a globalização, o mundo digital e a inovação constitui motivo de preocupação. Apesar da extraordinária longevidade de algumas empresas familiares, em média, as empresas do setor sobrevivem apenas três gerações.

Fig 1: O que diferencia as empresas familiares das empresas não familiares



P: Benefícios das empresas familiares: Numa escala de 1 a 5, diga em que medida concorda / discorda das seguintes afirmações, em que 1= Discorda fortemente e 5= Concorda fortemente

Base: Todos os inquiridos globalmente (n=2.802)

1 Estudo de práticas de gestão, realizado pelo National Bureau of Economic Research Family Business Alliance. Consultado em outubro de 2016 (http://www.fbagr.org/index.php?option=com_content&view=article&id=117&Itemid=75)

43% das empresas familiares não dispõem de um plano de sucessão, e apenas 12% chega à 3ª geração



Geralmente, apenas 12% chegam tão longe, e o número de firmas que ultrapassa a quarta geração é de apenas 3%¹. Em alguns casos, a alienação do negócio é uma escolha pensada e um testemunho do sucesso; mas para muitos, sucumbir à transição para a geração seguinte pode ser interpretado com uma incapacidade da empresa familiar realizar as suas ambições de longo prazo.

Sucessão: Falhar o planeamento significa planear o falhanço

O potencial “fator de insucesso” mais óbvio para uma empresa familiar é o processo sucessório. A transição de uma geração para a geração seguinte representa um ponto crítico de grande sensibilidade na organização do negócio familiar. Não faz sentido ter planos detalhados sobre a continuidade do negócio se o risco isolado mais significativo que ameaça este desiderato não for resolvido.

Cada negócio familiar tem de encontrar uma forma de reconciliar as esferas profissionais e pessoais e o processo de sucessão pode colocar em rota de colisão direta estas duas dimensões, criando assim um risco para a família e para a empresa. Por outro lado, um processo de sucessão bem gerido pode servir de ponto de convergência para uma empresa familiar, permitindo-lhe

reinventar-se em resposta a um cenário em evolução, encontrando novas energias direcionadas para o crescimento, diversificação e profissionalização. Para que este processo seja eficaz, as empresas familiares têm de desenvolver, implementar e comunicar um plano de sucessão robusto, e o mais cedo possível antes de se concretizar a passagem de testemunho.

Este processo torna-se ainda mais relevante numa altura em que um número maior de pessoas decide ter filhos mais tarde, o que significa que a próxima geração pode ainda não estar preparada para assumir os destinos da empresa quando os atuais proprietários decidirem reformar-se.

De facto, apenas 15% das empresas familiares dispõe de um “plano” para o seu processo de sucessão. Mais preocupante ainda, este valor não registou um aumento significativo nos últimos anos. Na nossa experiência, adotar a postura e a terminologia da “continuidade do negócio” em vez de “sucessão”, pode ser uma estratégia útil para progredir: se a atual geração encarar a sucessão nestes termos, poderá abordar o processo com maior objetividade, evitando assim o *stress* emocional que de outra forma pode surgir.

“Há 300 anos que esta propriedade aqui está. Não somos meramente os donos destas terras, fazemos parte da paisagem. É por isso que tudo o que fazemos é motivado pela necessidade de sermos proprietários responsáveis e guardiões diligentes do património da família, para a atual e para as gerações futuras”

John Hoy, CEO, Blenheim Palace, Reino Unido



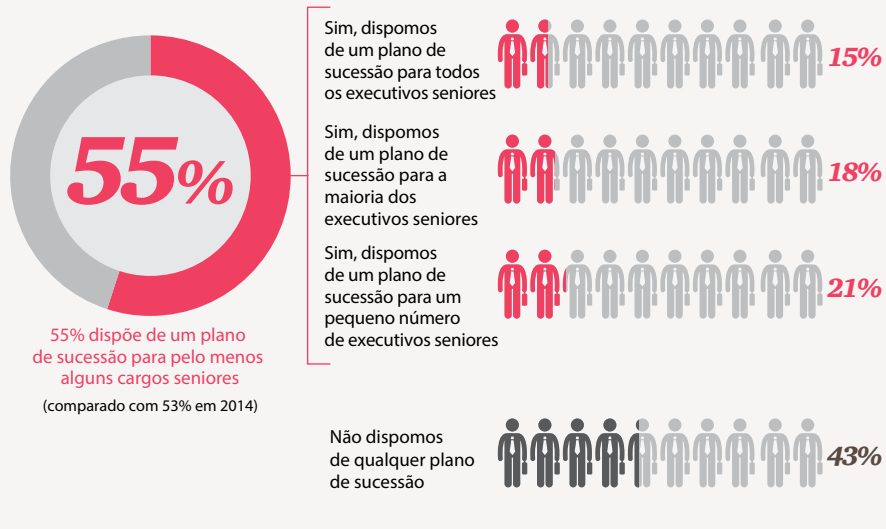
“As empresas familiares sentem orgulho, e com razão, na sua vontade em manter uma postura de longo prazo, a sua capacidade de pensar em termos de gerações, em vez de anos ou mesmo meses”

Conforme observa Simon Le Maistre, Partner da área de Family Business na PwC Austrália, “O planeamento da sucessão torna-se ainda mais importante sempre que existem alguns membros da família que trabalham no negócio e outros não. Em muitos destes casos, questões como a propriedade e os direitos podem nem sequer ter sido discutidos ou ponderados, o que significa que existem pessoas diferentes a fazer conjecturas diferentes acerca do futuro. Nestas circunstâncias, passámos bastante tempo a conversar com os membros da família, para desvendar um caminho viável para o futuro. Desta forma podem-se evitar conflitos e ajudar a família a tornar-se mais unida no futuro.”

A ponte entre o curto e o longo prazo

Está a tornar-se evidente, quer pelos resultados do inquérito, quer pelo trabalho desenvolvido pela PwC junto de proprietários e de executivos em todo o mundo, que os desafios colocados pelo processo de sucessão são apenas uma face, ainda que altamente relevante, de uma questão mais alargada. As empresas familiares sentem orgulho, e com razão, na sua vontade em manter uma postura de longo prazo, a pensar em termos de gerações, em vez de anos ou mesmo meses. No outro lado da balança, as empresas familiares lidam de forma competente com a gestão quotidiana: a parte prática da gestão de um negócio. O desafio encontra-se no meio: ter um plano estratégico que permita ligar o ponto onde o negócio se encontra atualmente, com a visão de longo prazo do ponto onde este poderá estar.

Fig 2: Planeamento da sucessão para cargos seniores



P: A sua empresa dispõe de um plano de sucessão para os principais cargos seniores?
 2% respondeu “Não sei”
 Base: Todos os inquiridos globalmente (n=2.802)

Tal como afirmou este ano um inquirido Norte-americano, existe uma necessidade de “mais transparência no pensamento de longo prazo e uma garantia razoável em como existirá consistência na concretização dessa visão.” E essa visão deve englobar a família, os proprietários e a empresa. São interdependentes e o sucesso de uma não pode ser conquistado sem o sucesso das outras.

Como descreveu um dos inquiridos na Austrália, “Não existe qualquer tipo de estratégia para além do orçamento anual.” Por outras palavras, um plano que vá mais além do que os doze meses seguintes, e que abranja um horizonte de cinco a dez anos. É por este motivo que falamos da necessidade de uma ponte entre o curto prazo e o longo prazo, que é também o motivo pelo qual muitas famílias não conseguem transformar um início promissor num sucesso sustentável.

“As empresas familiares têm de ser capazes de se libertar do “síndrome da sucessão”. Se não estiverem recetivas à mudança podem sucumbir à condescendência, arrogância e um enfoque excessivo na esfera interna.”

Irlanda, 2ª geração

“Temos a infraestrutura de uma multinacional, com a flexibilidade da estrutura organizacional de uma startup. É uma enorme vantagem. Também entendemos como funciona a estratégia neste setor. Precisamos de ter um plano de médio prazo, mas ser incrivelmente flexíveis na forma como o implementamos.”

Konstantinos Gerardos, Co-CEO, Plaisio SA, Grécia



Dez passos para um planeamento eficaz da sucessão

Com uma vasta experiência no trabalho com empresas familiares, nomeadamente no apoio a uma transição eficaz e pacífica entre as gerações, **Dominik von Au** exerce o cargo de Family Governance Leader na PwC Alemanha. Pedimos-lhe que resumisse o segredo por trás de uma sucessão bem sucedida:

Sobre a liderança...

1. A experiência deve ser obtida fora da empresa familiar

À medida que a complexidade do panorama dos negócios cresce, é fundamental dotar o cargo da liderança de uma ampla gama de experiências. Deve-se desenvolver um plano de carreira que implique trabalhar fora e que permita adquirir as competências específicas de que a empresa familiar necessita.

2. Desenvolver um plano estratégico para o médio prazo

A geração seguinte encara geralmente o processo de sucessão como uma oportunidade para modernizar o negócio, podendo efetivamente existir essa necessidade. Mas é importante que as mudanças tenham lugar num contexto de objetivos de longo prazo, daí ser fundamental dispor de um plano estratégico, desenvolvido conjuntamente pela atual geração e a seguinte, em consulta com todos os acionistas.

3. Alargar o processo decisório

À medida que o negócio passa de uma geração para a seguinte, é importante criar uma estrutura organizacional que não dependa de uma única pessoa. As decisões devem ser tomadas coletivamente, com a devida informação e preparação.

4. Reforçar o papel do Conselho de Administração / Gerência

O conselho desempenha um papel fundamental na supervisão do processo de sucessão e para garantir que os membros da família só são nomeados para cargos que estejam aptos a exercer. Tornar-se membro do conselho é uma forma útil da geração, em vias de se reformar, continuar a dar um contributo valioso e contínuo.

