

Empresas familiares: O desafio do governance

Inquérito Global sobre Empresas Familiares



2.378

entrevistas realizadas a empresas familiares com um volume de faturação acima de US\$ 5 milhões
Ver página 8

40%

dos entrevistados concorda que a profissionalização da empresa é um importante desafio para os próximos cinco anos
Ver página 18

16%

das empresas familiares entrevistadas têm um plano de sucessão robusto e documentado
Ver página 27

Definições

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 respetivos herdeiros diretos) detém a maioria dos direitos de voto;
2. Pelo menos um representante da família está envolvido na gestão da empresa;
3. Tratando-se de uma empresa cotada, a pessoa que fundou ou adquiriu a mesma (ou 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 adotada

2.484 entrevistas telefónicas e online semiestruturadas conduzidas pela Kudos Research, em Londres, com os decisores-chave de empresas familiares de mais de 40 países, entre 29 de abril e 29 de agosto de 2014.

O presente relatório baseia-se nas respostas de 2.378 participantes. O volume de faturação das empresas participantes situa-se entre US\$ 5 milhões e US\$ 1.000 milhões. As entrevistas foram realizadas no idioma local de cada participante e tiveram uma duração compreendida entre 20 e 35 minutos.

Os resultados foram analisados pela Jigsaw Research.

Sumário

- 5** Introdução
- 6** Movemo-nos para mover os outros
- 8** A visão do líder global
- 10** A nova economia: mais competitiva, mais volátil
- 11** Diferentes pressões, diferentes prioridades: a “razão” está a sobrepor-se ao “coração”
- 13** Novos produtos, novos setores, novos mercados: diversificar para sobreviver?
- 15** No ritmo da mudança: o imperativo da inovação
- 18** Profissionalização: um passo adiante
- 19** Profissionalização na prática: processos, *governance*, talentos
- 25** O cerne da questão: como "profissionalizar" a família no que respeita aos negócios
- 29** Ligar gerações: fazer da sucessão sucesso
- 34** De gestores a donos: novo modelo das empresas familiares?
- 38** Conclusão
- 40** Contactos

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 e sustentáveis 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 do *governance* nas empresas familiares é um tema crítico para a sustentabilidade futura de qualquer empresa familiar. Harmonia, balanceamento e equilíbrio são palavras a ter em conta quando estamos a falar de *governance* nas empresas familiares. Entre muitos objetivos, o modelo de *governance* deve contribuir para a redução de tensões e eventuais conflitos nas empresas familiares. Para além da profissionalização dos negócios, fator crítico de sucesso das empresas em rápido crescimento, é necessário ir mais

longe “profissionalizando” a família no que diz respeito aos negócios. Só com planos de sucessão bem delineados e assunção de responsabilidades executivas baseadas no mérito, se conseguirá garantir o sucesso da empresa familiar de geração em geração.

Neste documento, o leitor terá acesso aos resultados de um inquérito internacional, no qual participaram cerca de 2.400 líderes de diversas empresas familiares, provenientes de mais de 40 países, tornando possível efetuar uma análise mais rica e produtiva acerca do *governance* nas 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 do líder global da PwC responsável pelos temas das empresas familiares, Henrik Steinbrecher, para além da exigência normal dos negócios, provocada pela intensificação da competição, nas empresas familiares, “existe um poderoso “family factor” em jogo, com o qual muitas destas empresas não entraram ainda em consideração, sendo que, no caso de algumas delas, haverá inclusivamente alguma relutância em reconhecer este facto”.

Para além das conclusões do inquérito global a empresas familiares, este documento inclui uma entrevista exclusiva ao CEO de um grupo familiar português com uma impressionante história de crescimento e desenvolvimento ao longo de mais de 80 anos. Tomás Jervell, CEO da Nors, membro da terceira geração da família, partilha a sua opinião sobre os pontos fortes e desafios das empresas familiares, a sua visão sobre a importância e evolução futura das empresas familiares, tocando em temas fundamentais como a internacionalização e a inclusão na gestão de gestores não pertencentes à família. Nas palavras de Tomás Jervell, “o verdadeiro desafio é entregar o Grupo à próxima geração maior, mais robusto, mais organizado e mais rentável. Apenas isso.”

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 Membro da Comissão Executiva da PwC Portugal



Miguel Marques

Sócio da PwC Portugal – Middle Market Leader Portugal

Movemo-nos para mover os outros



Grupo Nors

Nome: Tomás Jervell, CEO

Setor: Automóvel

Mercado: Portugal (sede) e vários países, fundamentalmente na Europa, África e América

Fundação: 1933

Nors é a nova designação do Grupo Auto Sueco, fundado em 1933, na cidade do Porto. As atividades económicas principais do Grupo estão relacionadas com o comércio de veículos automóveis, nomeadamente, automóveis, camiões, máquinas e outros equipamentos industriais, componentes dos mesmos e serviços de oficina. Os negócios do grupo estendem-se por diversas geografias, fundamentalmente em 3 continentes (Europa, África e América) e apresentam, de forma consolidada, um volume de negócios anual superior a 800 milhões de euros. Com uma impressionante história de crescimento e desenvolvimento ao longo de mais de 80 anos, o Grupo tem na sua liderança executiva a terceira geração da família, sendo Tomás Jervell o CEO.

Perguntámos a Tomás Jervell qual a sua opinião sobre os pontos fortes e desafios das empresas familiares, qual a sua visão sobre a importância e evolução futura das empresas familiares, tocando em temas fundamentais como a internacionalização e a inclusão na gestão de gestores não pertencentes à família.

Na sua opinião, quais são os pontos fortes das empresas familiares?

Ultrapassando a etapa da consensualização do termo, considero que os principais pontos fortes das “empresas familiares” são principalmente os seguintes:

1. A perceção de continuidade que cria um contexto mais propício a uma gestão mais equilibrada entre o curto prazo e o longo prazo.
2. A perenidade das relações, que se vão estendendo de geração em geração e tendem a criar sentimentos de segurança e de associação à própria família. É comum verificar que grande parte dos *stakeholders*, sejam eles fornecedores, clientes, financiadores ou colaboradores, sente que se relaciona com alguém e não apenas com uma instituição. Alguém que valoriza a componente económica do negócio, mas que se preocupa com temas como continuidade e reputação. A sua, a da família e a da empresa.
3. A ligação família-negócio-património, condição das empresas familiares, significa muitas vezes uma flexibilidade e capacidade adicional para lidar com ciclos negativos de mercado.

Quais são os desafios mais relevantes das empresas familiares?

Este é um dos capítulos mais diferenciadores entre empresas familiares e não familiares. E aqui podemos distinguir desafios mais operacionais, ligados à gestão de portefólio, à gestão de RH, organização, governo do Grupo, etc. e desafios mais macro, ligados à estratégia, à sustentabilidade, à remuneração do capital e ao desenvolvimento do Grupo.

No capítulo mais micro, os desafios mais relevantes com que me deparo no âmbito do tema da relação família-empresa são essencialmente dois: assegurar um modelo de governo que separe os poderes e potencie o seu funcionamento de forma eficaz, transportando para a esfera acionista aquilo que ao acionista diz respeito e garantindo aos órgãos de gestão um ambiente são e independente que lhes permita tomar decisões com qualidade, focadas no desenvolvimento da empresa e na criação de valor; e garantir a profissionalização da gestão, sendo “fundamentalista” na fidelidade a critérios de competência e adequação de perfil às funções, no recrutamento e na gestão de RH.

Na vertente mais macro, a questão é também bastante clara. O verdadeiro desafio – e assumo que partilhado com grande parte dos gestores de empresas familiares – é “entregar” o Grupo à próxima geração, maior, mais robusto, mais organizado e mais rentável. Apenas isso.

Qual a importância das empresas familiares para um país como Portugal?

As empresas familiares são a base do tecido empresarial Português. Representam 70 a 80% das empresas existentes em Portugal, abrangendo todos os setores de atividade e tipos de

empresa: micro, pequenas, médias e grandes; regionais, nacionais e multinacionais. A importância das empresas familiares é, aliás, transversal a toda a Europa, estimando-se que 60% das empresas europeias sejam de cariz familiar. Se olharmos para a Alemanha, por exemplo, as empresas familiares contribuem para mais de 65% do PIB Alemão e asseguram cerca de 75% do emprego. Estes números são, por si só, bem reveladores da importância das empresas familiares para um país como Portugal.

Como vê a evolução das empresas familiares em Portugal?

A evolução das empresas familiares está e estará intimamente ligada à evolução da economia como um todo. O papel fundamental que desempenham decorre, a meu ver, não apenas da magnitude do “share” que detêm no tecido empresarial, mas também da sua flexibilidade, ou seja, da capacidade que tradicionalmente as empresas familiares têm de absorver os impactos de ciclos económicos menos favoráveis como o que Portugal viveu nos últimos anos.

Aquilo que antecipo para as empresas familiares em Portugal é que cresçam a um ritmo tendencialmente acelerado, com algumas novas empresas a destacarem-se e a assumirem-se como motor de desenvolvimento e internacionalização que o país ambiciona.

As empresas familiares estão mais ou menos preparadas para a internacionalização?

É sempre difícil e normalmente injusto generalizar. Aquilo que sinto é que existe hoje uma preocupação latente com temas como *Corporate Governance*, planos de sucessão, profissionalização da gestão, gestão da marca, diversificação das fontes de financiamento, etc., que

obviamente garantirão uma maior capacidade de internacionalização. Em muitos casos é a própria internacionalização que estimula alterações profundas na abordagem destes temas.

No caso da Nors, o nosso maior desafio esteve ligado à organização e ao modelo de governo. A dimensão e a dispersão geográfica criaram a necessidade de redefinir equilíbrios entre controlo e agilidade e rapidez de decisão que nem sempre são fáceis de alcançar. Um modelo organizacional e de *Governance* eficaz é uma das condições fundamentais para um processo de internacionalização com sucesso.

Qual a sua opinião sobre a inclusão de gestores não pertencentes à família na gestão das empresas familiares?

Diria que se trata de uma condição inevitável a qualquer empresa de média dimensão. Crescimento e diversificação são incompatíveis com a inexistência de gestores independentes, tornando flagrante a necessidade de inclusão de gestores não pertencentes à família em funções e órgãos de decisão. A heterogeneidade de perfis, de *backgrounds* culturais e de áreas de formação em lugares de decisão é hoje consensualmente vantajoso para empresas que concorrem ou ambicionam concorrer internacionalmente, num contexto em que a capacidade de interagir e de promover relacionamentos inter-culturais é determinante. E aqui, a necessidade de presença de gestores independentes é incontornável.

Por outro lado, a abertura da gestão a membros externos à família conduz também, frequentemente, a uma maior preocupação do acionista com temas de organização, controlo e governo, dificultando a transposição das lógicas de funcionamento familiar para a empresa.

A visão do líder global

Este é o nosso sétimo inquérito sobre empresas familiares a nível global e abrange mais empresas e mercados do que qualquer outro realizado até hoje. Falámos com cerca de 2.400 empresas familiares, desde *start-ups* até empresas que sobrevivem há já cinco ou mais gerações. Falámos igualmente, não só com membros familiares que gerem as suas próprias empresas, mas também com CEO's contratados externamente para gerirem empresas familiares. Falámos ainda, por um lado, com aqueles que planeiam passar a gestão das respetivas empresas familiares a uma próxima geração, e, por outro, com aqueles que veem os respetivos familiares como futuros proprietários, mas não como futuros gestores dos negócios que construíram.

O dinamismo e a resiliência vêm sendo uma nota dominante no setor das empresas familiares ao longo dos anos, mesmo apesar de um ambiente macroeconómico pós-recessivo desfavorável e de uma contínua pressão sobre aspetos como competências, inovação e *governance*. Esta é a *big picture*, mas analisando em maior detalhe, **é notório que o referido setor atravessa uma fase de mudanças significativas**. Há também novos desafios que estas empresas terão de enfrentar, se pretendem manter no futuro os níveis de sucesso que alcançaram no passado.



A competitividade é mais intensa, a pressão dos preços está a crescer e a velocidade da mudança continua a aumentar.

Mas de que desafios estaremos a falar e o que é que as empresas familiares poderão fazer para estarem à altura dos mesmos? Como revelam os resultados do inquérito realizado, a economia é, nos dias de hoje, um lugar mais exigente para as empresas familiares. **A competitividade é mais intensa, a pressão dos preços está a crescer e a velocidade da mudança continua a aumentar.** Trata-se de uma realidade difícil para todos os negócios, mas especialmente difícil para um setor, que é por vezes visto como sendo mais avesso ao risco do que as convencionais empresas de capital aberto. Estamos perante um modelo que alguns observadores apelidam de “capital paciente” e que tem algumas vantagens significativas, incluindo a sua capacidade em adotar uma visão de longo prazo, construindo relações com clientes sólidas, sustentadas em confiança. Todavia, **no atual contexto económico, a generalidade das empresas familiares reconhece que terá de aumentar a sua rapidez de adaptação a novas realidades, inovar mais cedo e tornar-se mais profissional na forma como conduz as suas operações**, desde a forma como são implementados sistemas e processos ao nível das áreas financeira e de recursos humanos, até à própria gestão de risco e *corporate governance*.

Esta é a mensagem das empresas familiares a retirar do inquérito realizado este ano. De facto, é notório um aumento da importância atribuída a estes temas, quando efetuamos uma comparação com os resultados obtidos no último inquérito realizado em 2012, em que outro tipo de preocupações, como é o caso dos contributos para a comunidade, mereciam um maior enfoque. No entanto, talvez haja um aspeto implícito nos resultados do inquérito deste ano ainda mais significativo: **existe um poderoso “family factor” em jogo, com o qual muitas destas empresas não**

entraram ainda em consideração, sendo que, no caso de algumas delas, haverá inclusivamente alguma relutância em reconhecer este facto.

A questão central, tal como em 2012, prende-se com a sucessão. Apenas 16% das empresas familiares tem um plano de sucessão já devidamente discutido e documentado. O momento da transição entre gerações sempre foi um momento crítico na vida das empresas familiares, sendo que **agora tende a surgir um conjunto de fatores que tornam o processo de sucessão ainda mais crítico e com maior risco do que nunca.** De facto, tende a existir atualmente um maior *gap* entre gerações à medida que as famílias vão tendo filhos cada vez mais tarde. Em muitos casos, chega-se, inclusivamente, a verificar um *gap* comunicacional significativo entre aqueles que gerem o negócio e aqueles que se espera que venham a tornar-se donos do negócio. Na realidade, muitas empresas não planeiam a sucessão ou então gerem esta questão como se de um assunto pessoal entre dois indivíduos se tratasse, em vez de a encarar como um processo que requer o mesmo rigor e objetividade que qualquer outra decisão de gestão. Esta realidade traduz-se frequentemente no escalar de tensões e em conflitos familiares que podem precipitar o fim de uma empresa. Como um dos nossos entrevistados referiu: **“Empresas familiares falham geralmente por motivos familiares”.**

Muitas das questões anteriormente referidas foram já levantadas no inquérito de 2012. O que ressalta do inquérito deste ano é que a sucessão é apenas a manifestação mais evidente de uma questão mais profunda: é necessário que os negócios familiares “profissionalizem” as famílias, assim como a própria empresa. Falamos essencialmente de questões como definição de responsabilidades e comunicação.



Trata-se, na realidade, de aprendermos a ser bons donos, sócios ou acionistas, ou, até mesmo, bons gestores. Trata-se, igualmente, de assegurar o futuro e romper laços emocionais com o passado, mesmo que isso se traduza, em alguns casos, na venda de negócios que estiveram na origem da empresa. É uma tarefa difícil e vai exigir a tomada de decisões arrojadas, bem como a assunção de novos riscos. Este contexto pode, efetivamente, retirar famílias da sua zona de conforto, mas importa também referir que o setor familiar, como um todo, foi construído tendo por base os alicerces do empreendedorismo e da determinação, e o mesmo não teria sobrevivido num ambiente competitivo tão exigente, se nele não predominassem as qualidades necessárias a que o mesmo possa ser bem-sucedido nos dias de hoje.

Henrik Steinbrecher
PwC Sweden
Network Middle Market Leader

A nova economia

Mais competitiva, mais volátil

De um modo geral, o segmento das empresas familiares está em boa forma: 65% cresceu nos últimos 12 meses e 70% espera crescer de forma consistente nos próximos cinco anos, números muito semelhantes aos do inquérito de 2012. Mas há diferenças quanto ao vigor desse crescimento: 15% pretende expandir os respetivos negócios de forma agressiva nos próximos cinco anos, em comparação com 12% em 2012. As ambições de crescimento são particularmente fortes na China (57%), Médio Oriente (40%), Índia (40%) e, sem surpresa, nos inquiridos que se encontram ativamente em busca de uma venda rápida das respetivas empresas (22%).