5. Deixar claro aquilo que irá fazer a geração em vias de se reformar

A atual geração deve ter um plano bem delineado sobre o que pretende fazer quando se reformar. Desta forma, evitam-se querelas ou a tentação de interferir.

Desempenhar papéis exteriores ao negócio familiar, na comunidade, por exemplo, pode ser vantajoso e recompensador.

Sobre a propriedade...

6. Começar cedo

É fundamental iniciar este processo o mais cedo possível. Todos precisam de saber o que esperar, e quando, para evitar desentendimentos e tensões não declaradas que podem dar lugar a um conflito aberto. Isto é especialmente importante para membros da família que vão assumir funções executivas no futuro. O nosso conselho é sempre transferir ações durante a vida da atual geração.

7. Comunicar, comunicar, comunicar

Em vez de serem ditadas pelo proprietário, as decisões devem ser tomadas através de um processo de consulta e discussão, devendo ser dada a palavra a todos aqueles que tenham um lugar no futuro.

8. Fazer o trabalho de casa

Certificar-se que está a par das implicações legais e fiscais dos planos de sucessão. Dependendo das circunstâncias e da jurisdição, algumas abordagens podem gerar dificuldades que podem não ser óbvias até ser demasiado tarde.

9. Investir em educação

As pessoas que irão gerir o negócio precisam de ter a experiência necessária para o efeito, mas ser o proprietário também exige competências muito concretas. Certifique-se que todos os atuais e potenciais acionistas possuem formação para que se possam tornar proprietários competentes e profissionais.

10. Diversificar a riqueza

Ao depender inteiramente da empresa para lhe garantir uma pensão, a geração em vias de se reformar pode colocar um esforço desmesurado no negócio. Depender inteiramente da empresa também pode tornar mais difícil para a antiga geração “desprender-se”, uma vez que é o seu estilo de vida que fica em causa. É por isso recomendável que comece desde cedo a construir ativos fora da empresa familiar.

O planeamento da sucessão é um fator importante na construção da já mencionada ponte entre o curto prazo e o longo prazo. É importante por direito próprio, para garantir a continuidade do negócio, mas tem igualmente um impacto mais alargado. O planeamento da sucessão é essencial para garantir que as metas dos proprietários e da família e os objetivos da empresa estão corretamente alinhados no médio e a longo prazo. No inquérito deste ano, 69% dos inquiridos disseram acreditar que as estratégias da família e do negócio estão totalmente alinhadas, mas os factos concretos e a nossa experiência demonstram que esta perceção de alinhamento pode estar, acima de tudo, condicionada ao proprietário.

Este enfoque no planeamento estratégico é fundamental para o processo de sucessão: sem termos a certeza sobre qual o futuro que pretendemos, tanto para o negócio, como para a família, é impossível, por exemplo, escolher o líder certo, ou sequer saber quais as qualidades e competências que este precisa. Por outras palavras, o planeamento estratégico e o planeamento da sucessão estão intrinsecamente ligados; na verdade, o planeamento da sucessão faz parte do processo estratégico.

Mas conforme se prova pelos resultados deste ano, apenas um número limitado de empresas familiares está a abordar o processo de sucessão de uma forma estruturada.

E mesmo para estas, tal não passa de um exercício não recorrente, orientado para o “quem” em vez de para “o quê”. Na realidade, estas decisões são parte de um contínuo, e devem ser constantemente revisitadas e ajustadas, à medida que as circunstâncias se alteram e a estratégia da empresa evolui.

69% concordam que a família e as estratégias de negócio estão alinhadas, mas na prática verifica-se que entre uma ideia e a realidade existe um fosso



Realizar a ambição: criar uma ponte entre o curto prazo e o longo prazo

Crescimento e globalização

Nos sucessivos inquéritos realizados após 2015, entre 12% e 15% dos nossos inquiridos afirmaram que pretendem crescer de forma agressiva nos próximos cinco anos, e alguns conseguiram-no, efetivamente. Mas a nossa experiência no setor mostra que apenas um número limitado é capaz de atingir estes objetivos de crescimento tão ambiciosos. Muitos sentem dificuldades em obter ou desenvolver as competências necessárias para o efeito, ao passo que outros são limitados pela falta de financiamento.

Outros ainda acabam envolvidos em disputas familiares que consomem tempo e energia e desviam o foco para questões internas familiares.

Outro tema comum, de inquérito para inquérito, é o do crescimento através da diversificação: mais de metade tem previsto o lançamento de novos projetos empresariais, mas uma em cada três empresas familiares continua a operar apenas num único setor e apenas no seu mercado doméstico. Esta estratégia pode expor a empresa familiar a riscos, uma vez que o negócio pode estagnar ou tornar-se unidimensional.

E apesar das referidas ambições, 72% vê a própria empresa prosseguir basicamente com a mesma carteira no prazo de cinco anos, e 53% afirma que a diversificação “não é assim tão importante”.

No caso das vendas internacionais a história é muito similar. São muitas as empresas familiares que conseguem construir um negócio exportador de sucesso. Em Espanha, por exemplo, este é um objetivo mais fácil de atingir do que a diversificação através da carteira de produtos. Mas, de uma forma geral, o panorama é ainda menos encorajador. Nos últimos inquéritos, as empresas familiares têm obtido, em média, cerca de um quarto das suas vendas no estrangeiro, prevendo simultaneamente que as exportações irão crescer até aproximadamente um terço nos cinco anos seguintes. Contudo, a cada inquérito, o volume efetivo de vendas internacionais permanece em aproximadamente 25%. De igual forma, em 2012, 67% afirmou realizar transações internacionais, enquanto 74% disse esperar fazê-lo nos próximos cinco anos. Quatro anos volvidos, os números não sofreram qualquer evolução. Existem muitos fatores em jogo, desde a falta de competências e experiência, até à apreensão gerada pelos riscos políticos no estrangeiro e preocupações mais recentes, como por exemplo o impacto do Brexit.

No geral, contudo, a mensagem é clara: quer sejam o crescimento, a diversificação ou a internacionalização, as ambições das empresas familiares continuam sólidas, mas não se encontram plenamente realizadas. Há algo a travar o crescimento destes negócios. No nosso ponto de vista, falta um plano estratégico robusto.

“Pretendemos deixar de ser uma empresa Alemã com grande presença internacional para sermos uma empresa internacional com raízes na Alemanha.”

Stefan Leitz, Presidente do Conselho de Administração, Carl Kühne GmbH & Co, Alemanha

As empresas familiares procuram um crescimento agressivo, **um objetivo que apenas alguns conseguem alcançar**



Digital e inovação

Três quartos das empresas familiares inquiridas no estudo deste ano referiram que ser mais inovador é importante ou muito importante, e a necessidade de inovação contínua foi apontada pelos inquiridos como o principal desafio para os próximos cinco anos (64%).

As empresas familiares encontram-se bem posicionadas para transformar a inovação em sucesso. 57% das empresas inquiridas este ano referiram acreditar ser capazes de se reinventar a cada nova geração, um valor que cresceu em relação aos 47% registados em 2012.

Mas será mesmo assim? Algumas empresas foram bem-sucedidas, e o JBM Group na Índia e o Mane Group em França² são ótimos exemplos passados à prática. Mas ao longo do nosso trabalho deparámo-nos com muitos exemplos de empresas familiares que se debateram com a mudança e que ainda sentem dificuldades em inovar. Esta é, aliás, uma característica referida de forma recorrente pelos CEO e gestores de topo não pertencentes à família e que ingressam nas empresas. E a próxima geração também encara esta situação como um verdadeiro desafio para o sucesso futuro da empresa familiar, reconhecendo simultaneamente que é habitual encontrar resistência ao defender a mudança.

“As pessoas habitualmente pensam no digital em termos da informação que tentam obter, o que é efetivamente importante. Mas para mim, o que importa são todas as outras coisas que o digital possibilita. No nosso setor existem alguns desenvolvimentos incríveis permitidos pela tecnologia, como os veículos sem condutor, a robótica e a automação que permite gerir melhor os armazéns, gerir as entregas com mais eficiência e melhorar a produtividade.”

Peter D Fox AM, Chairman, Linfox, Austrália

64% das empresas acreditam que o desafio mais importante dos próximos 5 anos **é a necessidade de inovação contínua.**



“É difícil crescer tão rapidamente como no início, porque o nosso espaço é agora ocupado por muitos outros operadores. Mas dispomos de uma enorme vantagem por termos sido os primeiros a chegar e a criar uma marca em que as pessoas realmente confiam. Sabemos que para crescer é preciso um fluxo contínuo de novas ideias.”

Andy Berliner, Founder, Amy's Kitchen, US

O que torna então a inovação um desafio tão importante para uma empresa familiar? Uma das respostas pode estar nas competências. Cada vez que a PwC realiza um Inquérito sobre as Empresas Familiares, os inquiridos referem as competências como um fator-chave, e muitos afirmam sentir dificuldades para atrair e reter as pessoas certas (este ano, este fator foi considerado o segundo mais importante para o ano seguinte e para os próximos cinco). É difícil identificar a pessoa “certa” e as competências pretendidas sem um plano estratégico bem definido. Define-se assim a orientação futura do negócio, o que, por sua vez, determinará o leque de competências e experiência necessárias para esse fim. O que equivale a dizer que caracterizar o desafio apenas em termos de competências em falta pode ocultar o verdadeiro problema. Um fator especialmente relevante quando se trata de inovação.