O número de participantes apreensivos em relação à capacidade de recrutamento de pessoal qualificado nos próximos 12 meses subiu ligeiramente face a 2012, passando de 45% para cerca de 49%. A parcela dos entrevistados que cita a situação económica geral como o seu principal desafio externo no próximo ano subiu também ligeiramente de 60% em 2012 para 63% em 2014. As condições de mercado permanecem como um motivo claro de preocupação, sendo que, quando se estende o horizonte temporal de um para cinco anos, a concorrência por preços (58%) torna-se na preocupação-chave.

65%

das empresas familiares cresceu nos últimos 12 meses

15%

pretende expandir os respetivos negócios de forma agressiva nos próximos cinco anos

58%

cita a concorrência por preços como preocupação-chave

Assim, mesmo que o pior da crise já tenha passado na maioria das economias, a pressão dos preços continua intensa, os clientes estão mais exigentes e as margens estão esmagadas. Neste contexto, as empresas familiares começam a tomar consciência de que terão de aceitar que as condições de mercado de que desfrutaram antes da recessão muito provavelmente não irão regressar.

Esta situação reflete, em parte, a nova realidade económica, mas é igualmente sintomática de transformações mais profundas que estão a ocorrer na sequência de tendências globais, nomeadamente, mudanças demográficas, globalização, urbanização e a própria revolução digital. O tecido empresarial está, portanto, a tornar-se mais instável do que nunca. Neste contexto, tenderão a triunfar as empresas com agilidade e flexibilidade para se adaptar à realidade e, também, com capacidade de realizar os investimentos necessários para acompanhar os avanços tecnológicos. Empresas realmente capazes de prever mudanças e dispostas a quebrar paradigmas, seja na forma de abordar o mercado, seja no desenvolvimento de produtos e serviços, seja na disposição de mudança de estratégia ou até de setor, tendo em vista o aproveitamento de novas oportunidades.

Trata-se de uma tarefa árdua para empresas de capital aberto, mas ainda mais para as familiares. Estas tipicamente não têm o mesmo acesso a financiamento bancário ou do mercado de capitais e têm mais dificuldades para atrair os maiores talentos. Além disso, problemas familiares podem exigir tempo e atenção, ou até levar à nomeação de membros familiares impreparados para assumirem posições de destaque.

O contexto atual mostra muito claramente que a empresa familiar se tornou muito mais pragmática desde o nosso último inquérito.

Diferentes pressões, diferentes prioridades

A razão está a sobrepor-se ao coração

O inquérito deste ano sugere que as novas pressões económicas estão a forçar muitas empresas familiares a repensar as suas estratégias e a tomar algumas decisões difíceis. De facto, esta realidade tende a acentuar a tensão existente entre preocupações familiares e objetivos de negócio.

Ranking de prioridades

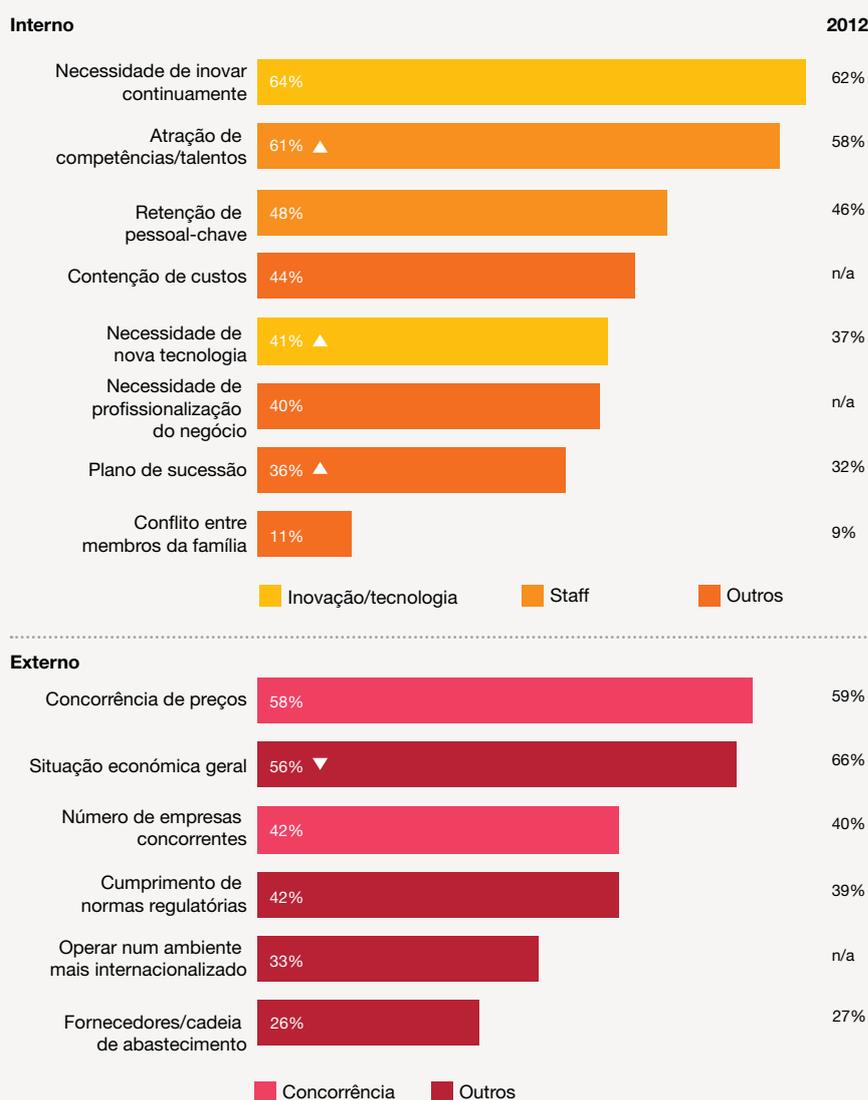


Em 2012, 70% dos inquiridos referiram sentir um elevado sentido de responsabilidade no que se refere ao suporte de iniciativas comunitárias. Contudo, neste ano, o referido indicador baixou para cerca de 59%.

Neste estudo, as empresas familiares apontam como prioridades a manutenção do negócio e o incremento da rentabilidade. Posteriormente, vêm os fatores que ajudarão a atingir as referidas prioridades, sendo que as questões de índole familiar e de comunidade surgem num patamar inferior.

Em 2012, 70% dos inquiridos referiram sentir um elevado sentido de responsabilidade no que se refere ao suporte de iniciativas comunitárias. Contudo, neste ano, o referido indicador baixou para cerca de 59%. Analisando as entrevistas realizadas em maior detalhe em busca das causas desta mudança, ficou claro que muitas empresas familiares sentem já ter efetuado a sua “quota-parte” de apoio à comunidade durante o período de recessão, através da proteção dos seus postos de trabalho, pelo que agora é tempo de se focarem na rentabilidade do negócio.

Desafios-chave nos próximos 5 anos





Novos produtos, novos setores, novos mercados Diversificar para sobreviver?

O inquérito deste ano demonstra que 68% das empresas familiares estão a exportar e que as vendas para o exterior representam 25% do total das vendas dos inquiridos. Cerca de três quartos dos inquiridos espera estar a exportar no final dos próximos cinco anos e prevê que as exportações representem, nessa altura, mais de um terço das vendas totais. As referidas empresas particularmente orientadas para a internacionalização são aquelas que prevêem crescer a um ritmo agressivo, aquelas que evidenciam um volume de faturação acima de \$100 milhões e aquelas que operam nos setores agrícola e industrial. Em termos geográficos, as empresas familiares mais ambiciosas são as que operam na Europa de Leste, nos países BRIC (Brasil, Rússia, Índia, China) e nos países MINT (México, Indonésia, Nigéria e Turquia).

No entanto, alguns detalhes por trás dos dados recolhidos são mais ambivalentes.

68%

das empresas familiares estão a exportar

75%

espera estar a exportar nos próximos 5 anos

De facto, a informação obtida aponta para que mesmo que as exportações venham a representar uma proporção maior do total das vendas, poucas empresas esperam exportar para um número significativamente maior de países do que o atual, e a maioria tende a atuar mais em mercados vizinhos ou naqueles com o mesmo idioma ou cultura semelhante. Isto sugere que as empresas em questão talvez não disponham dos talentos ou da confiança para desbravar regiões inteiramente novas – muitos, provavelmente, precisariam de contratar estrangeiros para preencher essa lacuna. Em todo o caso, esta situação acaba por se traduzir, possivelmente, na perda de novas oportunidades de crescimento. De referir, igualmente, que talvez também seja muito mais caro exportar para mercados mais distantes. No caso dos EUA em especial, a economia doméstica já é extremamente diversificada em termos geográficos e o mesmo acontece com a China.

Sabor para crescer Konfael

Nome	Irina Eldarkhanova, Chairman
Setor	Confeitarias
Mercado	Rússia
Fundação	1999

A Konfael é um negócio de confeitaria russo que opera no mercado premium. Existem provas da procura dos seus produtos além-fronteiras, mas há também desafios significativos para enfrentar.

Há alguns anos atrás, o mercado de confeitarias russo era dominado por multinacionais ocidentais. No entanto, na última década, negócios como a Konfael estabeleceram a sua própria marca. A empresa é agora líder no mercado premium, com quatro 'boutiques' de chocolate em Moscovo e uma em São Petersburgo, representativas de 10% do seu volume de faturação anual de cerca de \$35 milhões. A sua lista de produtos muda de época para época, com chocolates especiais a serem desenvolvidos para épocas específicas do ano, tanto para clientes particulares como para empresas. Como se depreende, trata-se de um negócio de mão-de-obra intensiva, sendo que a sua fundadora Irina Eldarkhanova mantém-se envolvida no detalhe das operações do dia-a-dia. O seu marido e os seus três filhos estão igualmente envolvidos nas várias vertentes do negócio, embora todos eles tenham outros interesses comerciais por conta própria. "O meu marido centra-se na procura de instalações e equipamentos, e o meu filho mais velho gere um dos negócios da empresa e gere o nosso equipamento. Graças à experiência que o meu filho mais velho ganhou, construiu o seu próprio negócio de reparações e recondicionamento de máquinas de confeitaria, bem como de fornecimento de peças." Outro filho seu, encarrega-se das operações de marketing online e e-commerce da Konfael, sendo que o filho mais novo encontra-se baseado na China, onde gere os interesses da Konfael localmente. No entanto, e como refere Irina, a expansão além-fronteiras é o maior desafio, não apenas para a Konfael mas também para todos os negócios russos.

A dimensão internacional: Ultrapassar os obstáculos

Existem duas questões que afetam as empresas familiares russas, como a Konfael, à medida que as mesmas planeiam expandir-se além-fronteiras. A primeira prende-se com a



identificação de pessoas não apenas com as competências necessárias, mas também dispostas a isso. Quando Irina tentou, pela primeira vez, enviar colaboradores para feiras internacionais, ela conseguiu apenas persuadir pessoas a irem na condição de o seu filho as acompanhar. "Não seria possível criar uma equipa preparada para emigrar por motivos profissionais. Além disso, eles não iriam saber as tradições e práticas negociais prevaletentes nos mercados internacionais. É preciso esse *know-how* para se ser bem-sucedido e nós, pura e simplesmente, não o temos."

Mas mesmo sabendo que o estabelecimento de unidades de negócio no estrangeiro é um desafio, o que dizer sobre exportação – será uma alternativa viável? "Nós sabemos que há oportunidades para os nossos produtos além-fronteiras mas a exportação não é uma possibilidade realista para o nosso negócio. Por algum motivo, as nossas encomendas individuais são pequenas, ou seja, estaríamos a exportar pequenas quantidades em vez de exportarmos em massa. Isto significa que cada encomenda seria enviada a clientes de forma separada, mas o sistema aduaneiro russo é tão complexo em termos de tempo e custos envolvidos, que é virtualmente impossível entregar o produto no dia acordado. Com um produto alimentar fresco como o nosso, qualquer atraso é um problema real. Contudo, nós tentámos – fizemos alguma investigação e ganhámos uma proposta relativa a um programa da União Europeia orientado para o fomento do comércio com pequenas empresas russas. No início, os investigadores estavam convencidos de que era possível fazer crescer o nosso negócio daquela forma, mas ao fim de seis meses tentando contornar as limitações do sistema aduaneiro, concluíram que a única opção para desenvolver o nosso negócio além-fronteiras seria construir as próprias unidades de



produção e redes de retalho nos países relevantes. E nós experimentámos isso, com uma unidade na Alemanha, mas simplesmente não funcionou."

Além do aspeto internacional, que outros desafios é que Irina vê à medida que o negócio cresce? "Nós queremos ser um negócio moderno e estamos constantemente à procura de novidades no mercado que nos possam ajudar a otimizar o nosso trabalho e a melhorar a sua eficiência. Muitos dos nossos processos estão já formalizados e implementados através de várias aplicações de *software* informático, mas à medida que se profissionaliza a atividade, é necessário preservar as tradições e os valores das pessoas novas que entram na empresa. E quando a empresa opera há já algum tempo, há uma tendência para o risco de estagnação ou complacência. Recuperar a ambição original é uma das tarefas do dono. Pessoalmente, acredito que um dono ativo irá gerar melhores performances, bem como um mais rápido e melhor desenvolvimento do que um CEO externo. Mas, se separarmos o processo de tomada de decisão por diversos membros familiares, chega-se a pontos de vista diferentes, o que torna mais difícil a resolução de problemas e a própria tomada de decisão em si. E isso pode resultar num conflito. E se se trata de uma questão de prioridades, penso que a empresa familiar deveria, primeiramente, dar importância à família e não ao negócio em si."

No ritmo da mudança

O imperativo da inovação

72% dos inquiridos reconhecem que precisarão de se adaptar, externa e internamente, para explorar as oportunidades do ambiente digital e não perder espaço para os concorrentes.

Na nossa 17ª Annual Global CEO Survey, 81% dos entrevistados no mundo citaram os avanços tecnológicos, como uma das três principais tendências globais com maior capacidade de transformação dos seus negócios num período de cinco anos. As empresas familiares reconhecem igualmente o impacto crescente das tecnologias digitais, com 79% dos participantes no inquérito a colocarem o referido tema entre as três grandes tendências de mudança para o mesmo período.

72% das empresas familiares entrevistadas reconhecem que precisarão de se adaptar externa e internamente para explorar as oportunidades do ambiente digital, evitando ser ultrapassadas pela concorrência. Além disso, 43% das empresas inquiridas aceitam que terão de atrair os talentos certos para a referida tarefa, o que nos leva a questionar se as restantes empresas estarão realmente cientes da dimensão do desafio em causa.

As diferenças regionais são interessantes neste caso: os países que demonstram compreender mais o potencial de negócio das tecnologias digitais são mercados emergentes como a Roménia (80%), China (77%) e Índia (69%), por exemplo. Os percentuais mais baixos foram registados pela Irlanda (45%), Reino Unido (45%) e Canadá (38%). Estes dados podem ser mais um

exemplo de como as empresas e os consumidores nos mercados emergentes estão a adotar uma transição direta para as novas alternativas digitais, sem ter adotado tecnologias mais antigas. Muitas nações africanas, por exemplo, apresentam hoje em dia elevadas taxas de penetração de telemóveis, mas muito poucas linhas de telefone fixo. De igual modo, os *media* sociais permitem que as *start-ups* alcancem um mercado muito maior a baixo custo, potenciando a concorrência com *players* de muito maior dimensão, de forma eficiente e económica.

A inovação no seu sentido mais amplo continua a ser uma das maiores preocupações para as empresas familiares em 2014 (64% dos entrevistados citaram esta questão), tal como era em 2012 (62%). As empresas que procuram um crescimento agressivo tendem a ver esta questão como um desafio permanente. Contudo, e mesmo que a inovação seja enunciada como uma prioridade, os casos relatados e a nossa experiência a nível mundial, apontam para que as empresas familiares estejam ainda resistentes à mudança. De facto, embora as empresas familiares continuem a afirmar que uma das suas forças está na capacidade de se reinventar – 56% dos entrevistados confirmam esta ideia em 2014 (50% em 2012) – não existem muitos exemplos de organizações desta natureza que realmente o tenham feito.

“As empresas familiares ou não querem reinventar-se ou simplesmente não conseguem. Na prática, têm dificuldades para se desfazer de negócios antigos e só conseguem expandir-se ou diversificar as suas atividades dentro de um universo limitado”.

Como referiu um dos nossos entrevistados, “as empresas familiares ou não querem reinventar-se ou simplesmente não conseguem. Na prática, têm dificuldades para se desfazer de negócios antigos e só conseguem expandir-se ou diversificar as suas atividades dentro de um universo limitado”.

O inquérito realizado aponta também para que o crescimento e a inovação sejam uma prioridade menor para empresas que estejam na terceira geração ou geração posterior.

Na realidade, as referidas empresas tendem a focar-se em assegurar que a empresa permaneça na família, o que sugere que as mesmas corram o risco de se tornarem complacentes e pouco competitivas. Neste contexto, é fácil verificar como fatores psicológicos que passam a exercer influência à medida que a empresa amadurece, podem torná-la mais avessa a riscos e menos empreendedora. De facto, as gerações seguintes não querem ficar conhecidas como as que afundaram a empresa, e o número de membros da família que dependem de dividendos talvez seja muito grande para uma empresa com mais de 50 ou 60 anos.