Lidar bem com a inovação

Em face do ritmo elevado de mudança, novas tecnologias e modelos de negócio inovadores que se apresentam atualmente, todas as empresas devem ser capazes de pensar para além das exigências imediatas da gestão quotidiana e desenvolver uma opinião informada sobre como será o panorama daqui por dois, cinco ou dez anos. Isto significa compreender as tendências por trás da mudança, identificar quais os produtos vulneráveis para a nova tecnologia e saber de que forma as tendências globais, como a evolução demográfica, irão afetar o mercado. Será esta avaliação a ditar o desenvolvimento de um plano estratégico. Este, por sua vez, irá ajudar a determinar quais as competências que o negócio terá de desenvolver ou contratar para o futuro, sem o qual as empresas dificilmente conseguirão identificar de que forma, onde e que aspetos devem inovar.

Fig 3: Principais desafios para os próximos cinco anos



P: Dos seguintes fatores, em que medida cada um deles representará um desafio para o seu negócio dentro de 5 anos, numa escala de 1 a 5, em que 5 representa um desafio muito importante, e 1 representa um desafio pouco importante.

Base: Todos os inquiridos globalmente (n=2.802)

Fig 4: Principais desafios enfrentados nos próximos 12 meses



P: Quais serão os 3 principais desafios ou questões internos e/ou externos que afetarão a sua empresa nos próximos 12 meses?

Base: Todos os inquiridos globalmente (n=2.802)

“O digital tem de estar plenamente integrado na estratégia de marketing e comunicação de todas as organizações. É um ponto fulcral de todos os aspetos do relacionamento com o consumidor, quer se trate de comércio eletrónico, publicidade, targeting de consumidor ou redes sociais. Este é o futuro e já aqui está a acontecer.”

Osama Ibrahim Seddiqi, CFO,
Seddiqi Holdings, EAU

“Quebrar hábitos é difícil. 100% do capital social encontra-se nas mãos da família, e conseguir inovar e desenvolver o negócio é em si e por si só, todo um desafio.”

Gestor profissional, Reino Unido,
3ª geração

Algumas das principais empresas cotadas são boas a pensar em termos de futuro (e dispõem de recursos dedicados para o fazer); as empresas familiares, na maior parte das vezes, não são (e não têm esses recursos). Mas o setor precisa de desenvolver rapidamente esta “postura de médio prazo”, especialmente em relação a aspetos como os desafios da digitalização, uma vez que esse exercício exigirá um investimento cuidado e potencialmente avultado para manter a dianteira, e as competências certas dentro do negócio para garantir que o investimento dá frutos.

Este ano, apenas 7% dos nossos inquiridos citaram espontaneamente a tecnologia como um desafio fulcral nos próximos doze meses, de facto a tecnologia e o digital surgem unicamente na lista das principais prioridades de médio prazo (ocupando o quinto lugar, com 47%). Uma tendência claramente preocupante, especialmente quando um terço dos inquiridos afirma que as empresas familiares estão menos abertas a novas ideias e posturas que as outras empresas, com apenas 40% a acreditar que estão dispostas a assumir mais riscos do que as restantes empresas. E o mais relevante de todos talvez seja o facto de apenas um em cada quatro afirmar sentir-se vulnerável à inovação digital, e somente 54% ter discutido este aspeto a nível da administração / gestão. Alfred Peguero, Family Business Leader, PwC EUA, adverte: “Em certa medida, qualquer negócio é vulnerável à inovação digital e aqueles que pensam que são imunes, cedo perceberão que talvez não seja assim. Encaro este facto como uma ameaça colocada a todos os negócios e pessoas, qualquer que seja a sua posição geográfica, indústria ou dimensão.”

25% sentem-se vulneráveis à inovação digital e aqueles que pensam que são imunes cedo perceberão que talvez não seja assim

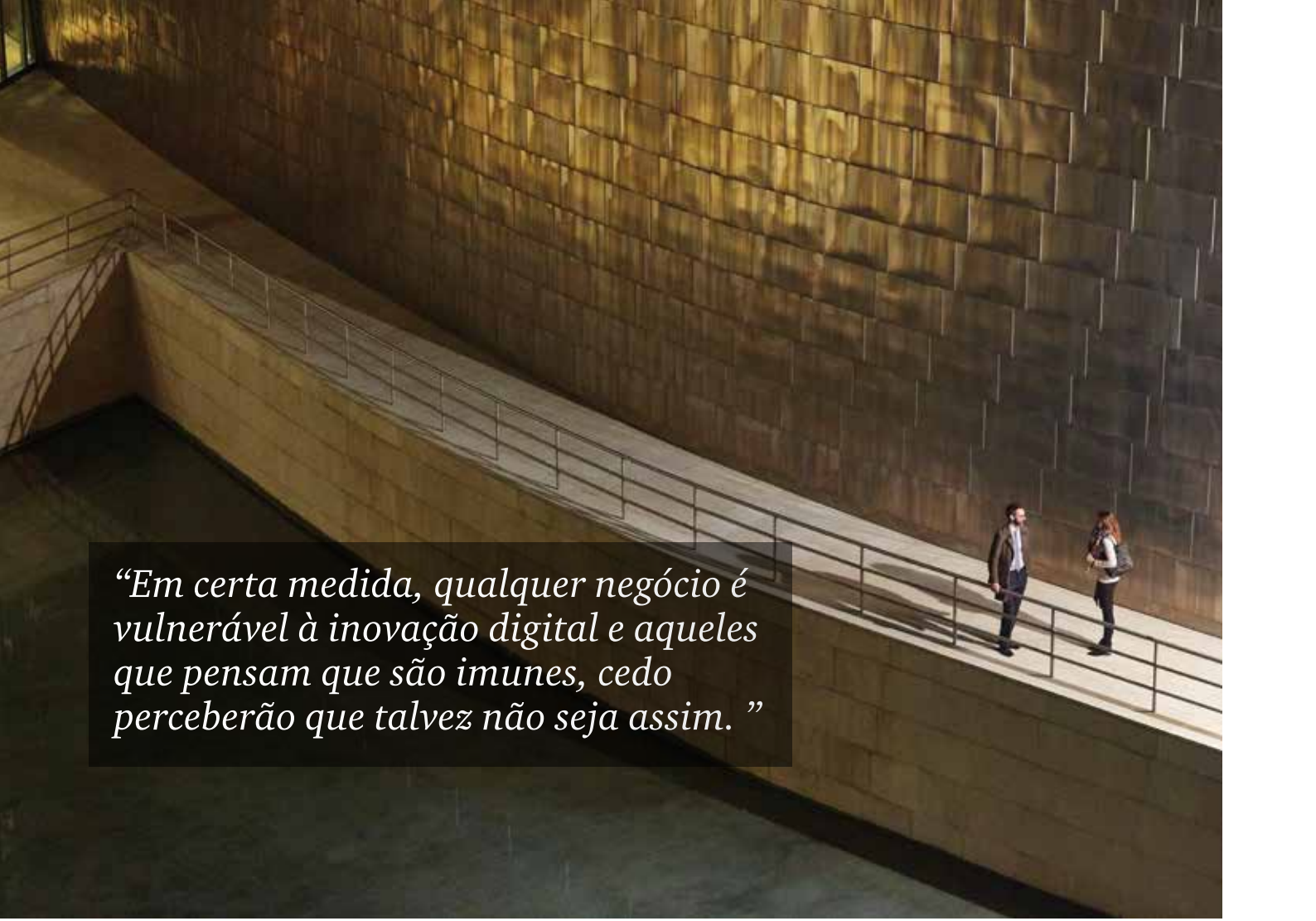


“Dispomos de uma divisão de inovação, onde os trabalhadores desenvolvem a sua atividade em laboratórios de inovação em Israel, EUA e noutros locais na Índia. Incubamos novas ideias, e trabalhamos arduamente para nos mantermos a par dos novos desenvolvimentos. Também encorajamos os nossos médicos a participar em conferências e fóruns de investigação em todo o mundo, e a colaborar ativamente entre si. Não deixamos que as pessoas e as ideias fiquem guardadas em armazéns.”

Shobana Kamineni, Vice Chairperson, Apollo Hospitals, Índia

“O principal desafio é o tempo que demora a mudar a atitude de uma empresa familiar, uma vez que os seus membros acreditam que a sua história de sucesso se deve à antiga fórmula. É o principal desafio para os gestores profissionais que ingressam nestas empresas.”

Gestor profissional, Taiwan, 2ª geração



“Em certa medida, qualquer negócio é vulnerável à inovação digital e aqueles que pensam que são imunes, cedo perceberão que talvez não seja assim.”

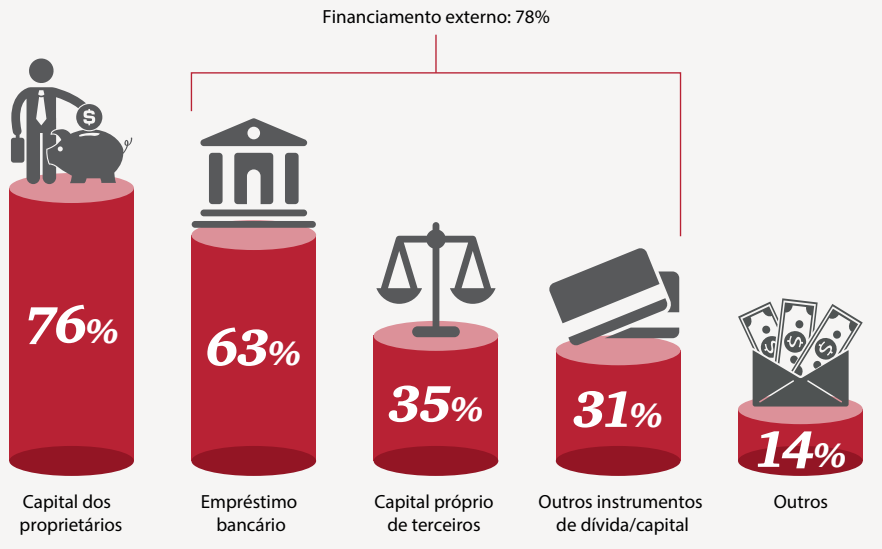
“Na nossa família, costumamos dizer que nada é permanente, exceto a mudança. E gostamos que assim seja.”

Nishant Arya, Director executivo,
JBM Group, Índia

Conforme veremos mais adiante, a digitalização é uma área onde a próxima geração pode ter um papel importante a desempenhar. Muitos cresceram com as novas tecnologias e anseiam aplicá-las assim que assumirem as rédeas do negócio. 59% da atual geração acredita compreender os benefícios palpáveis da adoção do digital, mas 37% dos membros da próxima geração afirmam que sentem dificuldade em explicar à empresa a importância de ter uma estratégia digital, um valor que nas empresas familiares de menor dimensão chega aos 43%.

Conforme já afirmámos muitas outras vezes, as empresas mais inovadoras são, invariavelmente, as que se encontram mais abertas a novas ideias e a novas formas de trabalhar. Dispor de uma força de trabalho mais diversa e inclusiva é, neste caso, uma vantagem considerável, mas ser capaz de não se limitar a gerir a mudança, mas crescer com a mesma, é ainda mais importante. Conforme afirmou Nishant Arya, Director executivo do JBM Group, Índia, “Na nossa família, costumamos dizer que nada é permanente, exceto a mudança. E gostamos que assim seja.”

Fig 5: De que forma é que as empresas familiares pretendem financiar um crescimento ambicioso



P: De que forma pretende financiar o seu crescimento futuro? [Inquiridos globais que pretendem crescer 10% ou mais]

Base: Todos os inquiridos globalmente (n=2.802)

Financiar o crescimento

Financiar o crescimento é um desafio recorrente para as empresas familiares, e uma área de preocupação assinalada de forma consistente nos nossos Inquéritos sobre Empresas Familiares. Nos resultados deste ano, 76% dos inquiridos que pretendem crescer de forma significativa afirmaram que, para o efeito, iriam recorrer ao seu próprio capital, ou pelo menos em parte. Alguns preferiram sem dúvida financiar-se a si próprios, em vez de recorrer a bancos ou investidores internos que possam de alguma forma exigir uma forma de controlo a título de garantia.

Segundo María Sanchíz, Family Business Leader, PwC Espanha, “Em Espanha, muitas empresas familiares preferem recorrer aos seus próprios meios financeiros, uma vez que não pretendem colocar a empresa em risco ao contrair um empréstimo e acreditam que o melhor sítio para investir o seu dinheiro é na sua própria empresa. Esta estratégia constitui, no entanto, um risco muito palpável: Se algo correr mal, fica em risco toda a fortuna da família bem como o próprio negócio.”

Contudo, o recurso aos seus próprios fundos nem sempre é uma escolha deliberada. Muitas empresas familiares têm-se visto forçadas a usar os seus próprios recursos, visto que os outros tipos de financiamento ou são demasiado caros ou não estão disponíveis. Mais uma vez, um planeamento estratégico robusto pode ajudar as empresas familiares a reduzir o fosso que as separa do crescimento futuro, já que este as ajudará a apurar se o negócio dispõe ou não da estrutura de capital apropriada e do acesso adequado ao financiamento necessário para o aproveitamento das oportunidades futuras.

Não se deve subestimar a importância de alinhar a estratégia de negócio com a estratégia do proprietário e da família. O facto de existirem vários sócios ou acionistas dependentes, com necessidades e prioridades divergentes, pode afetar a vontade e a capacidade de investir em novas parcerias ou de implementar mudanças fundamentais. Tomar a decisão de recorrer ao mercado de capitais para obter financiamento, ou procurar outras formas de investimento privado, constitui um processo complexo, com implicações significativas para os proprietários do negócio, que exigem uma comunicação com a família excepcionalmente abrangente e clara.

A um nível mais imediato e tático, os negócios de família devem ter em consideração questões como, por exemplo, se devem ou não libertar mais capital para investimento, garantindo a otimização do seu fundo de maneo.

Além disso, as empresas familiares devem assegurar que o financiamento é obtido com as condições certas, e que a sua fonte continua sólida mesmo se as circunstâncias se alterarem, quer no interior do negócio, quer fora no mercado.

“A Trio já tem no Sberbank um sólido parceiro financeiro, mas uma colocação da totalidade do capital em bolsa é um objetivo de longo prazo. O processo de preparação para a cotação em bolsa significa vir a ter um grau ainda maior de transparência e disciplina, o que só pode ser bom.”

Uvarkina Evgeniya, CEO, TRIO Group, Rússia

“Fomos uma das primeiras empresas Indianas a obter financiamento proveniente de Private Equity (PE) no final dos anos 90. Mas foi uma decisão longamente ponderada: A família sentou-se para a discutir, porque sabíamos que as coisas estavam prestes a mudar radicalmente e tínhamos de ser ainda mais responsáveis de e estar dispostos a mudar. Sabíamos igualmente que, no caso das famílias, as soluções de PE funcionam com prazos muito diferentes. As PE procuram um retorno rápido do seu investimento.”

Shobana Kamineni, Vice Chairperson, Apollo Hospitals, Índia

Explorar a “zona interdita”: gerir a fortuna familiar



David Smorgon OAM
Executive, Chairman,
Family Advisory
PwC Austrália



Stuart Morley
Head of Wealth, Private Clients
PwC Austrália

A transferência de riqueza intergeracional envolve um leque de assuntos pessoais familiares, e no nosso contato inicial com uma família percebemos geralmente que esta não comunica com regularidade entre si sobre os aspetos relacionados com a melhoria, a preservação e a proteção da fortuna da família. Existe, efetivamente, uma “zona interdita”, na qual assuntos como a fortuna e a propriedade não podem sequer ser mencionados. O resultado é invariavelmente existem pessoas diferentes com expectativas e um sentimento de privilégio diferentes, que por sua vez dão origem a posições irredutíveis, invejas e potenciais conflitos. Esta “zona interdita” encontra-se bem viva, mesmo nas famílias mais numerosas e abastadas. Muitas destas famílias continuam a frequentar regularmente encontros e eventos sociais, o que não é o mesmo que sentar-se para discutir assuntos difíceis.

Mas para as famílias não é fácil iniciar este processo: é necessário coragem para dar este passo. Mas ao fazê-lo, está-se a garantir a harmonia e a continuidade da família, tornando-se mais fácil proteger relações, facilitar o planeamento da sucessão, e trabalhar em conjunto mais eficazmente. Encontrar a fórmula para a sucessão familiar é um desafio, mas preservar a fortuna da família pode representar um obstáculo ainda maior.

Existe um ditado que diz que as famílias fazem fortuna na primeira geração, desfrutam-na na segunda e perdem-na na terceira. Mas há um bom motivo para que este ditado exista: É que, muito frequentemente, é verdade. Existem diversos motivos pelos quais isto sucede: desde a sobreavancagem ao crescimento acelerado, a excesso de gastos em despesas pessoais, litígios matrimoniais, até “colocar todos os ovos no mesmo cesto”.

Muitas famílias investem a longo prazo, porque não estão à mercê do imediatismo, como é o caso de muitas empresas cotadas.

Mas mesmo nos casos em que as empresas familiares diversificam os seus balanços, não diversificam os alvos onde investem a sua riqueza, o que as deixa desproporcionalmente expostas a um único ativo.

Existirão sempre forças fora do controlo, e que nem mesmo o melhor planeamento é capaz de proteger, quer seja uma alteração a uma política governamental, a obsolescência, o desenvolvimento tecnológico, uma perturbação no mercado ou no produto, ou até um risco político ou de soberania. É por isso que todos os gestores de fundos dizem que é necessário diversificar o risco. Contudo, existem muitas famílias que não aplicam este princípio básico ao dinheiro que investem na sua própria empresa. Isto deve-se por vezes a questões emocionais. Os proprietários têm uma ligação ao negócio que construíram, o que é compreensível. Se não tivessem, não chegariam sequer a alcançar o sucesso. Mas é importante colocar de lado a emoção quando falamos de uma estratégia de preservação da fortuna. Os membros devem por isso ponderar quais as formas de que dispõem para libertar fundos em benefício da família, tais como a venda parcial, a recapitalização ou empréstimos bancários.

Muitas empresas familiares são da opinião de que terão maiores retornos para o seu próprio negócio dos que qualquer gestor de fundos lhes conseguiria proporcionar, especialmente depois de contabilizados os impostos e as comissões. O que por vezes pode ser verdade. Mas a diversificação é igualmente importante, para garantir retornos estáveis e de longo prazo, e muitas vezes vemos os proprietários a adoptar esta postura à medida que se aproximam da reforma e começam a pensar sobre o tipo de rendimento que precisam para financiar o estilo de vida que desejam. É uma boa altura para ver quais as opções disponíveis, no contexto de um planeamento de sucessão eficaz, e para obter uma transferência de riqueza bem-sucedida de uma geração para a seguinte.

Planeamento estratégico

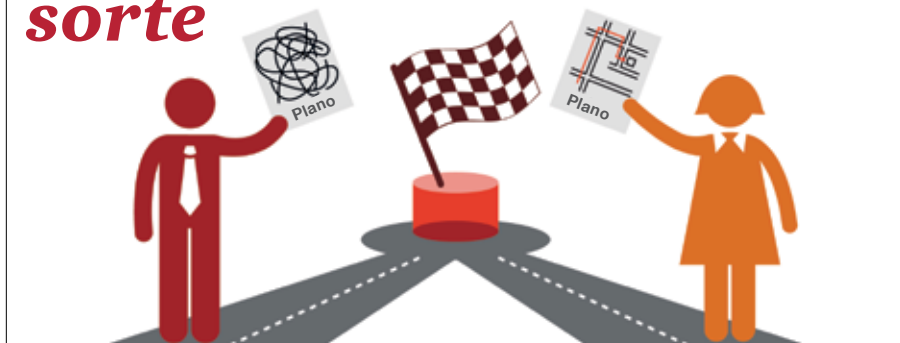
Tanto os resultados do inquérito como a nossa própria experiência levam-nos a concluir que um maior ênfase no planeamento estratégico e de médio prazo é a peça que falta e que permitiria a muitas empresas familiares alcançar um maior sucesso e realizar o seu verdadeiro potencial.