Setores em foco Retalho

As empresas no setor do retalho estão de forma consistente mais a par de questões ligadas à tecnologia digital, do que a média global – 79% dos entrevistados referem que precisarão de adaptar a forma como trabalham para trabalhar este tema. Talvez estes dados não sejam uma surpresa, sobretudo se tivermos em consideração que o setor do retalho foi o primeiro e o que mais rapidamente sentiu o impacto do comércio eletrónico.

Como vencer na web: Appliances Online Australia

O Grupo *Winning* foi constituído em 1906, tendo em vista a venda de peças e acessórios para carruagem de cavalos. No século seguinte, o grupo focou-se em acompanhar o processo de inovação tecnológica e é hoje um retalhista de referência na área dos eletrodomésticos. Conta já com 12 lojas situadas na Austrália e com um negócio de *e-commerce* em ascensão, *Appliances Online*, fundado por John Winning, neto do fundador do grupo, há nove anos atrás.



A *Appliances Online* é agora o maior retalhista online de eletrodomésticos da Austrália, venceu diversos prémios pelo seu serviço ao cliente e uso de tecnologia

e conta com mais de 340.000 likes no Facebook. Como é que o Grupo *Winning* continua a vencer?

“É uma questão de cultura e é uma questão de cliente”, diz John Winning. “De facto, os dois andam de mãos dadas”. O cliente vem sempre em primeiro lugar em tudo aquilo que fazemos, e as nossas pessoas sabem que têm total autonomia para tomar decisões em benefício do cliente. Nós despendemos muito tempo a ouvir os nossos clientes e a adaptar o negócio às suas necessidades – foi assim que surgiu a ideia das equipas “Handy Crew” que temos hoje em dia, que conseguem instalar eletrodomésticos na casa dos clientes, se eles assim o pretenderem. Chamamos a esta estratégia “where, what, wow”. Isto significa estar onde os nossos clientes querem comprar connosco, seja na loja, online ou telefonicamente; Trata-se de oferecer o que os clientes nos querem comprar, trata-se de os presentearmos com a qualidade do nosso serviço.”

Em termos de tecnologia, a *Appliances Online* pode vender produtos de tecnologia avançada, mas não tem interesse em estar na vanguarda da revolução digital: “Nós damos preferência a que outros adotem novas tecnologias primeiramente – muito do tempo despendido na criação de sites para telemóveis ou de uma *app* em particular é incorrido por outros. O que temos de fazer, posteriormente, é analisar a forma como esses negócios estão a operar, para vermos a melhor forma de nos adaptarmos e, assim, fazermos algo que realmente funcione para os nossos clientes. Eu chamo-lhe a abordagem “sapo-saltitão”: primeiro deixamos outros avançar para o primeiro passo, depois tentamos ultrapassá-los, fazendo algo ainda melhor.”





Preparado para o futuro Les Mills International

Nome	Phillip Mills, CEO
Setor	Ginásios e fitness
Mercado	Nova Zelândia
Fundação	1968

Em direção ao digital: dos DVD's aos downloads

A empresa é adepta e utilizadora dos *social media* e Phillip está ativamente a explorar oportunidades para digitalizar o negócio, passando de uma lógica de aulas em DVD's para *downloads* digitais, eliminando, desta forma, custos de armazenamento e distribuição, e tornando o mesmo mais amigo do ambiente. “Essa parte do negócio vai-se tornar totalmente digital. Neste momento, o digital representa entre 40% a 50% do nosso negócio.” Phillip também compreende que na nova era digital, os negócios vencedores serão aqueles que serão capazes de perceber que o cerne da questão não está na venda de um produto ou de um serviço, mas sim em ajudar as pessoas a atingir algo importante para elas, seja uma experiência, um objetivo ou uma mudança pessoal. A Nike está a fazer isso com as suas *apps* de *fitness* Nike+ e a Les Mills está a fazer isso nas aulas em grupo: como Phillip diz, “o que nós estamos a vender é motivação.”

A inovação tem sido a base do sucesso dos Les Mills desde o início, e os filhos de Phillip, Diana e Les, estão ativamente envolvidos no desenvolvimento do novo produto da empresa. Na realidade, Les foi o líder da abordagem inovadora que esteve na base do uso da tecnologia de vídeo.

Conforme se pode constatar, a Les Mills é uma empresa familiar, mas não uma empresa familiar convencional. Desde logo, Phillip é o único membro da família presente no conselho de administração, que é constituído por seis diretores, e o mesmo sente-se totalmente confortável com a possibilidade de que o papel de CEO deixe de pertencer a alguém da família: “Estou pessoalmente determinado a gerir a empresa numa base de meritocracia, sendo que os meus filhos não se vão tornar automaticamente em CEO's ou *Chief Creative Officers*. Vão ter um papel se o quiserem, mas não necessariamente o de gestão da empresa. Vamos dar-lhes todas as oportunidades para atingirem esses lugares e já lhes damos muito mais coaching pessoal do que a qualquer outro elemento da nossa equipa. Mas, quando eu sair, haverá outro CEO porque nenhum deles estará preparado até lá, e quem sabe o que acontecerá depois.”

A Les Mills International é uma empresa internacionalmente bem-sucedida ligada ao negócio de ginásios e *fitness*, fundada na Nova Zelândia em 1968 pelo atleta Olímpico Les Mills e a sua esposa Colleen (também ela uma campeã desportiva nacional). O filho de ambos, Phillip, é agora o CEO, tendo herdado dos seus pais o espírito empreendedor, assim como talento desportivo (foi duas vezes finalista da modalidade de 110 metros com barreiras nos jogos da *Commonwealth* nos anos 70). Les e Colleen podem ter feito crescer o negócio para uma rede de ginásios na Nova Zelândia, mas foi Phillip que desenvolveu a marca de exercícios em grupo Les Mills, que é, hoje em dia, ensinada por mais de 100.000 instrutores licenciados em mais de 15.500 ginásios e estúdios, em 80 países.

A Les Mills International é um bom exemplo de uma empresa familiar que tem inovação no seu DNA e um Chief Creative Officer para gerir essa temática de forma transversal à empresa.

Esta vertente de negócio é responsável por um volume de faturação anual acima de \$100 milhões, embora, conforme Phillip admite, os valores envolvidos pudessem até ser superiores se o modelo de negócio fosse estruturado de forma diferente desde início: “Quando lançamos um novo produto, incorremos em todo o risco de negócio, sendo que os distribuidores independentes lucram. Esta é uma das razões pelas quais vimos adquirindo distribuidores nos últimos anos. Estamos igualmente em busca de estratégias alternativas, tendo em vista uma partilha de risco mais equitativa. Enquanto estamos neste processo, vamos tendo um corte nos nossos lucros sempre que lançamos um novo produto, mas para nós está OK porque estamos neste negócio numa perspectiva de longo prazo – não

estamos apenas em busca de um retorno rápido, nós queremos fazer deste negócio um negócio sustentável.” ‘Sustentabilidade’ é, de facto, a ideia-chave, até porque Phillip está motivado não só por uma questão de ambição profissional, mas também por uma questão de consciência social. “Nós temos uma empresa que vale neste momento cerca de \$100 milhões, e nós achamos que podemos torná-la numa empresa que valha \$1.000 milhões. Eu quero que em 2020 tenhamos 25.000 ginásios, e quero mudar do modelo de negócio B2B em que operamos neste momento, para uma perspectiva de B2C, vendendo treinos diretamente ao consumidor final, para que os possa fazer em casa. É uma enorme oportunidade para nós e um grande desafio e fonte de motivação para mim. Mas não é só apenas uma questão de construir uma grande marca internacional – é uma questão de tornar o mundo num melhor lugar. Essa é a parte importante.” Esta motivação pessoal começou cedo, quando Phillip estudou filosofia e economia na universidade: “Sempre fui preocupado com assuntos sociais. Em 2007, escrevi um livro sobre o combate à obesidade global com a minha mulher Jackie, a *Chief Creative Officer* da empresa. Exerci influência sobre temas como o imposto sobre o açúcar, tal como existe imposto sobre o tabaco, e criei uma instituição sem fins lucrativos chamada *Pure Advantage*, que procura encorajar uma abordagem aos negócios e à indústria mais verde e limpa, e ajudar a Nova Zelândia a explorar oportunidades que surjam por essa via.”

Para Les Mills e Phillip, sustentabilidade não é, definitivamente, apenas um conceito económico, mas também ambiental e social. De facto, as duas perspetivas não podem ser dissociadas: à medida que a empresa cresce, cresce a notoriedade pública de Phillip, que, por sua vez, o ajuda nas campanhas por uma mudança positiva. “Se se quiser fazer do mundo um lugar melhor, então sim, ajuda ter 100 milhões de clientes e uma forte presença nos media. Isso confere influência política.”

Profissionalização

Um passo adiante

Conforme já verificámos, a necessidade de profissionalizar o negócio está a ganhar terreno como uma das preocupações-chave das empresas familiares, impulsionada pela pressão competitiva, custos crescentes e megatendências globais. Este tema praticamente não foi mencionado no inquérito de 2012, mas emergiu de uma forma muito intensa no estudo da PwC NextGen¹, no início deste ano, quando vários entrevistados pertencentes a novas gerações de líderes nos disseram que pretendiam profissionalizar e modernizar as respetivas empresas familiares quando assumissem o comando das mesmas. No inquérito global sobre empresas familiares de 2014, 40% dos participantes foram da opinião de que este é, de facto, um desafio-chave para os próximos cinco anos.

Analisando em maior detalhe os dados obtidos, constata-se um aspeto muito interessante: são as empresas mais jovens e ambiciosas que citam, por um lado, a profissionalização do negócio como um dos seus objetivos, e, por outro, que estão mais cientes dos riscos e das oportunidades inerentes à adoção de tecnologias digitais. São também as referidas empresas a considerarem o modelo de negócio familiar como sendo lento para aceitar novas ideias. Estas empresas tendem igualmente a admitir a adoção de uma estratégia de saída via *Private Equity* ou IPO.

40%

dos participantes concorda que profissionalizar e modernizar o negócio é um desafio-chave nos próximos cinco anos.

São as empresas mais
jovens

e ambiciosas que citam, por um lado, a profissionalização do negócio como um dos seus objetivos e, por outro, que estão mais cientes dos riscos e das oportunidades inerentes à adoção de tecnologias digitais.

Em termos geográficos, as empresas dos mercados emergentes são as mais propensas para a profissionalização, com percentuais acima de 50% a serem observados na China, Taiwan, Perú, Turquia, Rússia e Leste Europeu. Apenas dois mercados da Europa Ocidental apresentaram índices acima de 50% (Bélgica e Itália), tendo os mercados maduros ficado abaixo da média global, como Reino Unido (30%), Alemanha (28%), Espanha (27%) e EUA e Canadá (com 20% e 19%, respetivamente, os níveis mais baixos).

Talvez as empresas familiares dos países mencionados já tenham efetuado mais progressos nesta área; ou talvez as respostas ocultem (ou revelem) um certo grau de negação ou uma resistência a qualquer mudança que possa ameaçar o controlo da família.

Coloca-se, então, a questão: o que significa 'profissionalizar o negócio' para uma empresa familiar? Que áreas são cobertas e o que estarão as empresas familiares a fazer nesse sentido? Será importante referir, primeiramente, que não se trata de colocar em causa o espírito empreendedor que esteve na base do lançamento da empresa, mas conferir uma estrutura e disciplina a essa visão e energia, para que as empresas familiares possam vir a inovar mais e melhor, diversificar de forma mais efetiva, exportar mais e crescer mais rapidamente. Em suma, atingir o duplo-objetivo de assegurar o futuro de longo prazo da empresa e melhorar a rentabilidade.

¹ *Conectando gerações: Como transmitir a gestão de uma empresa familiar para a próxima geração*, PwC, abril/2014

Profissionalização na prática

Processos, governance, talentos

Há três áreas distintas em relação às quais as empresas familiares sentem necessidade em profissionalizar as suas operações: sistemas e processos, corporate governance e gestão de talentos.

Processos

Embora existam algumas empresas familiares cuja gestão seja efetuada sem a formalização de processos de negócio, especialmente *start-ups* de primeira geração, as empresas de maior dimensão precisam de ter processos e políticas devidamente documentados, pelo menos para cumprir com regulamentos externos nas áreas da saúde e segurança, bem como de legislação laboral.

De referir que, nos dias de hoje, é possível ainda encontrar empresas familiares com milhares de colaboradores e sem gestores de recursos humanos, embora sejam casos excecionais. Da mesma forma, muitas empresas familiares estão num processo de automatização das suas operações, aumentando o uso de recursos de IT como forma de melhorar a produtividade e a eficiência, bem como combater as pressões existentes ao nível dos custos. As empresas familiares estão igualmente a adotar uma abordagem mais sistemática e estruturada de *sourcing*, também como resposta à tendência de custos crescentes.

“Há sempre muito mais que se queira fazer relativamente a IT, e é dispendioso e consumidor de tempo”

Malta, 4ª geração

“Precisamos de melhorar e formalizar os nossos processos. À medida que o negócio cresce, temos de nos certificar que as estruturas adequadas estão postas em prática”

África do Sul, 2ª geração

“Precisamos de melhorar processos, sistemas e controlos para atingir um crescimento sustentado”

Índia, 2ª geração

“O negócio foi fundado pelo meu pai e foi montado por somente uma pessoa. Ele está agora reformado e há todo um conjunto de burocracias e formalizações de processos que temos de colocar em prática, para formalizar o que ele fez com o negócio”

UK, 2ª geração

“Estamos a melhorar a estrutura, processos e gestão de controlo interno da empresa”

China, 2ª geração

“Os nossos lucros irão aumentar com melhor governance”

Quênia, 2ª geração

“Precisamos de racionalizar o negócio. É fácil ficar preso a padrões antigos”

Suécia, 2ª geração

“O desafio é a profissionalização”

Perú, 2ª geração

“Se profissionalizarmos o negócio em termos de performance financeira, o resto seguirá o mesmo curso”

UK, 1ª geração



O 'family factor': deixar um legado

Os *case studies* do presente relatório ilustram, de diferentes formas, o quão importante é para as pessoas que gerem empresas familiares, deixarem algo de valor, ou, como vários entrevistados referiram, "algo que possa ser lembrado".

O inquérito deste ano indica que as empresas familiares estão a colocar as questões de negócio no topo das suas prioridades, mas a questão do legado pessoal continua a ser focada. Vários entrevistados falam de 'longevidade', 'integridade' e 'fazer a diferença', referindo que pretendem desenvolver um negócio estável, sustentável e rentável. Falam igualmente de criação de emprego, sustentação dos valores familiares e suporte à comunidade – todos eles temas que perderam lugares na lista de prioridades, mas que são destacados quando o ênfase passa do lado profissional para o lado pessoal. Este é, claramente, um aspeto emocional e, sem dúvida, ligado ao facto da maior parte das empresas familiares ostentarem o nome de uma família.

Governance

O *corporate governance* das empresas familiares melhorou desde 2012, e a nossa própria experiência de trabalho com as referidas empresas sugere o mesmo. Cada vez mais empresas familiares valorizam experientes diretores não executivos, embora possa ser difícil encontrar e recrutar pessoas com o *expertise* adequado.

“Nós temos de fazer a transição de uma estrutura organizacional familiar para uma estrutura de gestão profissional”

Tailândia, 3ª geração

“Nós precisamos de implementar estruturas de corporate governance”

Brasil, 2ª geração

“Precisamos de converter as estruturas organizacional e comunicacional de informais para formais”

Áustria, 1ª geração

“O board deve procurar um equilíbrio entre a gestão mais formal do negócio e a manutenção de um espírito empreendedor”

Bélgica, 3ª geração

A citação belga foca um tema-chave que se manifesta de diferentes formas ao longo do inquérito efetuado: como é que uma empresa familiar mantém o espírito empreendedor ao longo das gerações que se vão sucedendo?

“Uma das minhas principais preocupações é a complacência”

EUA, 2ª geração

Talentos

Atrair e reter talentos continua a ser uma preocupação e um desafio, uma vez que as empresas familiares podem ter dificuldades para competir com as condições oferecidas por grandes multinacionais. Como refere um dos nossos entrevistados, “recrutar profissionais séniores é difícil porque eles não se veem numa carreira dentro de uma empresa familiar”. Como vimos anteriormente no gráfico da página 12, o talento situa-se em 3º lugar no *ranking* das prioridades das empresas familiares, sendo que 61% citam-no como um desafio-chave nos próximos cinco anos (58% em 2012).

O tema das competências/talentos é também fundamental noutra perspetiva: na realidade, se as empresas familiares pretenderem expandir-se internacionalmente, diversificar para novos mercados, gerir o risco de melhor forma ou inovar de forma mais efetiva, muitas delas terão necessidade de contratar pessoas para esse fim. E não fará sentido contratar essas pessoas se não houverem sistemas e processos implementados que tornem possível o desempenho das funções.