Algumas empresas deste tipo já adotaram esta estratégia, e estão a fazê-lo corretamente, mas outras são apanhadas entre a realidade do quotidiano e o peso das expectativas inter-geracionais. Apesar de algumas saberem perfeitamente que isto constitui um problema (por exemplo, apenas metade dos inquiridos este ano acreditam dispor de uma estratégia pronta para a idade do digital, um valor que ainda assim pode ser demasiado otimista face à realidade), outras não dispõem das competências para enfrentar a tarefa e podem não saber onde começar. Algumas, conscientemente ou não, evitam este assunto, porque temem que o mesmo crie mais problemas do que os que resolve, especialmente em relação a assuntos pessoais como a sucessão. E outras ainda afirmam dispor de um plano de negócios que se encontra em fase de execução. Mas um plano estratégico não é o mesmo que um plano de negócios, e um plano que não é documentado, divulgado, gerido ou controlado não é, sequer, um “plano”.

Paul Hennessy, Family Business Leader, PwC Irlanda, afirma que “As empresas familiares são boas a executar um plano depois de o terem. Conseguem seguir um ‘roteiro’ e, de uma forma geral, fazem-no muito bem. O desafio está essencialmente na obtenção desse roteiro. Já assisti a esta situação muitas vezes, quer relativamente a assuntos específicos, como a implementação de uma tecnologia digital, quer de uma forma mais ampla, em termos de planeamento estratégico.

Sem um plano concreto, acordado e divulgado, o caminho para o sucesso resume-se à

sorte



Na verdade, é habitual encontrarmos negócios de família que dispõem de planos que abrangem matérias específicas, como a tecnologia, não existindo contudo uma estratégia global que as reúna. Tem de existir um plano estratégico claro que abranja todos os aspetos do negócio, e que esteja explicitamente alinhado com os planos e objetivos de longo prazo da família. E isso tem de começar com visão e valores: é preciso uma visão partilhada dos objetivos e valores acordados para orientar o processo decisório exigido para lá chegar. Sem estes dois aspetos, os processos de planeamento acabam invariavelmente por falhar.”

Peter Bartels, Global Family Business Leader, PwC Alemanha, concorda: “Trabalhamos frequentemente com clientes em que o proprietário tem um plano pensado, mas que não partilha com mais ninguém. Mas como o resto da empresa confia, o plano funciona. Pelo menos durante algum tempo. Mas no longo prazo, esta pode ser uma receita para o desastre e será quase impossível contratar gestores profissionais ou obter capital externo para financiar o crescimento ou uma reestruturação. Tem de existir um plano concreto, escrito, acordado e comunicado.”

“A cada cinco anos, olhamos com muita atenção para o negócio e decidimos o que deve ser feito para cumprir a fase seguinte, quer se trate de pessoas, de financiamento de competências ou de uma nova estrutura organizacional.”

Srekanth Reddy, Director executivo, Sagar Cements, Índia

“Existe muita gente a entrar no ramo imobiliário, julgando que pode enriquecer rapidamente. Mas não entendem como funciona: não dispõem sequer de um plano de negócios, quanto mais um plano estratégico de médio e longo prazo. Estas são as competências mais importantes que o meu pai me ensinou.”

Andrew Taplin, Director executivo, Taplin Real Estate, Austrália



Dez passos para um planeamento estratégico eficaz

Paul Hennessy é Family Business Leader da PwC Irlanda.

Se, por um lado, cada negócio precisa de um plano estratégico adequado ao seu setor e fase de desenvolvimento, por outro, existem alguns princípios básicos que são partilhados por todos os planos. Apresentamos um guia em dez passos para começar.

1. O importante é o 'quê' e não o 'como'

Um plano estratégico incorpora a definição de objetivos de negócio no médio prazo e a definição da orientação da empresa. Um plano de negócios refere-se a ações específicas que a empresa tem de tomar nos doze meses seguintes para tornar o plano estratégico uma realidade. Por isso, dispor de um bom plano de negócios é fundamental, mas representa só metade da solução.

2. Coloque-se no futuro e olhe para trás

Onde pretende estar daqui a três anos? E daqui a cinco? Deve-se ser absolutamente claro sobre o que se pretende no futuro, e, em seguida, perceber o que é necessário fazer para lá chegar. Desde os produtos e serviços e aos resultados, à cultura de trabalho e à organização da empresa.

3. Coloque-se no presente e olhe em volta

Olhe com muita atenção para o estado em que se encontra o negócio neste momento. Dispõe de uma vantagem competitiva genuína? As suas ambições são realistas? O que precisa de ser mudado? Técnicas como a análise SWOT podem ajudá-lo a alcançar uma visão objetiva de onde se encontra internamente, ao passo que a PESTAL é usada para analisar os fatores externos que influenciam o seu mercado (matérias Políticas / Económicas / Sociais / Tecnológicas / Ambientais / Legais). A análise das cinco forças competitivas de Porter é outra forma útil de avaliar questões como a ameaça de novos concorrentes a chegar ao seu setor, e a probabilidade do surgimento de novos produtos ou serviços revolucionários.

4. Promova o contributo

O CEO precisa de impulsionar o plano estratégico, mas quanto mais pessoas contribuírem maiores probabilidades o plano terá de ser robusto. As pessoas geralmente empenham-se mais em algo que ajudaram a criar. Por isso, deve-se envolver pessoal competente de todas as áreas da empresa (e conselheiros externos de confiança), incluindo aqueles com um bom entendimento sobre as alterações em curso no mercado. Pergunte aos seus trabalhadores, sonde os seus clientes.

5. Esteja preparado para a mudança

Um processo de planeamento estratégico rigoroso deve questionar a forma como a empresa opera atualmente, e testar a sua aptidão para enfrentar a fase seguinte. Se não conseguir, não será capaz de cumprir a sua missão. Deve por isso estar recetivo a diferentes alternativas e a novas abordagens e aceitar que poderá ter de adaptar o seu próprio papel, bem como a forma como o negócio opera.

6. Defina prazos

Um bom plano estratégico é como um itinerário. Trata não só das datas em que se pretende alcançar as metas ao longo do caminho, mas também do destino final.

7. Atribua responsabilidades

O CEO e a administração / gestão devem ser os titulares finais do plano, mas é necessário atribuir funções específicas a gestores indicados, devidamente suportados por orçamentos e recursos necessários.

8. Traduza o plano estratégico num plano de negócio

Passe da estratégia à tática transformando a primeira fase do plano num programa de ação e implementação nos doze meses seguintes.

9. Meça, monitorize e adapte

À medida que implementa o plano, avalie se está a funcionar corretamente e se precisa ou não de ser afinado. Utilize indicadores de *performance* objetivos para avaliar o progresso.

10. Comunique, comunique, comunique

Não se limite a partilhar o plano estratégico. Partilhe também os progressos alcançados. Desta forma estará a criar um sentimento partilhado de empenho, energia e direção.

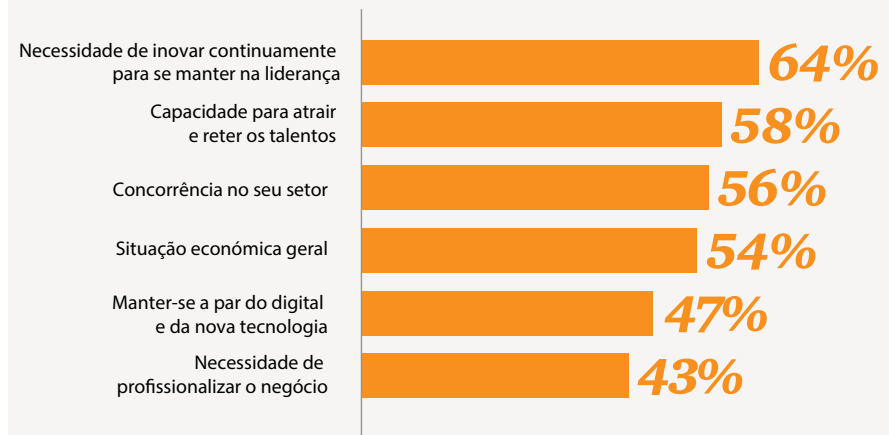
Profissionalização 2.0

Em 2014, o tema principal do nosso inquérito foi a profissionalização da empresa familiar. Os resultados deste ano mostram que houve um progresso efetivo nesta área, existindo contudo ainda muito trabalho a realizar.

Todas as empresas chegam eventualmente a um ponto em que têm de profissionalizar a forma como operam, implementando processos mais rigorosos, estabelecendo um *governance* bem delimitado, e recrutando competências a partir de fora. As empresas familiares não são exceção. O inquérito deste ano prova, mais uma vez, a importância destas prioridades. Por exemplo, 43% dos inquiridos afirmam que a necessidade de profissionalizar o negócio é a prioridade-chave nos próximos cinco anos.

Mas a empresa familiar possui uma outra dimensão que as outras empresas não têm de enfrentar: a própria família. Neste âmbito, as questões são muito mais difíceis de resolver. Tornam-se mais pessoais, mais complexas, e os riscos de um falhanço são potencialmente fatais. Conforme já afirmámos em várias ocasiões “as empresas familiares falham por motivos relacionados com a família”. Não é por isso uma surpresa que o progresso nesta área seja mais lento, ou que algumas empresas gostem de pensar que fizeram progressos, quando na verdade muito pouco mudou.