“Estamos a ter dificuldade em manter o nosso staff das divisões de advertising e vendas”

EUA, 3ª geração

“Nós precisamos de talento de liderança e de uma equipa bem trabalhada”

Singapura, 2ª geração

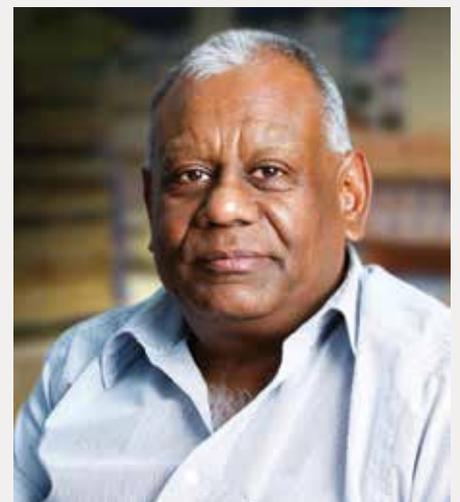
“Retar pessoas é um desafio. Temos de reestruturar os nossos pacotes remuneratórios para manter colaboradores interessados nas nossas próximas fases de crescimento”

Irlanda, 1ª geração



Profissionalizar para otimizar Nakumatt Holdings Limited

Nome	Atul Shah, Managing Director
Setor	Retailho
Mercado	Quênia
Fundação	1987



A Nakumatt é líder no negócio do retalho na África Oriental, com mais de 7.000 colaboradores e um volume de faturação acima de \$600 milhões. A empresa aspira a oferecer a mesma qualidade e possibilidade de escolha oferecida pelos supermercados ocidentais. Como Atul Shah refere, “As pessoas não esperam encontrar *outlets* como este no Quênia – no passado, havia o hábito de se levar malas vazias para lugares como Londres e Dubai para se fazer compras. Agora já não precisam de fazer isso”

Atul começou a trabalhar no negócio do retalho com o seu pai aos dez anos de idade, e agora os seus próprios filhos e uma das suas sobrinhas fazem parte da equipa. “Estamos a deixar que as novas gerações tragam as suas próprias ideias. Eles querem fazer as coisas de forma ligeiramente diferente – algumas podem ser bem sucedidas, outras podem falhar. Mas esse é o encanto da questão.” À parte da próxima geração, Nakumatt tem agora uma equipa completa de gestores profissionais, alguns recrutados externamente outros promovidos internamente: “Durante muitos anos, tomei todas as decisões, mas nos últimos cinco anos mudámos a forma como fazemos as coisas – agora existe um envolvimento de toda a equipa. Somos também mais profissionais agora, para

suportar a nossa terceira geração de crescimento, que deverá ver-nos atingir \$1.000 milhões de faturação em 2018. Os nossos planos são ambiciosos e, para atingi-los, precisamos da mesma gestão e dos mesmos sistemas que se espera de qualquer outra empresa.”

“Nós operamos da mesma forma que qualquer outra empresa”: sistemas, métricas e *governance*

O Quênia pode ser uma economia em vias de desenvolvimento, mas o uso de sistemas e tecnologias pela Nakumatt é tão desenvolvido como o de qualquer multinacional ocidental. “Tudo o que fazemos é baseado em sistemas. Já adotámos o Oracle e estamos a testar um sistema de faturação eletrónico com os nossos fornecedores. Basicamente, o que quer que seja que as empresas avançadas estejam a fazer nesta área, nós também o estamos a fazer. Operamos como qualquer outra empresa. Por exemplo, contratámos recentemente uma pessoa para nos ajudar a melhorar a nossa operação online, que exercia a mesma função na Tesco. Não tínhamos esta capacidade dentro da organização e contratámos externamente. Um dos nossos desafios no futuro será arranjar bons profissionais como este. Estamos a crescer, mas à medida que nos expandimos regionalmente, precisamos de responsáveis

regionais e gestores para escritórios regionais. É um desafio encontrar os candidatos certos.” A Nakumatt também usa métricas internacionais para monitorar e gerir performance, com KPI's como a faturação por metro quadrado e *basket values*. A avaliação dos resultados é feita através de comparação com *benchmarks* de retalho globais.

Existe um outro fator de incentivo à profissionalização: Atul tem a sua atenção centrada em financiamento de *Private Equity* e num IPO algures nos próximos cinco anos,

A Nakumatt é uma das maiores empresas privadas do Leste de África, com planos de crescimento ambiciosos que incluem investimento de Private Equity e um IPO. A empresa vê a profissionalização das suas operações como um elemento-chave desses planos.

reconhecendo que o negócio deverá estar numa boa situação para atrair o investimento estratégico adequado. Com isto em mente, o próximo desafio será melhorar o *governance* da Nakumatt, estabelecendo um *Board* independente. “O meu conselho para qualquer família é o de manter um *focus* profissional nos respetivos negócios. Os Sistemas e processos são determinantes neste contexto.”

No que toca a gestão de competências, ‘profissionalizar o negócio’ é frequentemente traduzido em ‘trazer talento externo para gerir o negócio’. Esta é frequentemente a decisão certa, principalmente quando o negócio atinge uma determinada escala crítica. Todavia, não deixa de ser um momento desafiante para a empresa familiar. De facto, quando são contratados gestores externos – especialmente ao nível executivo – a dinâmica da família altera-se inevitavelmente. A empresa tende, assim, a ganhar características de empresa de capital aberto e perder características de empresa de capital fechado. Neste contexto, o desafio para a família é gerir essa transição. A mesma terá de aceitar uma situação de perda de controlo e aumento de disciplina, o que não é uma tarefa fácil, sobretudo quando estão envolvidas personalidades fortes.

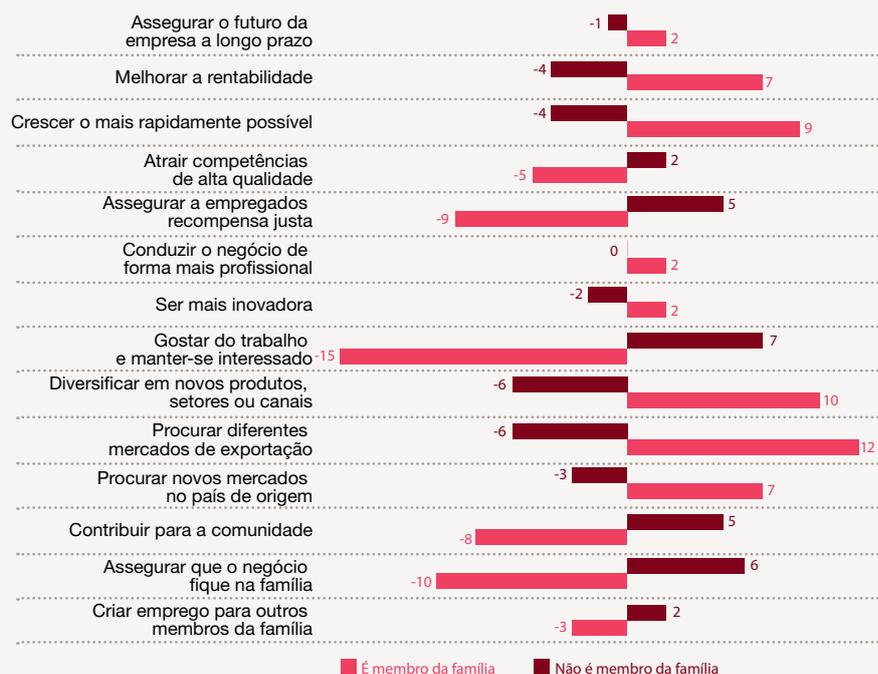
“Posições-chave na organização são ocupadas por profissionais, mas posições de topo pertencem a membros da família. Estes estão a abandonar as suas funções, passando-as para profissionais. Trata-se de uma transição que deve ocorrer de forma adequada”
Índia, 2ª geração

“Nós precisamos de fazer a transição de uma gestão de cariz familiar para uma gestão orientada para uma vertente multinacional”
Roménia, 2ª geração

“Um desafio-chave é assegurarmos a transição de um negócio com um elevado grau de input familiar para um negócio com gestores externos em funções-chave”
UK, 2ª geração

Os resultados do inquérito mostram que os membros familiares têm uma tendência maior para estratégias de crescimento agressivo. Inovação, expansão internacional, diversificação e profissionalização do negócio são também prioridades maiores para membros não-familiares do que para membros familiares, que tendem focar-se mais na família, na comunidade e nos respetivos legados pessoais (ver gráfico anterior).

Principais diferenças entre líderes que fazem parte da família e líderes que não fazem parte da família; índices relativos à média global



Há outras questões importantes para as empresas familiares neste estudo. De facto, uma possível interpretação dos resultados obtidos vai no sentido de que, caso as empresas sejam geridas por membros familiares, as mesmas tenham tendência para apresentar fracas performances ou falta de ambição, o que não sucederia no caso de serem geridas por elementos externos. Um estudo recente da PwC sobre empresas familiares na Alemanha, revelou que um número crescente de empresas do tipo referido vêm contratando profissionais externos para funções executivas e que as empresas que não vêm seguindo essa tendência estão a crescer de forma mais lenta, quando comparadas com as que vêm seguindo esse caminho¹.

Mas recrutar um CEO de alta qualidade não é uma tarefa fácil; como disse um dos nossos entrevistados: “se você contratar talentos séniores, terá de ser capaz de os manter.”

Refira-se que, se por um lado, a perspetiva de longo prazo da empresa familiar deve ser atraente para candidatos talentosos, conferindo-lhes liberdade de ação e tempo para mostrar valor, especialmente tendo em consideração que o prazo médio do mandato de um CEO numa empresa da Fortune 500 caiu para menos de cinco anos, por outro lado, um estudo da

Harvard Business Review de 2013 concluiu que a duração ideal de um mandato ideal de um CEO não diverge muito do anteriormente referido (4,8 anos)². Depois desse período, o desempenho tem tendência a cair – algo que as empresas familiares devem ter em mente. De qualquer modo, muitos candidatos potenciais terão cuidado ao assumir uma função sénior numa empresa familiar, sobretudo tendo em consideração as questões difíceis e delicadas envolvidas, nomeadamente a possibilidade de conflitos entre familiares, tanto ao nível do conselho de administração como fora do mesmo.

Dissuadir os melhores talentos é apenas um exemplo – embora óbvio e crítico – de como as questões familiares podem dificultar o sucesso de um negócio. Como deixam claro os resultados do inquérito deste ano, a profissionalização do negócio é necessária, mas não suficiente, para a sobrevivência do negócio a longo prazo. A prioridade mais urgente é a necessidade de profissionalizar não apenas a empresa, mas a família.

¹ Growth patterns and internationalization of German family-owned businesses and family business owners. PwC Alemanha, fevereiro/2014.

² Long CEO Tenure Can Hurt Performance. Xueming Luo, Vamsi K. Kanuri, and Michelle Andrews, Harvard Business Review, março/2013.



Formalizando a empresa familiar Al Majdouie Group

Nome	Abdullah Al Majdouie, Presidente
Setor	Conglomerado de setores (transportes, automóvel, aço, imobiliário e formação)
Mercado	Arábia Saudita
Fundação	1965



A Al Majdouie é uma das maiores empresas de transportes e logística do Médio Oriente, com 7.000 empregados trabalhando não só na Arábia Saudita, mas em todo o Golfo Pérsico. A empresa foi fundada em 1965 por Shaik Ali Ibrahim Al Majdouie, e, hoje em dia, todos os seus cinco filhos trabalham na empresa e têm lugar no *board*. Ao longo dos anos, o crescimento da família foi sendo acompanhado pelo crescimento da empresa, que expandiu a sua área de atividade para o setor automóvel, alimentar, aço, imobiliário e formação.

A expansão 'horizontal' anteriormente descrita é um padrão de desenvolvimento de negócio típico da região em questão, com muitas empresas de capital privado a crescer via diversificação para conglomerados. As empresas familiares tendem a interessar-se por este modelo de negócio, uma vez que o mesmo tende a gerar a oportunidade para cada membro familiar gerir a sua própria unidade de negócio. Embora a abordagem de conglomerado possa ter desafios inerentes, a mesma comporta também algumas vantagens: como Abdullah Al Majdouie, presidente do grupo, refere, "é bom porque diversifica o risco em tempos difíceis, mas também comporta

mais risco se se perder o *focus* naquilo que é realmente importante, dedicando-se a mesma atenção a todos os setores."

Até agora, a estratégia tem vindo a ser bem-sucedida: "Estamos a tentar entrar na indústria energética, e o nosso negócio de formação está a abrir todo um novo setor para nós." Abdullah acredita que a única forma de sobreviver é através do crescimento, e isso inclui a exploração de todo o potencial do digital: "Já não se trata de uma opção, é necessário manter o negócio vivo. Temos um departamento de comunicação que gere a ligação com os *media*, interagindo com os nossos clientes e gerindo a nossa reputação online."

Focus num *governance* adequado

Nos últimos dez anos, a empresa passou por uma reestruturação significativa, tendo adotado um modelo de *governance* empresarial e familiar bastante mais rigoroso. Por exemplo, a 3ª geração, que está agora a iniciar as suas funções na empresa, tem de trabalhar fora da nossa empresa pelo menos durante três anos. Como Abdullah Al Majdouie refere, "Antigamente, precisávamos de toda a gente da família envolvida na empresa. Agora, consideramos que a família tem de merecer essa oportunidade. Tem de passar pelas etapas necessárias de desenvolvimento de carreira."

A empresa tem dois diretores externos independentes no *Board* e não é por um motivo qualquer: "Eles estão cá para nos ajudar e aconselhar, e não têm necessariamente de concordar connosco," refere Abdullah. "Nós acordámos com a família de que temos membros familiares e não-familiares na empresa, porque assim podemos beneficiar de novas ideias e não cair numa só forma de pensamento. Uma das coisas que aprendemos é que, independentemente dos custos envolvidos, para crescermos temos de trazer talento para a empresa. É o nosso principal desafio – atrair as pessoas certas."

O plano de sucessão é uma parte importante nesse processo. Conforme Abdullah refere, é prática comum na região o filho mais velho assumir o comando (e Abdullah é o mais velho da família), "Mas isso não quer dizer que o mais velho seja sempre o melhor candidato. Uma empresa convencional pode contratar os melhores, mas quando se trata de empresas familiares, as questões emocionais entram em jogo. É por isso que a transição deve ser bem planeada e isso requer, no mínimo, três, quatro, cinco anos, se se quiser fazer algo bem feito. Já disse ao meu irmão Yousef que ele deverá estar preparado para assumir a empresa nos próximos anos e já estou a envolvê-lo nas minhas funções, tal como o meu pai me deu a oportunidade de aprender e cometer erros, mas sempre com a sua supervisão e acompanhamento. É tudo uma questão de ciclos – a empresa tem de evoluir por ciclos e a família também tem de evoluir por ciclos. Somos todos realistas quanto a isso."

A Al Majdouie é um conglomerado bem-sucedido no Médio Oriente, que recentemente desenvolveu os seus processos de corporate governance. Conta com dois diretores independentes no Board.

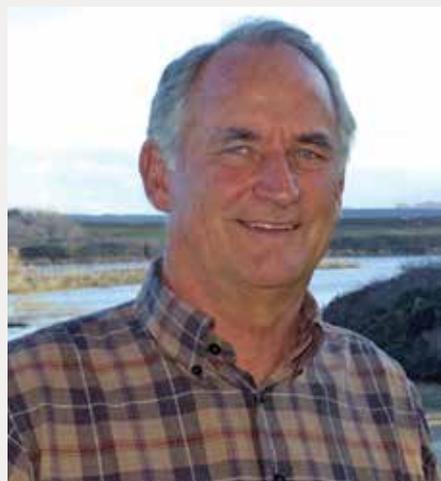
Abdullah é também realista em relação ao potencial de conflito, principalmente à medida que a família cresce: "Quando se trata de uma empresa familiar, não estamos perante uma relação de empregador e empregado. É uma relação entre sócios, independentemente da diferença de idades – por exemplo, se um dos intervenientes estiver no negócio há 30 anos e o respetivo irmão mais novo ter entrado ontem." Apesar desta questão, Abdullah considera que a combinação de um *governance* robusto, valores fortes e diálogo aberto é a melhor forma de prevenir conflitos antes que eles sucedam, assegurando a continuidade do negócio no longo prazo: "De certa forma, os valores são mais importantes do que o *governance* – os valores estão embebidos nos membros familiares desde a infância." Abdullah acredita que os valores são a fundação do sucesso da Al Majdouie, e se se lhe perguntar de que é que ele sente mais orgulho, a resposta é: "Da nossa coesão familiar."