Fig 6: Os seis principais desafios para os próximos cinco anos



P: Em que medida considera que os seguintes fatores representarão um desafio para o seu negócio dentro de 5 anos, numa escala de 1 a 5, em que 5 representa um desafio muito importante, e 1 representa um desafio pouco importante ou de menor dimensão.

Base: Todos os inquiridos globalmente (2016 n=2802; 2014: n=2378)

O inquérito deste ano revela que as empresas familiares continuam a criar processos destinados a “profissionalizar a família”, incluindo mecanismos como acordos parassociais, conselhos de família e acordos de incapacidade.

Recrutar gestores externos é outra forma de profissionalizar o negócio; esta estratégia assume uma importância e urgência acrescidas no contexto da necessidade de uma ponte entre o curto prazo e o longo prazo.

A um nível mais básico, ter melhores processos e uma visão mais nítida das funções e das responsabilidades, liberta tempo e espaço para a equipa sénior pensar e planear de forma mais estratégica.

“Chegámos onde chegámos sendo realmente flexíveis e empreendedores, mas atingimos um ponto em que é preciso ter regras. Tínhamos uma série de regras não escritas, mas estas podiam eventualmente criar interferência. A profissionalização é um trabalho contínuo, mas considero que a minha missão é tornar-nos mais resistentes perante qualquer recessão no futuro. Tornar a empresa mais forte para o futuro.”

Dato’ Roslan, Director executivo/
Group COO, AZRB, Malásia

O papel do CEO profissional

Já anteriormente analisámos as vantagens de contratar um CEO externo, e quais os desafios que isso implica, quer para a família, quer para o novo profissional. Alguns gestores contratados aproveitam inequivocamente a oportunidade para tomar decisões rapidamente e desfrutar da autonomia proporcionada por este modelo de negócio.

Mas muitos dos CEOs inquiridos este ano referiram algumas das dificuldades que continuam a encontrar. As famílias podem sentir-se relutantes em ceder o controlo e os CEOs externos podem ver o seu critério profissional desautorizado pelas decisões do proprietário e da família, que à primeira vista podem parecer baseadas em emoções e não em argumentos racionais.

Dada a temática geral que colocámos em destaque este ano, é especialmente significativo o número de CEOs externos que afirmam ser excluídos do processo decisório estratégico. Muitos descrevem este cenário como decisões tomadas pela família “à mesa do jantar” (ou durante um churrasco, tratando-se de uma empresa Australiana).

Um CEO de uma empresa Australiana na terceira geração afirmou: “Não faço parte do círculo restrito que toma as decisões, o que não me aborrece nada. Mas é capaz de aborrecer algumas pessoas.”

Outra observação comum é a de que os gestores profissionais são geralmente chamados a servir de mediador informal entre as diferentes fações da família. Isto pode não só ser difícil e danoso para as relações de trabalho, como é também um papel que nenhum gestor profissional deve ser chamado a desempenhar: a sua energia e competências devem ser canalizadas para a gestão do negócio. Muitos gestores talentosos preferem manter-se afastados de cargos em empresas familiares exatamente por este motivo.

A julgar pelo *feedback* recebido, muitas empresas familiares ainda têm muito trabalho pela frente para compreender o valor de um CEO externo e conceder-lhe a liberdade que necessita para cumprir corretamente a sua missão. Caso contrário, a empresa corre o risco de não conseguir manter estes profissionais e nunca realizar o verdadeiro potencial do negócio.

O papel do Conselho de Administração/Gerência

Não é surpresa ver que as empresas familiares maiores e mais antigas apresentam uma maior probabilidade de contar com membros não executivos que não fazem parte da família: 79% das empresas com um volume de negócios de mais de \$100 milhões contam com este tipo de gestores, à semelhança dos 75% de empresas que chegam pelo menos à quarta geração.

Muitas empresas familiares começam até sem qualquer membro não executivo, ainda que a maioria disponha de conselheiros formais ou informais que funcionam como um painel de audição. Aquando da criação de um conselho propriamente dito, estas pessoas são geralmente convidadas para serem os primeiros membros não executivos. Mas tratando-se de amigos da família ou conselheiros já existentes, assemelham-se mais a familiares do que a estranhos, especialmente porque muitos deles ocupam o cargo há muito tempo, correndo por isso o risco de “ganhar vícios” (daí a importância de renovar periodicamente o conselho).

Podem continuar a exercer um papel importante, mas a nossa experiência diz que provavelmente não serão capazes de proporcionar a independência ou a relevância que a família realmente precisa para manter uma vantagem competitiva. E quase de certeza que não estarão à altura de enfrentar um CEO ou fundador poderoso.

Conforme observa Siew Quan Ng, Family Business Leader, PwC Ásia Pacífico; “É o grau de desafio que todas as empresas familiares eventualmente precisam. Para atingir a plena maturidade, uma empresa familiar precisa de um conselho forte, composto por pessoas com experiência relevante, e uma perspetiva mais alargada e complementada com opiniões independentes e objetivas. Um conselho eficiente pode acrescentar imenso valor a uma empresa familiar, por exemplo, avaliando a forma como são usados os ativos e os lucros da sociedade, e moderando as discussões sobre o valor dos dividendos.

“A rotatividade entre os gestores é muito elevada, uma vez que os membros da família despedem com frequência a equipa de gestão, mesmo que os resultados comerciais tenham sido significativamente melhores do que nos anos transatos.”

EUA, 5ª geração

65% das empresas familiares incluem, no seu conselho de administração, pessoas que não são membros da família



Esta postura pode ajudar a empresa a poupar fundos suficientes que lhe permitam sobreviver e crescer.

É interessante verificar neste contexto que 73% das empresas familiares que procuram crescer agressivamente contam com membros não executivos que não fazem parte da família. As empresas familiares necessitam de um conselho que seja capaz, e que esteja disposto a dar a sua opinião, e a questionar as decisões tomadas, mas que também partilhe a visão e os valores da empresa. Conforme declarou Andy Berliner da Amy's Kitchen, uma empresa produtora de alimentos orgânicos baseada nos EUA, "Estamos a criar um conselho consultivo, mas encontrar pessoas que tenham a experiência certa e que partilhem os nossos valores não tem sido fácil. Queremos pessoas que tenham não só as competências, mas que também valorizem aquilo que estamos a fazer e que se possam dedicar ao projeto a 100%."

"Não ser um membro da família ou acionista significa que não temos hipótese de tomar parte nas decisões estratégicas de negócios para o futuro. Por isso pode ser difícil apresentar a nossa própria posição. O resultado é que nem sempre sentimos que estamos a acrescentar valor ao negócio."

África do Sul, membro externo à família, 2ª geração no negócio

"Funcionamos como uma via de comunicação entre os membros da família. Estes são incapazes de falar entre si, e por isso utilizam-me para colmatar essa falha."

Singapura, membro externo à família

Se por um lado as empresas familiares querem gestores que "encaixem", por outro, os negócios têm diferentes necessidades quando se trata de escolher um conselho. A PwC trabalha frequentemente com proprietários que se sentem desconfortáveis em ceder o controlo ou partilhar informação confidencial com "estranhos", mesmo que essas pessoas sejam membros do conselho. Outros preocupam-se com o encargo que isso representa, ou sentem dificuldade em identificar o valor trazido pelas reuniões do conselho, o que significa que não estão a dar o tempo necessário para tirar o melhor partido deste ativo. O processo de seleção e contratação de membros do conselho externos também levanta preocupações efetivas sobre um eventual falhanço, especialmente para proprietários que não implementaram processos para o efeito, e que desconhecem que existem formas de se proteger caso os resultados não sejam os desejados. Da mesma forma, atrair as pessoas certas e garantir que estas se sentem em casa pode representar um desafio, uma vez que os potenciais membros não executivos precisam de entender a dinâmica da empresa familiar e a complexidade das relações de família envolvidas.

Um olhar sobre o *governance* e profissionalização da empresa familiar



Siew Quan Ng, Family Business Leader, PwC Ásia Pacífico, destaca o papel que o *governance* e a gestão de risco desempenham no caminho para a profissionalização.

"O Governance nas fases iniciais de um negócio familiar é geralmente realizado através de sistemas informais centrados no proprietário, que toma as principais decisões relativas ao negócio. Esta solução é aceitável, desde que a gestão e a titularidade permaneçam concentradas num número reduzido de pessoas / membros da família. Mas à medida que os negócios crescem e evoluem para uma fase em que existem

*mais acionistas que podem ter interesses diversos, devem existir mecanismos que permitam ter em conta todas estas posições. Um conselho que assume ainda mais relevância quando a família decide colocar a empresa em bolsa. Para além do cumprimento dos requisitos regulamentares emitidos pelas autoridades locais, o negócio tem igualmente de demonstrar aos investidores, através das divulgações de *governance* societário, que o conselho e a gestão de topo têm tudo sob controlo.*

O que nos traz ao próximo tópico sobre a gestão de risco. O universo de riscos enfrentados por um pequeno negócio gerido pelo proprietário não é, nem de longe nem de perto, tão complexo como o de um conglomerado multinacional. Quando um negócio familiar começa a crescer e a evoluir, a forma como se gere o seu risco deve acompanhar este crescimento. Infelizmente, a gestão do risco é muitas vezes encarada como um extra, uma parte do processo de compliance. A realidade é que todos os negócios de sucesso gerem o risco desde o início, a começar com a articulação da estratégia. O Conselho (e por extensão, os acionistas) deve sentir-se tranquilo com o facto da arquitetura de *governance* do negócio suportar esta estratégia. No fundo, não se trata apenas de gerir eficazmente o risco, mas saber quando se incorre num risco, o que também é importante."