Frutificar o negócio Driscoll Strawberry Associates Inc

Nome	J Miles Reiter, CEO
Setor	Alimentação e agricultura
Mercado	EUA
Fundação	1890s

A Driscoll é uma produtora de morangos de 4ª geração da Califórnia, que se encontra a desenvolver o negócio através da combinação do marketing digital com a expansão internacional

O bisavô de Miles Reiter fez parte da vaga de emigração do século XIX que ficou conhecida por Gold Rush (Febre do Ouro), tendo emigrado da Alsácia e deixado um negócio de talho para se dedicar à produção de morangos. No século seguinte, a empresa cresceu de forma substancial e é agora um dos maiores produtores de morangos dos Estados Unidos da América. Neste país, como em qualquer outro do mundo, as empresas familiares são tendencialmente orientadas para o setor da produção alimentar, com muitas empresas a permanecerem nas mãos de famílias, mesmo se se tratar de empresas de larga-escala de produção, como é o caso da Driscoll. A Driscoll também compra muita da sua fruta a outras empresas familiares, o que significa que há uma poderosa rede de relações que dura há mais de duas gerações em alguns casos. Como Miles refere, “A maior parte das empresas em crescimento são empresas multigeracionais, logo parte das aspirações que elas têm são idênticas às nossas. Há laços que se criam que vão para além da relação negocial e que nos mantêm em contacto.”



Miles acredita que a sua própria família beneficia desses laços emocionais. Ele e o seu irmão trabalham na empresa e, em breve, sete elementos da próxima geração poderão juntar-se a eles, “Ficaria surpreendido se os sete entrassem na empresa. Isso seria entusiasmante, mas um desafio ao mesmo tempo.” Com isso em mente, a Driscoll criou recentemente o seu primeiro conselho familiar, em que a próxima geração está já a desempenhar um papel central. A próxima geração ficou igualmente encarregue de formular uma missão para a família e para a empresa – duas visões que estão conectadas, mas diferentes: uma distinção vital para qualquer empresa familiar.

Coloca-se, então, a questão: com tão poucas empresas familiares a sobreviver para além da terceira geração, qual é o segredo do sucesso da Driscoll? Uma resposta possível seria uma nova forma de pensar que cada geração trouxe para a organização. Desde a criação da empresa, cada geração contribuiu com algo de novo, quer seja em termos de desenvolvimento de técnicas agrícolas, maior comercialização ou desenvolvimento da marca. Por exemplo, Miles conduziu o negócio no processo de desenvolvimento inicial da marca há mais de 25 anos atrás, em que se percecionou a necessidade de desenvolver uma embalagem inovadora, não apenas para efeitos de proteção do produto, mas também para divulgar o nome da marca. E agora, quase uma geração após esse momento, a Driscoll está a usar tecnologia digital para desenvolver ainda mais a marca. “O digital permitiu conectarmo-nos com os consumidores a um custo mais baixo. Estamos a trabalhar com os nossos parceiros do retalho neste aspeto – não se trata tanto de quanto gastamos, mas como partilhamos conhecimento e informação. Agora podemos acompanhar as nossas encomendas em centenas de pontos do nosso canal de distribuição e usar a tecnologia digital para obter o *feedback* do cliente sobre a qualidade

de cada cesto que compra. Isso permite-nos avaliar como é que cada produtor está a trabalhar, e estar a par das variedades mais populares ou do gosto dos consumidores.”

A Driscoll tem também ambições globais para a sua marca, encontrando-se a profissionalizar as suas operações para ajudar a tornar essas ambições reais.

Globalização: Profissionalismo e propósito

A Driscoll tem vindo a exportar há mais de dez anos e é já uma marca líder na Austrália, estando também presente no mercado Chinês e Europeu, embora este último seja um mercado complexo e diversificado. Para Miles, isto prova que são precisas duas coisas para se ser bem-sucedido além-fronteiras: um simples propósito e uma operação profissional: “O meu conselho para qualquer empresa familiar que pretenda exportar é manter o processo simples – ter um propósito claro e que possa ser trabalhado e adaptado a qualquer cultura. A nossa missão é a de continuamente satisfazer os consumidores e eu penso que isso é aplicável a qualquer parte do mundo.”

E em termos de negócio? “Para nos expandirmos globalmente, temos de investir em pessoas e processos, principalmente ao nível do digital e de áreas como o desenvolvimento da gestão. No passado, fazíamos-lo por nossa conta e, às vezes, quando o fazíamos através de *joint ventures*, não éramos suficientemente disciplinados financeiramente ou não definíamos claramente as nossas expectativas. Desde então, evoluímos bastante, embora haja áreas em que tenhamos ainda de melhorar. Neste contexto, há um papel muito importante para membros não-familiares, tendo em conta a dimensão e complexidade deste negócio e eu sou um grande defensor de administradores externos. Geralmente, trata-se de tornar a forma como operamos mais profissional porque somos agora uma empresa global. O desafio é o de manter vivo o espírito da experimentação, inovação e aventura.”

O trabalho com familiares pode gerar níveis de confiança e compromisso bastante superiores, mas também pode levar a tensões, ressentimentos e conflitos abertos.

O cerne da questão **Como "profissionalizar" a família no que respeita aos negócios**

A força e a fraqueza do modelo de negócio familiar estão no próprio nome: a família. Trabalhar com familiares pode gerar níveis de confiança e compromisso bastante superiores, mas também pode levar a tensões, ressentimentos e conflitos abertos.

Por envolver tanto a razão como a emoção, a "profissionalização" da família é muito mais difícil do que a profissionalização do negócio, sendo frequentemente um tema adiado pela propensão que tem para gerar conflitos. Mas, na realidade, não é um assunto que possa ser posto de parte para sempre, e os riscos de não enfrentar este desafio aumentam com o tempo.

Conforme refere Ghassan Nuqul, "É só uma questão de tempo – pode não acontecer na 2ª ou na 3ª geração, mas os conflitos vão sempre acabar por surgir." Este potencial para o conflito é uma das principais razões pelas quais tão poucas empresas familiares sobrevivem além de duas ou três gerações: como refere o Dr. Eric Clinton da Universidade Dublin City, "numa empresa familiar, os assuntos mais difíceis são os assuntos mais simples."

"É muito difícil direcionar o negócio numa direção quando tanta política familiar está envolvida"

Canadá, 2ª geração

"Há desentendimentos internos entre o Board e a família sobre o crescimento da empresa"

Espanha, 2ª geração

"A política familiar é um assunto a ter em conta: todos os elementos da equipa de gestão têm uma ideia diferente sobre como gerir a empresa"

Nigéria, 1ª geração

No estudo NextGen, da PwC, identificámos três 'gaps' que podem comprometer uma transição bem-sucedida entre gerações: o *gap* de gerações, o *gap* de credibilidade e o *gap* de comunicação. Este último é particularmente relevante, conforme o demonstra o caso da Smorgon Consolidated Industries (ver página 26). O referido caso demonstra que até mesmo numa empresa grande e bem-sucedida, há um risco muito real de que as questões familiares precipitem uma crise para a empresa e para a família e que, em consequência disso, ambas possam fracassar. Estes problemas precisam de ser abordados tempestivamente, uma vez que as decisões tomadas em cima do joelho em tempos de crise não costumam dar bom resultado.

Apenas 16% das empresas familiares tem um processo de sucessão que possa ser considerado robusto, sendo que este número permanece em níveis baixos quando nos centramos apenas em inquiridos de idade igual ou superior a 65 anos (25%).

"Profissionalizar a família" significa conceber processos que definam a forma como a família interage com o negócio, o que pressupõe a criação de uma infraestrutura para o processo de tomada de decisão, bem como a implementação de canais de comunicação formais como complemento aos informais, cuja utilidade se manifestará essencialmente em momentos de tensão ou dificuldade. Trata-se de proteger os interesses da família e assegurar a sobrevivência da empresa. Por outras palavras, trata-se de um elemento de *governance* familiar, que deve acompanhar a igualmente importante estrutura de *corporate governance* da empresa.

O inquérito deste ano demonstra que um número crescente de empresas familiares tem mecanismos próprios para lidar com potenciais conflitos, e que têm havido progressos desde 2012. 83% dos inquiridos afirma ter pelo menos um procedimento associado a esta questão (79% em 2012). A referida percentagem atinge 85% se considerarmos apenas empresas de grande dimensão com um volume de negócios superior a \$100 milhões. Entre os procedimentos adotados, são de referir acordos de acionistas, conselhos de família, mediadores externos e constituições familiares.



**“Empresas familiares falham geralmente por razões familiares”:
Aprendendo com a Smorgon Consolidated Industries**

David Smorgon é um ex-diretor e executivo sénior de uma das maiores empresas familiares da Austrália, Smorgon Consolidated Industries. A empresa familiar sobreviveu durante 65 anos e estava na sua 4ª geração, quando surpreendeu os mercados em 1995, anunciando uma operação de desinvestimento por etapas e venda de cada ativo no espaço de dois anos.

David tornou-se no primeiro *Chairman* de uma empresa familiar na Austrália e é agora consultor sénior na área de “Family, Business and Wealth” na PwC. Perguntámos-lhe o que é que as pessoas podem aprender da sua experiência.

“Nós éramos uma família complexa com sete grupos diferentes de acionistas e tínhamos três gerações a trabalhar no negócio ao mesmo tempo. Falamos de cerca de 20 pessoas com idades compreendidas entre os 20 e os 80 anos.

Éramos excelentes comunicadores em assuntos de negócio. No entanto, não dedicámos tempo suficiente a discutir assuntos familiares. Devíamos ter arranjado tempo para a família expor as suas queixas e insatisfações através de reuniões familiares regulares, focadas em assuntos familiares e não de negócio.

De igual modo, continuámos a adiar discussões sobre sucessão porque se tratava de um assunto secreto, difícil e de confrontação. Não percebemos que a sucessão é um processo, não apenas um momento de passagem de testemunho.”

Então, que conselho daria a outras empresas familiares? “É preciso avaliar a saúde da família com a mesma profundidade e rigor que se avalia a saúde de uma empresa – olhar para o que está a funcionar e para o que não está a funcionar. Algo disto tem que ver com *governance* familiar, mas também com a forma como as pessoas se relacionam umas com as outras, com o respeito – ou falta dele – entre membros familiares. É também necessário colocar em prática processos para eliminar problemas antes deles criarem raízes. Mas, se se conseguir resolver os problemas familiares, os problemas empresariais propriamente ditos tornam-se muito mais facilmente solucionáveis. Isso são boas notícias.”





Setores em destaque: Indústria produtiva

As empresas industriais produtivas representam cerca de um terço das empresas familiares incluídas no presente inquérito. Tendem a ser um pouco mais ambiciosas em termos de crescimento e exportações, mas tendem igualmente a enfrentar desafios específicos, principalmente no que se refere a novas tecnologias, uma vez que os níveis de investimento exigíveis para melhorar e atualizar as unidades de produção é muito maior comparativamente com outros setores.

Corporación Rey, Perú

A empresa Corporación Rey dedica-se à produção de fechos-éclair para a indústria do vestuário desde 1949. A família de John Geiser tem estado envolvida na empresa desde 1973, quando o seu pai, Samuel Gleiser, entrou na empresa para dar a volta à situação em que se encontrava o negócio a essa data. Hoje, a família Gleiser detém 100% da empresa e os dois filhos de Samuel e o seu genro têm lugar consigo no *Board*, assim como com quatro diretores independentes.

A indústria de vestuário peruana está a atravessar um período de rápido crescimento, competindo com a indústria chinesa em termos de preço, serviço, qualidade e *timings* de entrega. Para os produtores de artigos de vestuário americanos em particular, o Perú é frequentemente uma escolha mais próxima e conveniente quando comparado com a China. A Corporación Rey construiu a sua própria vantagem competitiva ao nível dos seus processos operacionais altamente profissionais e ao nível do uso inteligente de nova tecnologia. Como John Gleiser refere, “A base de qualquer sucesso é ser-se profissional.” A empresa é certificada pela

ISSO 9000, tendo instalado SAP em 2009. Através da extração de dados de negócio de sistemas, a empresa consegue operar com a máxima eficiência e ainda consegue oferecer a clientes mais de três milhões de combinações de cores, dimensão e tipos de fechos. Por exemplo, as combinações mais populares são colocadas em stock para entrega imediata, sendo que as outras variantes podem ser encomendadas com um tempo de entrega ligeiramente superior ou, então, feitas em pequenas remessas para clientes de alta-costura.

Mas isso é apenas o início. A análise de dados está a permitir à Coporación Rey tornar-se mais proativa, antecipando as necessidades dos clientes: “Temos milhares de dados e muitos anos de experiência, então não temos de esperar até que o cliente coloque a ordem de encomenda – eu pesquiso tendências de moda de forma constante, para que, quando as mesmas se tornem efetivas, eu tenha algumas cores prontas para poder mostrar. Também desenvolvemos uma *app* para iPad que permite aos clientes colocarem as suas ordens de encomenda diretamente e procurar produtos que fizemos no passado, tal como pequenas ordens de especialistas. Em alguns casos, é possível vender *stock* antigo que pensávamos ser obsoleto. O nosso pessoal de vendas também usa a referida *app* – eles podem mostrar amostras aos nossos clientes e colocar ordens de encomenda dessa forma, nesse momento. E tudo isto está linkado ao sistema SAP também.



Além dos aspetos mencionados, refira-se que cada vez mais empresas familiares estão a implementar *family offices*, orientados para aconselhamento relacional, conselhos familiares e, quando necessário, mediação.

No entanto, o importantíssimo tema da sucessão não foi ainda devidamente tratado por muitas empresas familiares. De facto, 53% dos inquiridos referem ter um plano de sucessão em vigor para cargos séniores, mas, desses, apenas 30% afirmaram ter um plano devidamente documentado.

Apenas 16% têm algo que possa ser considerado como um plano de sucessão robusto, sendo que esse número ascende a apenas 25% se considerarmos o universo dos inquiridos de idade igual ou superior a 65 anos.

Um plano que não está escrito não é um plano, é só uma ideia. De facto, esta é uma questão que as empresas familiares devem abordar com o mesmo comprometimento e a mesma energia que elas dedicam a profissionalizar outros aspetos do negócio. Porque, sem isso, toda a empresa está em risco.

Desempenhar diferentes papéis

Man Yue Technology Holdings Limited

Nome	Eugene Chan, Managing Director
Setor	Eletrónica
Mercado	Hong Kong
Fundação	1979

A Man Yue Technology Holdings Limited opera na produção de componentes eletrónicos avançados. Foi fundada pela *Chairman* Ms. Chor Lin Kee e o seu falecido marido Mr. Ho Sing Chan em 1979, tendo sido admitida à cotação na bolsa Hong Kong Stock Exchange em 1997. O filho de ambos, Eugene, é agora Managing Director do Grupo, depois de ter entrado na empresa em 1998 e assumido o cargo de diretor dez anos depois.

A Man Yue opera na indústria de alta tecnologia, onde o ritmo de mudança está a acelerar e a inovação constante é vital. Como refere Eugene, “É um mundo muito diferente face ao que era há 50 anos atrás.” Eugene acredita que o horizonte temporal de longo prazo de uma empresa familiar, pode ajudar a assegurar que os investimentos certos sejam efetuados no futuro: “Há sete ou oito anos atrás, olhámos para as tendências de mercado na nossa indústria e definimos cenários de planeamento relativamente aos produtos que poderíamos vir a necessitar no futuro. Em particular, identificámos uma crescente procura por poupança de energia e eficiência energética, fosse em indústrias, casas ou transportes. Então, investimos bastante tempo e dinheiro, explorando novas soluções na área da eficiência energética e energias renováveis, como a solar e eólica. Agora, temos toda uma série de produtos nessa área.”

Então, uma perspetiva de longo-prazo pode ser valiosa, mas precisa quase sempre de ser acompanhada de agilidade, tomada de decisão efetiva e abertura a novas ideias: “Tem de se pensar sempre como um empreendedor.” Eugene reconhece, igualmente, a importância de trazer sangue

A Man Yue reconhece o potencial de contributo para o negócio que o talento externo tem, e, sendo realista no que se refere ao potencial de conflito existente numa empresa familiar, acredita que manter família e negócio separados é a chave para o sucesso.

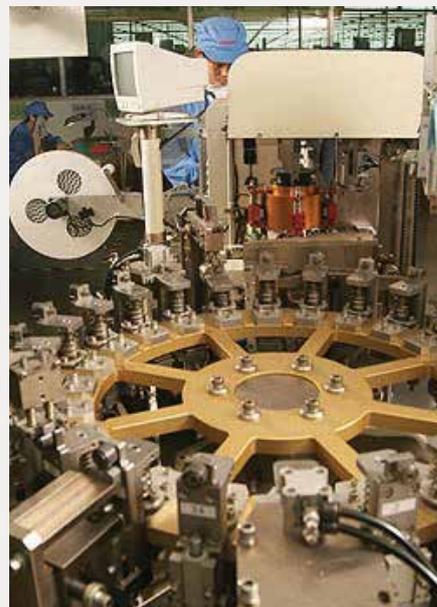


novo para a organização, seja familiar ou não: “Todas as empresas têm de recrutar continuamente novo e melhor talento a todos os níveis, trate-se de uma empresa familiar ou não. O mais importante é o espírito de equipa que é criado – os valores que partilha e a confiança construída entre todos. Foi isso que manteve o nosso negócio coeso na última década. Eu creio que a empresa familiar tem, sem dúvida, vantagens a este respeito, particularmente em tempos de crise e quando é necessário alterar a estratégia ou transformar o modelo de negócio.”

Uma separação saudável de funções

A Man Yue tem claramente uma cultura de empresa forte e coesa, mas Eugene sabe que isso tem de ser trabalhado, especialmente numa empresa familiar: “Quando se tem um negócio que envolve membros familiares, vão haver conflitos. Por vezes entre a família, outras vezes com outros colegas. No entanto, as disputas com colegas são mais fáceis de resolver porque a relação é puramente profissional. Já as disputas entre membros familiares pode envolver diversas funções – podem ser entre pai e filho, mãe e filho, irmãs e irmãos, e, como estamos perante uma relação igualmente entre colegas, pode também ser entre um manager e um colaborador com cargo hierárquico inferior, por exemplo. A solução para resolver situações deste tipo está em não misturar os referidos papéis. Manter conflitos de trabalho no trabalho, e, quando se está em casa, não discutir assuntos de negócio. Tem de haver uma separação de papéis, em função do local onde se está nos

diversos momentos do dia. Isso faz com que seja mais fácil lidar com tensões inevitáveis. Pessoalmente, considero que o principal desafio passa por saber desempenhar melhor todos estes papéis – um melhor filho ou irmão, e um melhor profissional.”



Ligar gerações

Fazer da sucessão sucesso

Em muitos casos, a palavra sucessão, por si só, pode provocar uma reação emocional extrema, especialmente no fundador da empresa ou no atual CEO.

A passagem de testemunho sempre foi um momento arriscado para a empresa familiar e, hoje em dia, é ainda mais. O mundo mudou de forma significativa desde que a atual geração de líderes iniciou a sua carreira profissional há 30 ou 40 anos. Graças ao *baby boom* do pós-guerra, muitas das empresas criadas na Europa e na América do Norte na segunda metade do século XX, atravessam hoje a sua primeira grande transição. De igual modo, muitas empresas que operam em mercados como a Rússia, China e Singapura terão de lidar em breve com a primeira transferência de comando entre gerações. De referir, igualmente, que o “gap de gerações” está-se a alargar, o que resulta do facto das pessoas terem filhos cada vez mais tarde. Assim, os períodos entre cada transição estão-se a tornar cada vez mais amplos, o que

acaba por colocar ainda mais pressão sobre um ritual de passagem já de si complicado.

À medida que a empresa amadurece, a família cresce, surgem mais potenciais sucessores e o potencial para conflitos aumenta. Como refere um dos nossos entrevistados, “a transição da primeira para a segunda geração é a mais fácil. Depois disso, o processo torna-se cada vez mais complicado. Quanto mais a família aumenta, maior é a probabilidade de que existam pessoas que nunca trabalharam no negócio, que não tenham o conhecimento necessário do mesmo, mas que esperam receber os seus dividendos. Esta situação tende a provocar tensões, especialmente quando as pessoas reagem de maneira emocional, e não racional.”



Mercado em destaque: Alemanha

A Alemanha tem uma longa e orgulhosa tradição em empresas familiares – 96% das empresas do setor privado encontra-se nas mãos de famílias, uma das maiores proporções observadas a nível mundial – e muitas destas empresas encontram-se na sua 7ª geração ou superior até. Isto significa que muitas empresas alemãs ‘Mittelstand’ têm laços com as respetivas comunidades, e estas preocupações são mais valorizadas na Alemanha do que normalmente são nos mercados emergentes, onde mais empresas permanecem na 1ª ou 2ª gerações.

As empresas alemãs estiveram sempre situadas numa posição de destaque no que se refere à ‘profissionalização’ da empresa, mas a ‘profissionalização’ da família não é um tema que tenha estado nas respetivas agendas até recentemente. Como refere Peter Bartels, membro da comissão

executiva de empresas familiares, PwC Alemanha, “As empresas familiares alemãs têm vindo a estar focadas em temas como a estabilidade, rentabilidade e, eventualmente, crescimento dos respetivos negócios, mas estão agora a centrar a atenção na forma como os assuntos de *governance* são geridos. O aspeto central, neste contexto, é o risco reputacional. As empresas alemãs valorizam a sua reputação, principalmente quando o negócio ostenta o nome da família. Começam a ter consciência de que o negócio pode pôr a reputação em risco, com potenciais consequências gravosas para o nome da família, caso não exista um modelo de *governance* forte, tanto a nível da empresa (*corporate*) como a nível familiar. No que se refere à ‘profissionalização’ da família, diria que, numa escala de 1 a 10, a Alemanha ocupa a posição 6.”



Educação e 'profissionalização' da família: Testemunho de um especialista

Peter May é um especialista conceituado na área de negócios familiares, tendo escrito diversos livros e artigos baseados nas questões e desafios que estas empresas enfrentam no seu quotidiano.

Conversámos com ele sobre os resultados deste estudo global e sobre a sua experiência na temática da profissionalização da empresa e da família.

Na sua opinião, o que é que a profissionalização significa para as empresas familiares, e quais os riscos e oportunidades que geram para as mesmas?

O que diferencia as empresas familiares é a sua estrutura acionista bem como a cultura empresarial que é transmitida de geração em geração. É um tipo de empresa que requer diferentes estratégias, diferentes conceitos financeiros e diferentes modelos de governança. Estas características dão origem não só a alguns benefícios, mas também a desvantagens e desafios. Quando uma família consegue explorar as vantagens e enfrentar os desafios, a empresa familiar pode ser bem-sucedida no longo prazo, isto é, economicamente bem-sucedida e socialmente responsável.

Por outro lado, as famílias que não conseguem enfrentar os desafios subjacentes às empresas familiares, encontram-se condenadas ao insucesso, não consigo dizê-lo de outra forma.

Mediante a sua experiência, como é que as empresas familiares estão a lidar com o desafio de profissionalizar as suas operações?

Tem sido notável o crescimento acentuado da profissionalização de empresas familiares nos últimos 20 anos. As pessoas envolvidas nos casos de sucesso, entendem que a gestão de uma empresa familiar exige não apenas um modelo de governança, mas dois modelos diferentes. Não é suficiente concentrarmo-nos apenas no negócio - a família precisa também de ser gerida. Nos últimos anos, temos vindo a constatar o

importante papel que a estrutura acionista desempenha numa empresa familiar, não tendo a família necessariamente que assumir a gestão; a sua principal função é garantir uma liderança profissional para a empresa.

A tendência das famílias irem passando a propriedade das respetivas empresas para as próximas gerações, mas não a gestão, faz surgir a seguinte questão: Como é que as famílias se prepararam para serem responsáveis e proprietários eficazes?

Quanto mais entendemos o papel importante desempenhado pelos proprietários nas empresas familiares, mais tomamos consciência da importância que uma adequada preparação da família para esta função tem: um acionista informado é um acionista eficaz.

As empresas familiares bem geridas oferecem aos acionistas programas específicos de formação que melhoram as suas capacidades enquanto proprietários, oferecem soluções para questões associadas à gestão da empresa e prestam auxílio na compreensão da dinâmica das famílias. Exploram a teoria e a prática, não apenas em termos gerais, mas também através de um foco específico no negócio familiar. A experiência de trabalho no campo é uma ótima forma de conhecer a empresa e desenvolver um sentimento de orgulho na mesma. Além disso, a oportunidade de desenvolver uma rede de contactos que inclua membros de outras empresas familiares, bem como a troca de experiências associada, gera benefícios que podem ser incorporados no programa de "educação familiar".

Como conseguem as famílias manter o espírito empreendedor vivo à medida que a empresa vai passando de geração em geração?

Possivelmente, o maior desafio enfrentado pelas empresas familiares e pelos seus acionistas passa por manter o espírito empreendedor vivo. Esta situação aplica-se hoje mais do que nunca. De facto, a globalização acelerou o ritmo a que as coisas evoluem. Como dizem os mais velhos, "São necessárias três gerações para construir um negócio". No entanto, esta expressão será brevemente substituída pela seguinte: "Uma geração consegue construir três negócios".

Nesta era digital em que vivemos, é mais importante o espírito empreendedor do que marcas registadas e máquinas. No entanto, não é tão fácil quanto se possa pensar, uma vez que o aumento da prosperidade familiar conduz inevitavelmente a um grau de complacência e inércia entre os membros. Estes preferem desfrutar da riqueza em vez de demonstrar uma maior ambição. Para contornar esta questão, é de extrema importância incutir um espírito empreendedor às crianças. Há quem diga que a primeira geração constrói o negócio, a segunda faz o sucesso e a terceira arruína o negócio. Agora, mais do que nunca, há quem ter em consideração a veracidade desta afirmação.

A maioria das empresas familiares entrevistadas refere que dois dos seus maiores desafios são a inovação e as competências. De que forma é que antevê que as empresas familiares possam permanecer bem posicionadas nesta matéria e que questões se colocam?

A inovação, diversificação e espírito empreendedor, juntamente com as competências estão-se a tornar extremamente importantes no contexto de um novo e dinâmico ambiente de negócio. Estas competências têm que estar incutidas no seio familiar e embebidas na cultura da empresa familiar.

Nenhuma família consegue desempenhar todos os papéis no negócio familiar. Por isso, de forma a atrair os melhores colaboradores, as empresas familiares, agora mais do que nunca, deverão desenvolver esforços para se tornarem locais de trabalho atrativos. Em particular, as empresas familiares deverão criar espaço para inovadores, quer dentro, quer fora da família. Tal significa que deverão ser efetuadas mudanças, no sentido de que haja uma maior abertura e sentido inclusivo, em vez de existir apenas um foco na família. Devem também conceber modelos de compensação e participação atrativos: os acionistas das famílias podem proporcionar uma maior sensibilidade humana no tratamento do colaborador, bem como um forte sentido de pertença - uma vantagem valiosa num mundo onde é difícil estabelecer ligações pessoais.



Seis formas de abordar o tema 'family factor': Para sintetizar, aqui estão os conselhos de Peter para as empresas familiares:

1. Não é suficiente gerir o negócio - é também necessário gerir a família.
2. O papel principal da família é garantir a melhor liderança profissional para a empresa, e um CEO da família pode nem sempre ser a escolha mais acertada.
3. Prepare e forme a família para a tarefa de acionista - por outras palavras, invista nos futuros acionistas.
4. Partilhe experiências e conhecimento com outras empresas familiares.
5. Mantenha o espírito empreendedor ativo. Uma forma de o fazer é através da criação de espaço para inovadores, tanto dentro como fora da família.
6. Fazer uso dos pontos fortes das empresas familiares para atrair talento: uma empresa familiar pode ser um local especial para trabalhar, oferecendo uma sensibilidade humana e um sentido de pertença, que se tem vindo a tornar raro noutros tipos de empresas.





Planos de sucessão existentes para cargos sénior



Em muitos casos, a palavra sucessão, por si só, pode provocar uma reação emocional extrema, especialmente no fundador da empresa ou no atual CEO. É um lembrete indesejado sobre idade e mortalidade, um presságio da perda de influência e da redundância, no sentido mais amplo da palavra.

Nenhuma surpresa, portanto, que, em muitas empresas familiares, a antiga geração transfira a gestão das operações na teoria, mas mantenha na prática o controlo completo sobre tudo o que realmente importa. Também não surpreende que tantos CEO's evitem qualquer discussão sobre sucessão com aqueles que esperam vir a assumir o cargo. Esta situação gera incerteza, o que é contraproducente para as pessoas e para a própria empresa.

Em casos extremos, pode mesmo levar a uma desconexão completa entre o que o líder atual planeia para a organização e aquilo que são as expectativas da próxima geração.

“Até hoje, não houve qualquer discussão sobre sucessão, é algo que ainda não foi falado com o meu pai”

Entrevistado no âmbito do Estudo NextGen

“Não estava ciente de como o processo de sucessão iria decorrer, porque naquele momento a empresa era detida pelo meu pai e pelo meu tio, e não havia um acordo escrito ou sequer discutido poucos anos antes”

Entrevistado no âmbito do Estudo NextGen

“O meu maior desafio é encontrar um sucessor que possa assumir o meu papel na empresa”

Alemanha, 3ª geração

“Continua a ser o negócio do meu pai e todas as decisões são tomadas por ele. Ele irá decidir quando achar que é oportuno e mais ninguém o fará.”

Entrevistado no âmbito do Estudo NextGen



No nosso estudo *NextGen*, 73% dos participantes afirmaram sentir-se motivados para gerir a empresa um dia, mas apenas 35% considerou essa hipótese como sendo certa, sendo que 29% considerou a mesma como sendo algo provável.

No inquérito deste ano, 41% dos participantes que estão atualmente na liderança de empresas familiares, afirmaram que a passagem de comando será difícil, tendo a percentagem referida ascendido a 64% quando a mesma questão foi colocada aos seus sucessores. Este é outro exemplo do problema de comunicação que pode fragilizar a empresa familiar – como afirmam Roy Williams e Vic Preisser no livro da autoria de ambos, em 2010, “Preparing Heirs”, 70% das transferências de riqueza entre gerações falham, e muitas dessas falhas resultam de falta de abertura e transparência.

A sucessão será sempre uma questão emocional, principal razão pela qual a mesma precisa ser tratada de uma maneira profissional e não pessoal. Muitas empresas familiares ainda estão a tratar desta questão como se se tratasse de um evento único e não como um processo de longo prazo. Como demonstra o *case study* Al Majdouie, um processo de sucessão bem gerido pode, e deve, durar vários anos.

O referido *case study* também demonstra outra tendência atual: um número crescente de empresas familiares procura garantir que os membros familiares mais jovens passem por um programa de desenvolvimento adequado antes de entrarem na empresa, o que inclui, muitas vezes, uma experiência profissional fora da empresa familiar.

Esta ‘profissionalização’ da nova geração está a ajudar a superar um dos três *gaps* a que já fizemos referência – o da credibilidade. Ao todo, 59% dos participantes no estudo *NextGen* da PwC, afirmaram que a conquista do respeito dos colegas de trabalho é um dos seus maiores desafios, sendo que muitos dos outros temas destacados estão intimamente relacionados com este, nomeadamente, compreensão da complexidade do negócio (44%), nomeação para cargos para os quais não se sentem capazes (18%) ou assumir responsabilidades muito cedo (9%). Na mesma pesquisa, 88% dos entrevistados pertencentes à nova geração, afirmaram precisar de trabalhar muito mais do que os outros para provar o seu valor, não apenas perante colegas, mas também perante clientes.

Entre os participantes no estudo *NextGen*, apenas 7% dos entrevistados afirmou ter entrado diretamente na empresa familiar após concluir o secundário, como, de um modo geral, fizeram os seus pais e avós. 55% dos inquiridos afirmou ter passado por um programa de desenvolvimento profissional, 14% concluiu uma licenciatura na área de gestão, 34% passou por formações e cursos de gestão e 46% trabalhou noutra empresa antes de entrar para a empresa familiar. Estes últimos, em particular, podem oferecer uma visão valiosa da diferença que existe entre ter e gerir uma empresa.

Alguns CEO's de empresas familiares estão abertos ao envolvimento da próxima geração na gestão, mas numa perspetiva de sucessão meritocrática e não dinástica.

De gestores a donos

Novo modelo das empresas familiares?

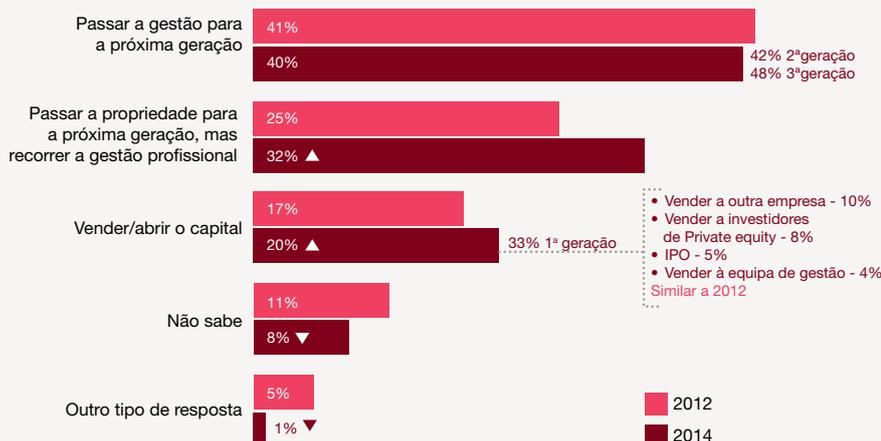
A compreensão da diferença entre propriedade e gestão é cada vez mais importante, uma vez que ser apenas dono é uma tendência que parece estar a ganhar força: o número de empresas familiares que procuram passar o legado da propriedade, mas não da gestão para a próxima geração, é de até 32% este ano, comparando com 25% em 2012.