“Se por um lado as empresas familiares querem gestores que “encaixem”, por outro, os negócios têm diferentes necessidades quando se trata de escolher uma equipa de Gestão”

Em nenhuma outra circunstância a equipa de Gestão é tão importante como no planeamento estratégico. Uma equipa de Gestão eficiente deve desafiar o negócio a desenvolver um plano deste tipo, caso ainda não disponha de um. Por exemplo, deve colocar questões acerca do impacto de novas tecnologias e pedir informações sobre as tendências dos mercados. O administrador não executivo terá igualmente de possuir uma experiência significativa para oferecer, no que se refere a detalhes do processo de planeamento, desde como ajudar o negócio a pensar nos problemas de forma objetiva, até à formulação de um plano realista e eficaz, e à monitorização regular do progresso em função desse plano. Um plano estratégico robusto será igualmente uma ferramenta valiosa no recrutamento de novos membros não executivos, graças à identificação de áreas para diversificação ou expansão no futuro, em que sejam necessárias diversas competências e *inputs* ao nível da gestão.

Para lá dos ‘carimbos’: o contributo que o conselho pode dar²

De acordo com a nossa experiência, muitas empresas familiares não estão a tirar todo o partido das respetivas equipas de Gestão: Uma equipa de Gestão eficiente pode fazer muito mais do que apenas “pôr carimbos”.

Abaixo apresentamos, a título de exemplo, algumas áreas em que uma equipa de Gestão objetiva e robusta pode fazer a diferença:

- Ajudar os proprietários a distinguir aquilo que a empresa precisa daquilo que a família pretende
- Novas perspetivas, experiência relevante e acesso a redes de influência
- Ajudar o CEO a ultrapassar a postura tática e de gestão do quotidiano
- Garantir que existe responsabilização em todas as áreas do negócio
- Assistência com a gestão do risco
- Objetividade, independência e um ponto de vista ‘de fora para dentro’
- Suporte e aconselhamento no planeamento da sucessão do CEO
- Um ‘local seguro’ para discussões difíceis
- Aligeirar a transição para a geração seguinte
- Planeamento e aconselhamento sobre estratégias de saída

² Family Business Corporate Governance Series: What is a board's role in a family business? PwCEUA <http://www.pwc.com/us/en/governance-insights-center/publications/assets/corporate-governance-role-in-family-business.pdf>

O papel da próxima geração

“Ficaria encantada se os meus filhos e sobrinhos quisessem fazer parte do negócio, mas primeiro quero que construam uma carreira fora da empresa. E, caso venham a fazer parte, terão de mostrar as competências certas. As empresas familiares acabam por fracassar quando os membros da família passam a ocupar cargos para os quais não se adequam. Precisam de ter algo para dar, qualquer que seja o cargo que ocupem. Não basta pertencer à família.”

Daniele Simonazzi, CEO, FLO S.p.A., Itália

Nos próximos cinco anos iremos provavelmente assistir à maior transferência inter-geracional de riqueza jamais vista na economia moderna. Muita desta riqueza terá a forma de ações em empresas familiares, o que justifica a importância crucial de uma abordagem mais robusta ao planeamento da sucessão para todo o setor das empresas familiares, e por arrasto, para as economias que estes ajudam a sustentar.

Uma alteração desta magnitude coloca riscos elevados, mas também abre um mar de oportunidades, com uma nova geração em espera, mais ambiciosa, mais flexível e indiscutivelmente melhor preparada que qualquer uma das suas antecessoras.

No início deste ano, realizámos um inquérito detalhado sobre esta nova geração de líderes de empresas familiares, para descobrir quais as suas prioridades e de que forma encaram o futuro. Algumas das conclusões não surpreenderam. A próxima geração³ é ambiciosa, dinâmica e aberta à mudança. Querem que o negócio que lideram seja muito diferente daquele que herdaram: Querem explorar novos produtos e serviços, e novos mercados, mas também se interessam por novos locais e novos modelos de negócio. 88% afirmou que pretende fazer algo especial, que deixe uma marca, e 79% referiu muitas ideias sobre como fazer o negócio progredir.

59% pretende diversificar a sua carteira de produtos, ao passo que 68% acredita que a sua empresa é incapaz de realizar esta mudança, mesmo no espaço de uma década (o que confirma os resultados do Inquérito sobre Empresas Familiares). Isto poderá explicar por que é que 47% dos membros da próxima geração pretendem criar um projeto paralelo, como complemento àquilo que o negócio principal faz.

E é muito mais provável que venham a concretizá-lo do que qualquer geração anterior: Muitos destes membros da próxima geração são *Millenials*, que chegam ao local de trabalho com expectativas diferentes, prioridades diferentes e uma grande familiaridade com a tecnologia digital, o que, no seu todo, influenciará a direção seguida no futuro pelo setor das empresas familiares. Muitos frequentaram escolas de gestão, o que também lhes proporcionou as ferramentas analíticas que precisam para realizar um planeamento de médio prazo estratégico que seja eficaz.

De facto, acreditamos que as mudanças que aí vêm podem ser as mais significativas e interessantes que a maioria das empresas familiares no mercado alguma vez experimentará. O tipo de pessoa responsável pela gestão da empresa familiar daqui a cinco ou dez anos será e pensará de forma muito diferente da maioria das que hoje ocupam esse cargo.

Com a maior transferência inter-geracional de riqueza a acontecer, importa agora, mais do que nunca, que a sucessão seja efetuada de **forma adequada**



³ www.pwc.com/nextgen



Cinco formas como a atual geração pode suportar a próxima

Sian Steele, Family Business Leader, PwC Reino Unido.

Existem cinco aspetos essenciais que a atual geração pode levar a cabo para garantir que a próxima tem as melhores hipóteses de ser bem-sucedida:

1. Planear antecipadamente

Um bom plano é o fator mais importante para levar a bom termo uma sucessão. Para isso, deve-se começar um planeamento detalhado da carreira e do desenvolvimento para a geração seguinte, para que esta possa ter acesso a uma vasta gama de experiências e adquirir as competências certas. Se possível, deve-se encontrar a forma de trabalhar fora do respetivo mercado doméstico, e também fora da empresa da família. Esta estratégia ajudará a acumular credibilidade caso decidam regressar ao negócio da família.

2. Criar uma oportunidade e não um fardo

Muitos membros da próxima geração estão entusiasmados com a oportunidade de trabalhar na empresa da família, e um dia assumir o seu destino. É contudo importante garantir que estes não sentem essa expectativa como um fardo, e que têm a oportunidade de escolher livremente o seu próprio futuro.

3. Dar-lhes a oportunidade de construir algo que é seu

Este ano, 54% dos inquiridos falaram sobre a possibilidade de criar um novo projeto, complementar à atividade da empresa principal, e 47% dos inquiridos no nosso inquérito sobre as Grandes Expectativas da próxima geração⁴ afirmaram que gostariam de concretizar esta ideia. Estes projetos podem ser uma forma engenhosa de dar à próxima geração a sua própria área de responsabilidade, na qual podem aprender, explorar novas ideias e ganhar competências indispensáveis. E, quem sabe, estes novos projetos poderão evoluir e tornar-se no futuro da empresa.

4. Saber onde e quando cortar as amarras

A quase totalidade dos membros da próxima geração considerou bem-vindo o apoio contínuo dos progenitores após assumirem o controlo da empresa (91% no nosso inquérito sobre a próxima geração) e muitos falaram com sinceridade sobre as orientações que receberam e as lições aprendidas. Mas existe um equilíbrio delicado entre estar sempre a postos para ajudar, e nunca sair de cena. É um revés considerável quando alguém tem de se afastar de uma empresa que geriu, e em muitos casos, criou. 61% dos membros da próxima geração que participaram no inquérito das Grandes Expectativas reconheceram que isso é um desafio para as suas próprias famílias. Devem, por isso, investir algum tempo a discutir a forma exata do seu futuro papel, e encontrar alternativas profissionais fora do negócio, para não cair constantemente na tentação de “aparecer”.

5. Lidar com o *governance* familiar

Um papel positivo que a atual geração pode desempenhar é no *governance* familiar. Todos reconhecemos o perigo que os conflitos e os desentendimentos podem representar para as empresas familiares, e 52% dos membros da próxima geração que participaram no inquérito das Grandes Expectativas afirmaram estar preocupados com a ideia de terem de lidar com a “política familiar”. As gerações mais antigas são as mais aptas a ajudar na gestão deste tema, quer através da sua experiência, quer da ‘gravitas’ conferida pela idade. Por isso, se a sua família ainda não domina o tema do *governance* familiar, ou se puder beneficiar de um conselho de família ou de uma constituição familiar adequada, porque não assumir esta tarefa, deixando a geração seguinte livre para se concentrar no negócio.

⁴ www.pwc.com/nextgen

Mensagem final

São cinco as principais conclusões a retirar do inquérito deste ano, e que exigem uma ação concertada e determinada:

- As empresas familiares devem redobrar esforços para lidar eficazmente com a sucessão, e implementar planos robustos para resolvê-la.
- O caminho para a profissionalização ainda não está concluído, sendo necessário mais tempo e recursos. Isto é especialmente verdade quando falamos do *governance* familiar e do papel da gestão.
- É igualmente urgente criar espaço e tempo para levar a cabo um processo de planeamento estratégico rigoroso. Isso inclui um planeamento para o futuro da família, bem como para o da empresa. Há muito que aprender com as empresas familiares que já dominaram esta questão, e as equipas da PwC estão especialmente bem colocadas e dispõem das competências necessárias para ajudá-lo nesta matéria.
- É fundamental pensar de forma positiva sobre as oportunidades trazidas pela inovação digital. E isso significa enfrentar algumas das realidades mais duras sobre o futuro a longo prazo de algumas áreas de negócio. É aqui que as empresas familiares podem aproveitar a sua capacidade de se reinventar e não perder o espírito empreendedor sobre o qual foram fundadas.
- A próxima geração tem um papel cada vez mais importante a desempenhar, quer na resposta à inovação digital, quer no processo de definição da estratégia. E devem ser capacitadas e apoiadas nessa missão.

Esta agenda não é fácil, mas é necessária. Quando é realizada atempadamente e de forma correta, proporciona às empresas familiares uma oportunidade de ouro para ir mais além e realizar o seu enorme potencial de uma forma ainda mais eficaz do que atualmente.



Os rostos por trás das histórias

Este ano conversámos pessoalmente com mais de 30 executivos seniores de empresas familiares de todo o mundo para obter as suas opiniões, observações e posições pessoais sobre o negócio, a família e trabalhar numa empresa familiar. Agradecemos a todos a sua participação.

Desde o co-CEO de um retalhista de tecnologia na Grécia ao fundador de um fabricante de papel no México, passando pelo CFO de um agronegócio na Rússia e pelo fundador de uma cadeia de pastelarias no Japão, foi com muito gosto que partilhámos a suas histórias neste nosso inquérito.

Pode ler as suas histórias em www.pwc.com/fambizsurvey2016/stories



Peter D Fox AM
Director executivo
Chairman
LinFox
Austrália



Dan Perkins
Managing Director
Perkins Construction
Austrália



Andrew Taplin
Managing Director
Taplin Real Estate
Austrália



Mario Haidlmair
CEO
Haidlmair
Áustria



Paul & Michael Higgins
Co-CEOs
Mother Parkers
Canadá



Jette Egelund
Chairman
Vipp
Dinamarca



Juha Vidgrén
Chairman
Ponsse
Finlândia



Thomas Ahlström
Managing Director
Antti Ahlström Perilliset Oy
Finlândia



Jean Mane
President
Mane Group
França



Stefan Leitz
Chairman of the
Management Board
Carl Kühne GmbH & Co.
KG, Alemanha



Konstantinos Gerardos
Co-CEO
Plaisio SA
Grécia



Shobana Kamineni
Director executivo
Vice Chairperson
Apollo Hospitals
Índia



Nishant Arya
Director executivo
JBM Group
Índia



Sreekanth Reddy
Director executivo
director
Sagar Cements
Índia



Daniele Simonazzi
CEO
FLO S.p.A.
Itália



Hiroshi Saito
Founder
Châteraisé Holdings
Japão



Dato' Haji Roslan bin Tan Sri Jaffar
Director executivo/
Group COO
AZRB, Malásia



Jasper Lim

Director ejecutivo
Tohtonku Sdn Bhd
Malásia



Agustín Anaya

Founder
Papeles y Conversiones
de México (PCM)
México



Tere Cazola

Founder
Tere Cazola
México



Jonas Wintermans

Co-founder
Additive Industries
Holanda



Sir Graham Avery

Entrepreneur &
Philanthropist
Nova Zelândia



**Sayyid Nasr bin Badr
bin Hamad Albusaidi**

Non-Director ejecutivo
SABCO Group
Omā



Zbigniew Inglot

Owner & President of
Supervisory Board
Inglot
Polónia



Boris Tarasov

Founder & CFO
Avgust
Rússia



Evgeniya Uvarkina

CEO
Trio
Rússia



Milaan Thalwitzer

Non-Director ejecutivo
Chairman
Bosveld Group
África do Sul



Selim Yaşar

Chairman
Yaşar Holding A.S.
Turquia



**Osama Ibrahim
Seddiqi**

CFO
Seddiqi Holdings
EAU



John Hoy

CEO
Blenheim Palace
Reino Unido



Simon Spinks

Managing Director
Harrison Spinks
Reino Unido



**Rachel and
Andy Berliner**

Founders
Amy's Kitchen
EUA



Mitzi Perdue

Author/Entrepreneur
EUA

Metodologia do Inquérito



Definição de 'Empresa familiar'

Para efeitos do inquérito realizado, uma empresa familiar é definida como aquela em que:

1. A pessoa que fundou ou adquiriu a empresa (ou o seu cônjuge, seus pais, filhos ou os respetivos herdeiros diretos) detém a maioria dos direitos de voto;
2. Pelo menos um representante da família está envolvido na gestão ou administração da empresa;
3. Tratando-se de uma empresa cotada, a pessoa que fundou ou adquiriu a mesma (ou a respetiva família) possui 25% dos direitos de voto, através de ações ou quotas detidas, e há pelo menos um membro da família no conselho de administração ou gerência.

Metodologia do inquérito

2.802 entrevistas telefónicas, online e presenciais semiestruturadas, conduzidas junto dos executivos seniores de empresas familiares em 50 países, em todo o mundo, entre 9 de maio de 2016 e 19 de agosto de 2016.

As entrevistas foram conduzidas pela Kudos Research, no idioma local de cada participante, e tiveram uma duração compreendida entre 25 e 35 minutos.

O volume de faturação das empresas participantes situou-se entre os US\$ 5 milhões e mais de US\$ 1.000 milhões.

Após o referendo realizado a 23 de junho de 2016 sobre a saída do Reino Unido da União Europeia, foram acrescentadas ao questionário perguntas sobre o potencial impacto do Brexit nos negócios. 1.145 inquiridos responderam a estas questões.

Todos os resultados foram analisados pela Jigsaw Research, uma empresa independente de estudos de mercado.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, queremos agradecer aos proprietários e gestores das 2.802 empresas familiares que generosamente cederam o seu tempo para participar no Inquérito.

Gostaríamos de agradecer particularmente às empresas familiares que conosco partilharam as suas histórias, dando assim cor, intuição e um toque pessoal às conclusões do nosso Inquérito.

Estamos gratos pelos ensinamentos e comentários dos partners da PwC com assento no nosso Conselho Editorial global, incluindo Peter Bartels, Alemanha; Paul Hennessy, Irlanda; Sian Steele, Reino Unido; Jonathan Flack, EUA; Carlos Mendonça, Brasil; Juan Carlos Simon, México; María Sanchíz, Espanha; Ramy Sfeir, Médio Oriente; Siew Quan

Ng, Singapura; Robbie Gimblett, Nova Zelândia; David Wills, Austrália; Pierrrie Cronje, África do Sul.

Dentro da rede global da PwC, contamos com a inestimável ajuda das áreas Global Brand, Global Communications, Global Web, Design Reino Unido e Studio Reino Unido.

Este Inquérito não teria sido possível sem o empenho e dedicação dos nossos consultores externos:

Jigsaw Research (James Flack, Sarah McKee e Ann Morgan); Kudos Research (Efisio Mele a sua equipa de entrevistadores internacionais); Net Effects; e por fim, mas não menos importante, a nossa redatora Lynn Shepherd.

Contactos

Jaime Esteves

Sócio Responsável pelo departamento de Consultoria Fiscal
PwC Portugal
+ 351 225 433 212
jaime.esteves@pt.pwc.com

Miguel Marques

Sócio Responsável pelo departamento Middle Market
PwC Portugal
+ 351 225 433 164
miguel.marques@pt.pwc.com

Stephanie Hyde

Global Entrepreneurial & Private Business Leader
PwC Reino Unido
+ 44 207 583 5000
stephanie.t.hyde@pwc.com

Peter Bartels

Global Family Business Leader
PwC Alemanha
+ 49 40 63 780
peter.bartels@de.pwc.com

Oriana Pound

Global Entrepreneurial & Private Business Director
PwC Reino Unido
+ 44 207 583 5000
oriana.d.pound@pwc.com

Para obter mais dados sobre os contactos locais, aceda a www.pwc.com, onde poderá encontrar todos os websites dos territórios relevantes.

Apoio às empresas familiares

Na PwC sabemos que a maioria das empresas familiares de sucesso são as que consigam um bom equilíbrio entre a gestão profissional, a propriedade responsável do negócio e uma dinâmica familiar saudável. Possuímos um conhecimento aprofundado das subtilidades do negócio familiar, bem como as ferramentas, a experiência e o enfoque para ajudar estas empresas a otimizar as forças positivas que possuem, sendo igualmente capazes de antecipar e minimizar qualquer conflito.

Qualquer que seja a dimensão, indústria ou mercado, os consultores da PwC estão dispostos a ajudar as empresas familiares em todo o mundo. Desde a estratégia ao *governance*, passando pela transição do negócio e fortuna privada, até à implementação dos valores, dispomos das ferramentas, pessoas e presença para ajudar as empresas familiares a criar um valor duradouro.

www.pwc.pt/fambizsurvey2016
[#PwCFamBizSurvey](#)

Esta comunicação é de natureza geral e meramente informativa, não se destinando a qualquer entidade ou situação particular, e não constitui um aconselhamento profissional. O leitor não deve agir com base na informação ora divulgada sem obter um aconselhamento profissional específico. Não é prestada qualquer declaração ou garantia (expressa ou implícita) quanto à exatidão ou integralidade da informação contida na presente publicação e, na medida do permitido pela lei, a PwC não aceita nem assume qualquer tipo de responsabilidade ou dever de diligência pelas consequências que o leitor ou outra pessoa possam sofrer em virtude dos atos praticados, ou omissão de praticar os mesmos, por se ter valido da informação contida nesta publicação, ou por ter tomado qualquer decisão com base na mesma.

© PwC 2016. Todos os direitos reservados. PwC refere-se à rede PwC e/ou uma ou mais das suas firmas membro, cada uma das quais é uma entidade legal autónoma e independente. Para mais informações consulte www.pwc.com/structure

Design Group 30356 10 2016