E à medida que as empresas se aproximam do momento da passagem de testemunho, cada vez mais as mesmas olham ativamente para esta solução como uma opção.

Alguns CEO's de empresas familiares estão abertos ao envolvimento da próxima geração na gestão, mas numa perspetiva de sucessão meritocrática e não dinástica. Estes ficam felizes em ver a próxima geração assumir a gestão, mas aceitam que a mesma possa não ser liderada por membros familiares durante uma ou duas gerações, ou até que a mesma possa não mais reverter para a família. No caso de Les Mills, por exemplo, o papel de CEO definitivamente não vai passar diretamente para os filhos de Phillip Mills, porque não irão ter idade suficiente nessa altura e, mesmo que eles possam ser capazes de assumir esse papel, em algum momento futuro, apresenta-se relaxado sobre a temática: “quando eu sair, haverá outro CEO porque nenhum deles estará preparado até lá, e quem sabe o que acontecerá depois.”

No entanto, há outras pessoas que trabalham em empresas familiares que acreditam claramente que estão aptos para a gestão da empresa, se assim optarem por fazê-lo. Mas, se há um direito de nascença numa empresa familiar, esse é o direito de propriedade apenas. Ser dono não é uma opção fácil, no entanto, tem de ser encarada como uma escolha ativa, na certeza de que vai exigir novas capacidades, podendo até implicar formação específica.

Planos futuros para gestão e participação em negócios familiares





Separação entre propriedade e gestão The Nuqul Group

Nome	Ghassan Nuqul, Vice Chairman
Setor	Conglomerado de setores (papel, alimentar, embalagens e tubos de plástico)
Mercado	Jordânia
Fundação	1952

problemas, passa por garantir que os membros da família apenas ocupam um lugar no *Board*, gerindo os seus investimentos e não os negócios. Na realidade, é uma questão de tempo até que surjam conflitos – se não for na 2ª, será na 3ª geração.

Esta é uma das razões pelas quais Ghassan tem reservas quanto a encorajar jovens membros da família a integrar a empresa – para Ghassan, é crucial evitar disputas que possam ser prejudiciais para a empresa: “Penso que a família é mais importante do que o negócio. Num seminário recente, em que estive ao lado de representantes de duas outras importantes empresas familiares, questionaram-me se considerava mais importante a família ou o negócio. Os outros responderam o negócio, eu respondi a família.”

Com pontos de vista tão fortes, não é com surpresa que Ghassan assuma um papel de destaque na gestão dos interesses da família: “Sinto que sou o protetor da reputação e imagem do negócio, o defensor dos valores e ética, e o guardião da riqueza da família. Há 5.500 famílias que dependem de nós para a sua subsistência – isto para mim é importante. Portanto, se quiser deixar um legado duradouro, quero que o mesmo passe por fazer a diferença na minha família, no meu negócio e no meu país”.

O Grupo Nuqul é a maior empresa privada da Jordânia, com 5.500 colaboradores e uma carteira de empresas a operar em 31 negócios distintos, como produtos de papel, carne processada e embalagens para tubos de plástico. O Grupo foi fundado por Elia Costandi Nuqul em 1952, através da criação da empresa ‘Nuqul Brothers’ (‘Irmãos Nuqul’), o que demonstra a sua clara intenção de tornar a empresa num negócio de família.

Atualmente, Elia ocupa a posição de Presidente da empresa, trabalhando lado a lado com o seu filho Ghassan, atual Vice-Presidente. A Nuqul sempre se pautou por elevados padrões de *corporate governance*, tendo, há 10 anos atrás, tomado medidas tendentes à separação entre gestão e propriedade, através da nomeação de dois CEO’s externos.

Gerir investimentos, não gerir o negócio

Ghassan Nuqul trabalha no negócio desde 1985, tendo partilhado a visão do seu pai e ajudado a Nuqul a crescer de 4 para 26 empresas, em 1996. Posteriormente, o irmão Marwan integrou o negócio da família. Nos dias de hoje, se as próximas gerações tiverem a intenção de se juntar à empresa, terão de demonstrar capacidade de se tornarem bons gestores e bons donos da empresa: “Terão de trazer um sentimento de posse, forte disciplina, a atitude certa e as qualificações necessárias. De igual modo, a empresa deverá ser capaz de lhes proporcionar um claro mandato, claras responsabilidades e um claro plano de carreira que se inicie com uma experiência de pelo menos 2 anos fora da empresa – a nossa constituição familiar exige isso.” Ghassan é realista relativamente aos desafios

O Grupo Nuqul tomou a decisão de se tornar num grupo acionista e não gestor, relativamente cedo na vida do mesmo. Como resultado, o grupo possui uma vasta experiência nas questões de governance envolvidas, tanto ao nível da família como da empresa.

de conciliar as expectativas das suas relações com as necessidades do negócio: “Há um desafio particular quando os membros da família não têm experiência de negócios ou não estão envolvidos ativamente em negócios – é que nessas circunstâncias, eles não compreendem as questões ou a pressão que envolve gerir uma empresa. Eu tento encorajar os membros da nossa família a participarem em seminários de negócios e investimentos, mas posso apenas sugerir e não obrigar. De facto, este tipo de questões pode tornar o processo de tomada de decisão mais difícil. Dada a nossa origem familiar, uma das medidas de resolução de conflitos instituídas passa pelo envolvimento de um terceiro como mediador. No entanto, considero que a melhor forma de evitar este tipo de





O 'family factor': equilibrando influência e controlo

A nossa experiência sugere que um fator crítico para que um plano de sucessão seja bem-sucedido passa por garantir que a geração anterior mantenha uma influência positiva na organização, mesmo quando já cedeu o controlo da empresa à geração seguinte. Como um dos nossos entrevistados *Next Gen* referiu, "O que nós queremos é o equilíbrio certo entre influência e controlo, para que os meus pais continuem a ter poder para dizer o que pensam sobre a empresa, sem terem de entrar em pormenores sobre a atividade diária da mesma, até porque à medida que vão envelhecendo, vão ficando sem perceção do que acontece no terreno. É uma conjugação difícil num negócio familiar, no entanto vale a pena trabalhar nessa mesma conjugação, para garantir o equilíbrio necessário."

Este é um bom exemplo do último dos quatro A's identificados por Mary Barrett e Ken Moores, que foi o fundador e diretor do *Australian Centre for Family Business*. Eles acreditam que é necessário aprender quatro competências-chave para gerir uma empresa familiar: aprende sobre o negócio (*learn business*), aprende sobre o teu próprio negócio (*learn your own business*), aprende a liderar (*learn to lead*) e aprende a ceder o negócio (*learn to let go*)¹. O último dos A's não é o mais fácil, e pode, muitas vezes, ser o mais difícil de todos.

Quando os membros da família são donos e não gestores, é ainda mais vital formalizar e profissionalizar a relação entre família e empresa. Trata-se de definir regras e responsabilidades e as famílias devem entender que estas questões funcionam em ambos os sentidos. Por um lado, a família deve garantir que a gestão é desempenhada de forma adequada; por outro, deve também ser responsável enquanto acionista, e clara sobre as suas expectativas. Enquanto uma boa gestão requer critérios de avaliação robustos e objetivos, tais como KPI's; ser um bom acionista exige uma compreensão profunda da estratégia da empresa, operações e objetivos, e - crucialmente - uma noção clara da diferença entre envolvimento, que é útil, e interferência, que não é.

"A família está continuamente a interferir, quando deve deixar a gestão profissional fazer o seu trabalho."

Quénia, 2ª geração

¹ *Learning Family Business: Paradoxes and Pathways*, Ken Moores and Mary Barret (2002)

Ser dono também significa ser um defensor dos valores da família - dos princípios e prioridades que conferem à empresa o seu caráter e a sua continuidade. Os 'family offices' podem desempenhar um papel importante neste contexto (ver barra abaixo). Mas, em algumas empresas familiares, a continuidade deriva não só da consistência de valores, mas também de uma abordagem consistente do negócio, independentemente da natureza específica do mesmo. São empresas que não se importam onde operam ou com o que vendem, desde que se mantenham rentáveis. São empresas que se libertaram dos laços emocionais que podem deixar as empresas familiares algemadas a métodos de trabalho ultrapassados ou a unidades de negócio não rentáveis criadas por gerações anteriores ou por membros familiares que as tornam invendáveis.



Cabeça e Coração: A transformação do papel do 'family office'

Os 'family offices' podem surgir em diferentes formas e tamanhos: qualquer indivíduo ou conjunto de indivíduos, seja um diretor financeiro ou um conselheiro legal que passe algum tempo a lidar com assuntos pessoais familiares, seja uma equipa de consultores que gira os investimentos e outros assuntos pessoais de uma família, seja um prestador de serviços de concierge. Para muitas famílias, o uso de um 'family office' está ligado à escassez de tempo, para outras é uma forma de gerirem ativamente os assuntos familiares, bem como novos investimentos de risco em negócios fora do *core business* da empresa.

Atualmente, tem-se assistido a uma crescente relevância atribuída aos 'family offices', e à medida que os negócios familiares se tornam mais complexos, os próprios 'family offices' têm conseguido adaptar-se às novas exigências que vão surgindo. Isto significa que não basta apenas que os 'family offices' atuem em áreas como o planeamento fiscal ou gestão de ativos, mas também em áreas relacionais, nomeadamente, aconselhamento de pais e crianças no que diz respeito aos

aspectos psicológicos inerentes à transmissão de património, e apoio aos membros mais jovens da família para que estes obtenham o desenvolvimento pessoal e profissional necessário para se tornarem donos e gestores efetivos do negócio. Adicionalmente, muitos 'family offices' estão a assumir o papel de ajudar a família na definição dos seus valores e códigos de conduta, para garantir que esses mesmos princípios continuem a orientar a forma como é desenvolvida a atividade da empresa familiar, seja o CEO membro da família ou não.

A transformação do papel do 'family office' reflete a crescente presença mundial de muitas famílias, contribuindo para uma maior profissionalização das mesmas. Para as famílias com muitas gerações, a transparência e a comunicação surgem como fatores-chave. Neste contexto, os 'family offices' continuam à procura de formas efetivas e seguras de comunicação com stakeholders. A tecnologia digital e os media estão a ter cada vez mais importância neste tipo de programas.



‘O nosso negócio é permanecer no negócio’ The International Group

Nome	Hertford King, CEO
Setor	Conglomerado de setores (hotelaria, saúde, imobiliário e embalagens)
Mercado	Reino Unido
Fundação	1964

Hertford King é o CEO do International Group, uma empresa familiar altamente bem-sucedida iniciada em 1964 pelo seu pai. Hoje em dia, a empresa opera em diversos setores de negócio, tais como hotelaria, saúde, imobiliário e embalagens, refletindo deste modo a igualmente diversificada carreira do pai de Hertford, Roger, que fundou a empresa. Roger King iniciou a sua carreira como joalheiro, tendo em seguida expandido a sua área de atuação para as áreas do imobiliário, publicidade e embalagens, entre outros.

O International Group é um bom exemplo de uma empresa familiar bem-sucedida que se distingue essencialmente pelo seu expertise, e não necessariamente pela diversificação da sua carteira de investimentos.

Muitos dos seus investimentos resultaram da sua astúcia negocial, sendo que, em alguns casos, uma aquisição inteligente abriu uma oportunidade de negócio completamente nova, explorada pelos seus filhos. O exemplo mais claro do que estamos a falar é o clube de golfe Stoke Park, o qual foi comprado por Roger para construir escritórios. No entanto, os seus filhos pensaram que seria mais vantajoso se se investisse no desenvolvimento da atividade inicial associada à propriedade adquirida. E o que é certo é que tomaram a decisão acertada: o Stoke Park é agora um local mundialmente famoso e o estandarte da divisão de hotéis e clubes do International Group. Adicionalmente, a experiência ganha no relançamento do Stoke Park é agora publicitada como um serviço oferecido a outras empresas, que procurem investir em locais de elevado potencial desportivo.

Converter acordos em negócios rentáveis

É um exemplo perfeito de como a empresa trabalha: tal como Hertford diz, “O meu pai é uma pessoa criativa que gosta de fazer negócios, mas ele não é uma pessoa de se sentar durante horas a falar acerca de sistemas

e processos de gestão. No entanto, é isso que eu e os meus irmãos fazemos – nós somos gestores em vez de homens-de-negócios, e a nossa habilidade é a de converter acordos em negócios rentáveis. E isso funciona muito bem.” E continua a funcionar bem, como foi demonstrado agora no lançamento bem-sucedido do International Group na China, que constitui a mais recente internacionalização de uma operação que cobre, atualmente, mais de 50 países. A China é uma enorme oportunidade de crescimento para os negócios de saúde e lazer; como Hertford diz, “Existem duas indústrias que apresentam perspetivas extremamente elevadas de crescimento: lazer e saúde. A última deve o seu crescimento ao elevado envelhecimento populacional e ao aumento dos salários, que potencia a disponibilidade dos privados e dos governos para pagar mais pelos cuidados de saúde no continente asiático. A mesma tendência também está a abrir oportunidades no setor do lazer. Na China, estamos a posicionar-nos como uma empresa que consegue ligar saúde, bem-estar e lazer para comunidades inteiras. Isso é muito entusiasmante.”

Hertford é o filho mais velho dos três filhos de Roger, e trabalhou para uma grande empresa de contabilidade antes de se juntar ao negócio da família, tendo sido, posteriormente, seguido pelos seus irmãos mais novos, que também se juntaram à empresa. Os seus papéis têm evoluído ao longo do tempo, mas cada um contribui com uma habilidade em particular, além de gerirem uma parte do negócio do grupo. Chester, irmão mais novo de Hertford, estudou marketing e é responsável pela gestão do negócio do lazer; Whitney King está encarregue da divisão de gestão de risco e *procurement* e gere a divisão de negócio ligada à área da saúde. Finalmente, Hertford é responsável por áreas tais como tecnologias de informação, finanças e área jurídica, que são transversais à totalidade das unidades de negócio do grupo.

Este nível de responsabilidade chegou cedo. Mesmo quando os irmãos eram novos, o pai quis que eles tivessem uma participação ativa no sucesso da empresa, tendo-lhes sido atribuído

o cargo de diretores, bem como títulos representativos de 10% da empresa a cada um, retendo para si mesmo 70% da mesma. A empresa não tem qualquer acionista externo à família e apresenta uma abordagem flexível no que toca a gestão e *governance*, isto porque a família é apoiada por um conjunto informal de consultores com experiência em setores muito específicos. A empresa tem também um programa de Responsabilidade Empresarial, com projetos que contemplam trabalho conjunto com o Moorfields Eye Hospital no Gana.

Nos últimos meses houve uma transformação significativa no International Group – talvez a maior desde que a empresa iniciou a sua atividade. Mesmo continuando muito ativo na gestão da empresa, Roger diminuiu a sua participação no grupo para 25%, deixando cada um dos seus filhos com 25%. No entanto, ele continua com um voto de qualidade para os casos em que possa existir uma divergência de votos. A mudança nas participações sociais faz parte de um plano de sucessão de longo-prazo, que assegurará uma sucessão suave e que incluirá também um acordo acionista formal.

A família entende que o sucesso da sua empresa não é comum e que a unidade familiar deve ser trabalhada: “A maior parte dos negócios familiares não dura muito tempo, a menos que se tenha muita sorte e/ou se seja perspicaz. O problema surge quando a família começa o negócio e acaba por ser controlada por esse mesmo negócio, ou seja, o inverso do que deveria acontecer. Tudo numa família tem os seus aspetos negativos e positivos – tem-se mais flexibilidade, o que é bom, mas menos disciplina, o que é mau. E acho que é mais difícil para as pessoas da terceira, quarta ou quinta geração, em que podem destruir tudo aquilo que os antepassados construíram. Um outro ponto importante é, penso eu, o nosso conceito, que é diferente da maior parte dos fundadores de empresas, que apenas têm um negócio e dedicam-se somente a esse negócio, porque o mesmo tem estado na família ao longo de gerações. No nosso caso, por outro lado, o nosso negócio é permanecer no negócio, não interessa qual.”



Através da sofisticação e “profissionalização”, as empresas familiares podem reinventar-se e evoluírem para uma nova visão que reforçará a sustentabilidade dos seus negócios.

Conclusão

A “profissionalização” da família assegurará que a família será sempre o dono efetivo, independentemente de estar ou de não estar ativamente envolvida na gestão da empresa.

A profissionalização dos negócios fará com que as empresas familiares consigam inovar melhor, diversificar com eficácia, exportar mais, crescer mais rapidamente e ser mais rentáveis. Abrirá novas oportunidades comerciais e mais opções de venda, no longo prazo, caso seja essa a decisão da família, pois a empresa tornar-se-á mais atrativa.

Mas estes benefícios apenas serão totalmente concretizados se as empresas tiverem a coragem de profissionalizar a empresa e “profissionalizar” a família no que respeita aos negócios da empresa. Profissionalizar apenas a empresa, esquecendo a “profissionalização” da família poderá trazer grande tensão e possivelmente conflito, principalmente se tiverem sido contratados gestores profissionais para a gestão da empresa. “Profissionalizar” a família é muito mais difícil e demora tempo, por isso, é compreensível que exista alguma hesitação em abordar estes tópicos dentro da família, de forma a tentar evitar eventuais tensões e conflitos. No entanto, é impossível adiar indefinidamente esta situação.

O risco aumenta muito significativamente nas empresas familiares que evitam tocar no tema da “profissionalização”, principalmente quando o ritmo de mudança acelera na economia global, enquanto, na maior parte dos casos, a recompensa será significativa nos casos em que a família aceitou o desafio da “profissionalização”.

A “profissionalização” da família assegurará que a família será sempre o dono efetivo, independentemente de estar ou de não estar ativamente envolvida na gestão da empresa. Tornará possível reinventar a empresa através de uma perspetiva mais objetiva e informada, atenuando uma visão excessivamente baseada na história e nas emoções. Conseguimos ver, no caso estudo International Group, quão libertadora esta perspetiva pode ser. Através da “profissionalização” da família, no que respeita aos negócios, as empresas familiares como um todo conseguirão reinventar-se e evoluírem para patamares de maior sofisticação e de maior foco na rentabilidade e sustentabilidade dos negócios.



O Inquérito PwC a Empresas Familiares (PwC Family Business Survey) : Olhando para trás até 2002 e olhando para a frente até 2020.

O Inquérito PwC a Empresas Familiares (PwC Family Business Survey): Olhando para trás até 2002 e olhando para a frente até 2020.

Paul Hennessy é sócio na PwC da Irlanda, e é o sócio que preparou o primeiro Inquérito PwC a Empresas Familiares (PwC Family Business Survey), na Irlanda em 2002. Desde então tem crescido enormemente, das 227 firmas Irlandesas, para as cerca de 2.400 firmas a nível global. Perguntamos a Paul, na sua opinião, como é que o inquérito tem evoluído nestes últimos 12 anos, que conclusões tira dos resultados deste ano e o que é que o futuro reserva para as empresas familiares.

Tem estado envolvido no inquérito desde o seu início e tem trabalhado com empresas familiares há muito mais tempo – Como vê o setor das empresas familiares neste momento?

Quando olho para os resultados deste ano, consigo ver evidência de que o setor das empresas familiares tem crescido, principalmente em maturidade, existindo agora, muito mais consciência de que nas empresas familiares se tem que gerir o negócio e se tem que gerir a família, se se quer atingir maior estabilidade e maior sustentabilidade no longo prazo. Existe ainda trabalho por fazer no que respeita à formalização do modelo de *governance* da família, em complemento do modelo de *corporate governance*, mas muitas mais empresas familiares estão atentas a esta questão e começam a fazer alguma coisa nesse sentido. Esta é uma enorme e positiva alteração nos últimos 10 anos.

Qual foi a motivação para o primeiro inquérito – Como é que tudo começou?

Quando pela primeira vez a equipa na PwC Irlanda teve a ideia de realizar um Inquérito a Empresas Familiares, a motivação por detrás da ideia era simples: queríamos enfatizar o compromisso da PwC para com as empresas familiares e melhorar os serviços através de uma melhor compreensão das suas necessidades. Queríamos também recolher mais e melhor informação num setor que não tinha sido estudado sistematicamente. Olhando para trás, talvez tenha sido esta a razão pela qual o inquérito atraiu tanto interesse quando os dados foram publicados. Fomos inundados por questões vindas dos jornalistas, dos académicos e das empresas familiares, todos a pedir mais detalhes sobre os resultados do inquérito. Percebemos, desde o primeiro momento, que este inquérito deveria ser regular e deveria procurar oferecer mais valor através da captação de tendências ao longo do tempo. Em 2006, estávamos já a correr o inquérito na Europa, com mais de 500 empresas familiares a participarem em cerca de 12 países. Ninguém tinha inquirido empresas familiares num amplo espectro de assuntos na Europa, estávamos a ser pioneiros. Em 2008, o inquérito estava consolidado internacionalmente com a participação de 28 países, em todo o mundo, sendo atualmente genuinamente global com a participação de cerca de 40 países, neste ano.

O que é que aprendemos do setor ao longo do tempo?

À medida que o inquérito cresceu, o nosso conhecimento das empresas familiares também cresceu. Nós vimos como é que a mudança económica e social está a afetar as empresas familiares, desde o impacto da recessão até à revolução digital e globalização, e investigámos assuntos específicos únicos ao modelo das empresas familiares, como por exemplo a questão do planeamento da sucessão e da resolução de conflitos. Estes são assuntos importantes que afetam todas as famílias, que através do inquérito se levantaram significativas e instrutivas diferenças entre mercados e culturas a nível global. A forma como as empresas familiares operam no Médio Oriente, por exemplo, é bastante diferente das outras regiões. Mas também, assim como no panorama global, conseguimos ter uma visão específica e falar em profundidade com empresas familiares concretas. Sempre considero estas histórias e casos concretos fascinantes – por exemplo, o *case study* Nuqul Group no relatório deste ano, sistematiza importantes pontos sobre a diferença entre ser dono e gerir o negócio, e o *case study* International Group mostra o valor que pode existir na definição da empresa familiar em termos de competências e não em termos de tipo de negócios que detêm.

E, para terminar, o que é que o futuro reserva?

Olhando em direção a 2020, eu creio que o setor das empresas familiares tem uma grande oportunidade de se desenvolver de uma forma mais assertiva. É mais sofisticado agora, e se as empresas familiares conseguirem abordar serenamente a questão familiar, estarão melhor posicionadas do que nunca para tomarem decisões importantes e terem total controlo sobre os assuntos que enfrentam. Serem capazes de aprenderem uns com os outros é muito importante, e o Inquérito a Empresas Familiares (Family Business Survey) é uma ótima forma de fazerem isso – empresas familiares em todo o mundo dizem-nos o quanto valorizam a riqueza da informação que se encontra no inquérito, estando a contribuir de forma real para o seu desenvolvimento. É muito gratificante, para mim, ter ajudado a tornar esta realidade possível.



Contactos



Henrik Steinbrecher
Network Middle
Market Leader
Telefone
+46 (0)10 2133097
Email
henrik.steinbrecher@
se.pwc.com



Dr. Peter Bartels
Partner
Telefone
+49 211 981-2176
Email
peter.bartels@de.
pwc.com



Oriana Pound
Director
Telefone
+44 (0)20 7804 8611
Email
oriana.d.pound@
uk.pwc.com



Mike Davies
Director, Global
Communications
Telefone
+44 (0)20 7804 2378
Email
mike.davies@pwc.com



Jillian Murphy
Senior Manager
Telefone
+44 (0)20 7804 0774
Email
jillian.murphy@uk.
pwc.com

Agradecimentos

Em primeiro lugar, queremos agradecer às 2.485 empresas familiares, na pessoa dos respetivos donos e gestores, que participaram neste inquérito.

Gostaríamos de agradecer particularmente a:

*Abdullah Al Majdouie, Al Majdouie Group
J. Miles Reiter, Driscoll Strawberries
Associates Inc
Irina Eldarkhanova, Konfael
Phillip Mills, Les Mills International
Eugene Chan, Man Yue Technology
Holdings Limited
Atul Shah, Nakumatt Holdings Limited
Hertford King, The International Group
Ghassan Nuqul, The Nuqul Group
John Winning, The Winning Group
Tomás Jervell, Grupo Nors.*

Gostaríamos também de agradecer às seguintes pessoas pelo seu contributo para este relatório:

*Peter Bartels, Alemanha
Sharon Chow, China/Hong Kong
Cecily Dixon, Estados Unidos
Axel Dorenkamp, Alemanha
Sharon Duguid, Canadá
Molly Gorman, Estados Unidos
Paul Hennessy, Irlanda
Zina Janabi, Médio Oriente
Alina Lavrentieva, Rússia
Jay Mattie, Estados Unidos
Carlos Mendonca, Brasil
Jillian Murphy, Reino Unido
Amin Nasser, Médio Oriente
Siew Quan Ng, Singapura
Mary Nicolliello, Brasil
Alfred Peguero, Estados Unidos
Oriana Pound, Reino Unido
Sue Prestney, Austrália
Ramy Sfeir, Strategy&*

*David Smorgon, Austrália
Sian Steele, Reino Unido
Henrik Steinbrecher, Suécia
Richard Sun, China/ Hong Kong
David Wills, Austrália
Miguel Marques, Portugal;
Jaime Esteves, Portugal.*

*Professor Eric Clinton, Dublin
City University
Professor Peter May, INTES*

E às equipas das seguinte entidades:

*Jigsaw Research
Kudos Research
Lynn Shepherd
The UK Studio; Lee Connett,
Gary Fairman, Victoria Jennings
and Pei-Chi Yang
Global communications; Mike Davies,
Simon Reed and Andrea Plasschaert
Global Web Team; Gautam Verma*

Contactos por território

África do Sul



Andries Brink
Partner
Telephone: +27 (12) 429 0600
Email: andries.brink@za.pwc.com

Alemanha



Dr. Peter Bartels
Partner
Telephone: +49 211 981 2176
Email: peter.bartels@de.pwc.com

Austrália



Sue Prestney
Partner
Telephone: +61 (3) 8603 1201
Email: Sue.prestney@au.pwc.com



David Wills
Partner
Telephone: +61 3 8603 3183
Email: david.a.wills@au.pwc.com

Áustria



Rudolf Krickl
Partner
Telephone: +43 1 501 88 3420
Email: rudolf.krickl@at.pwc.com

Bélgica



Patrick Mortroux
Partner
Telephone: +32 4 220 62 46
Email: patrick.mortroux@be.pwc.com



Philippe Vyncke
Partner
Telephone: +32 9 268 83 03
Email: philippe.vyncke@be.pwc.com

Brasil



Carlos Mendonça
Partner
Telephone: +55 11 3674 3343
Email: carlos.mendonca@br.pwc.com



Mary Nicoliello
Director
Telephone: +55 11 3674 3850
Email: mary.nicoliello@br.pwc.com

Canadá



Sharon Duguid
Director
Telephone: +1 (604) 806 7583
Email: sharon.e.duguid@ca.pwc.com



Saul Plener
Partner
Telephone: + (416) 941 8299
Email: saul.plener@ca.pwc.com

CEE



Miklós Fekete
Partner, Hungria
Telefone: +36 1 461 9242
Email: miklos.fekete@hu.pwc.com



Alina Lavrentieva
Partner, Rússia
Telefone: +7 (495) 967 6250
Email: alina.lavrentieva@ru.pwc.com



Albena Markova
Partner, Bulgária
Telefone: +35929355 294
Email: albena.markova@bg.pwc.com



Alexandru Medeleian
Director, Romania
Telefone: +4 021 225 3614
Email: alexandru.medeleian@ro.pwc.com



Alexander Šrank
Partner, Eslováquia
Telefone: +421 2 59350 587
Email: alexander.srank@sk.pwc.com



Piotr Wyszogrodzki
Partner, Polónia
Telefone: +48227464277
Email: piotr.wyszogrodzki@pl.pwc.com

China



Jevens Qian
Partner
Telefone: +86 (21) 2323 3579
Email: jevens.qian@cn.pwc.com



Stephen Wong
Partner
Telefone: +86 (10) 6533 2255
Email: stephen.h.wong@cn.pwc.com

Espanha



Maria Sanchiz
Partner
Telefone: +34 915 684 715
Email: maria.sanchiz@es.pwc.com

Estados Unidos



Jay Mattie
Partner
Telefone: +1 (617) 530 4323
Email: james.mattie@us.pwc.com



Alfred Peguero
Partner
Telefone: +1 (415) 498 6111
Email: alfred.peguero@us.pwc.com

Holanda



Michel Adriaansens
Partner
Telefone: +31 (0)88 792 3630
Email: michel.adriaansens@nl.pwc.com



Renate de Lange
Partner
Telefone: +31 (0)88 792 3958
Email: renete.de.lange@nl.pwc.com

Hong Kong



Humphrey Choi
Partner
Telefone: +852 2289 1066
Email: humphrey.choi@hk.pwc.com



Richard Sun
Partner
Telefone: +852 2289 2186
Email: richard.sun@hk.pwc.com

Índia



Indraneel R Chaudhury
Partner
Telefone: +91 (0) 80 4079 6001
Email: indraneel.r.chaudhury@in.pwc.com

Indonésia



Dwi W. Daryoto
Partner
Telefone: +62 21 52891050
Email: dwi.daryoto@id.pwc.com

Irlanda



John Dunne
Partner
Telefone: +353 1 792 6856
Email: john.a.dunne@ie.pwc.com



Paul Hennessy
Partner
Telefone: +353 1 792 6012
Email: paul.hennessy@ie.pwc.com

Itália



Federico Mussi
Partner
Telefone: +39 0521 242848
Email: federico.mussi@it.pwc.com



Giorgio Elefante
Partner
Telefone: +39 02 80646325
Email: giorgio.elefante@it.pwc.com

Malásia



Eric Ooi
Partner
Telefone: +60 (3) 21730626
Email: eric.ooi@my.pwc.com



Fung Mei Lin
Partner
Telefone: +60 (3) 21731505
Email: mei.lin.fung@my.pwc.com

Malta



Joe Muscat
Partner
Email: joseph.muscat@mt.pwc.com
Telefone: +356 2564 7011



David Valenzia
Partner
Email: david.valenzia@mt.pwc.com
Telefone: +356 2564 7601

Médio Oriente



Amin Nasser
Partner
Telefone: +97143043120
Email: amin.nasser@ae.pwc.com

México



Juan Carlos Simon
Partner
Telefone: +52 55 5263 8532
Email: juan.carlos.simon@mx.pwc.com

Nigéria



Mary Iwelumo
Partner
Telefone: +234(1)271-1700
Email: mary.iwelumo@ng.pwc.com



Andrew Nevin
Partner
Telefone: +234 (1) 271 1700 (ext. 6202)
Email: andrew.x.nevin@ng.pwc.com

Nova Zelândia



Robbie Gimblett
Partner
Telefone: +64 9 355 8036
Email: robbie.gimblett@nz.pwc.com

Perú



Bartolomé Ríos Hamann
Partner
Telefone: +511 211 6500 - An. 2014
Email: bartolome.rios@pe.pwc.com

Portugal



Jaime Carvalho Esteves
Partner
Telefone: +351 225 433 212
Email: jaime.esteves@pt.pwc.com



Miguel Marques
Partner
Telefone: +351 225 433 164
Email: miguel.marques@pt.pwc.com

Quénia



Michael Mugasa
Partner
Telefone: +254 (2) 285588
Email: michael.mugasa@ke.pwc.com

Reino Unido



Sian Steele
Partner
Telephone: +44 (0)1223 552226
Email: sian.steele@uk.pwc.com



Suzi Woolfson
Partner
Telephone: +44 (0)207 213 5030
Email: suzi.l.woolfson@uk.pwc.com

Roménia



Mihai Anita
Partner
Telephone: +4 021 225 3906
Email: mihai.anita@ro.pwc.com



Alexandru Medeleian
Director
Telephone: +4 021 225 3632
Email: alexandru.medeleian@ro.pwc.com



Ionut Sas
Director
Telephone: +4 021 225 3403
Email: ionut.sas@ro.pwc.com



Ionut Simion
Partner
Telephone: +4 021 225 3702
Email: ionut.simion@ro.pwc.com

Rússia



Alina Lavrentieva
Partner
Telephone: +7 495 976 6250
Email: alina.lavrentieva@ru.pwc.com

Singapura



Ng Siew Quan
Partner
Telephone: +65 6236 3818
Email: siew.quan.ng@sg.pwc.com

Suécia



Tomas Lindgren
Partner
Telephone: +46 (0)709-292583
Email: tomas.lindgren@se.pwc.com

Suíça



Marcel Widrig
Partner
Telephone: +41 (0)58 792 4450
Email: marcel.widrig@ch.pwc.com

Taiwan



Ryan Lee
Partner
Telephone: +886 (0)2 27296666 26613
Email: ryan.c.lee@tw.pwc.com



Howard Kuo
Partner
Telephone: +886 (0) 2 27296666 25226
Email: howard.kuo@tw.pwc.com

Turquia



Mehmet Karakurt
Partner
Telephone: +90 232 497 7102
Email: mehmet.karakurt@tr.pwc.com

www.pwc.pt

Esta comunicação é de natureza geral e meramente informativa, não se destinando a qualquer entidade ou situação particular, e não substitui aconselhamento profissional adequado ao caso concreto. A PricewaterhouseCoopers & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda. não se responsabilizará por qualquer dano ou prejuízo emergente de decisão tomada com base na informação aqui descrita.

© 2014 PricewaterhouseCoopers & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda. Todos os direitos reservados. PwC refere-se à PwC Portugal, constituída por várias entidades legais, ou à rede PwC. Cada firma membro é uma entidade legal autónoma e independente. Para mais informações consulte www.pwc.com/structure.