

Family Business Successful Succession

Material de Formação

Módulo n. 1

“Comprender os Problemas com Empresas Familiares”



Fevereiro de 2018

Preparado por

Alexis Komselis,

ALBA Graduate Business School



Esboço do Módulo

Este módulo concentra-se nas questões chave com as quais as Empresas têm que lidar, ambas positivas e negativas que afetam o contínuo da empresa familiar. O módulo tem como objetivo delinear as características positivas que os líderes das Empresas Familiares precisam de adotar e desenvolver, e características negativas que precisam de ser geridas para assegurar uma sucessão e longevidade bem sucedidas. O curso também diferencia as empresas familiares e as empresas não familiares, de maneira a ajudar os formandos a perceber as características únicas de tais empresas, independentemente do tamanho, da indústria e do formato. Este módulo também servirá como introdução à formação no seu todo fazendo o enquadramento das Empresas Familiares

Pontos chave:

- Significancia e função das Empresas Familiares
- Vantagens (valores partilhados e crenças, objetivos comuns, espírito familiar, nome de família, eficiencia organizacional, flexibilidade, compromisso de longo prazo, independencia económica)
- Desvantagens (conflitos dentro da família, problemas de fronteira, indefinição de funções, falta de objetividade, nepotismo, problemas de sucessão, supervisão de familiares)
- O modelo dos três círculos das Empresas Familiares
- Preparação e planeamento na Sucessão de Empresas Familiares

1

No final deste módulo os formandos deverão estar aptos a:

- Compreender as principais características positivas das Empresas Familiares
- Compreender as principais características negativas das Empresas Familiares e possíveis soluções para ultrapassar o seu impacto
- Identificar o que distingue uma Empresa Familiar de uma Empresa não Familiar
- Compreender a dinamica entre a família, negócio e propriedade dentro do *framework* da Empresa Familiar
- Diferenciar entre várias funções que são o resultado de diferentes pertenças (membro da família, proprietário, empregado)

Guia do Participante

Este módulo serve de introdução à formação do projeto FABUSS. Ajudará a compreender melhor o contexto do projeto e a identificar uma base comum a todos os participantes. Os seis módulos que irá acompanhar irão ajudar a reconhecer o que distingue as Empresas Familiares (em todos os países), como preparar-se para a sucessão como líder de próxima geração (Next in line - NIL) e como poderá gerir com sucesso a Empresa após o processo de sucessão.

O projeto FABUSS também depende fortemente das atividades transnacionais e das oportunidades de networking oferecidas pela plataforma on-line que será utilizada. As atividades de formação dos módulos serão em regime de b-learning, ou seja, formação presencial e online. Neste primeiro módulo iremos efetuar uma introdução à plataforma online para que possa familiarizar-se com o processo de navegação online.

Antes da formação presencial e seguindo as instruções contidas no tutorial da plataforma os formandos serão convidados a efetuar o seu log in para completarem o seu perfil individual. A plataforma terá ambas, uma sala nacional e Europeia. Na sala Europeia poderá interagir com participantes de outros países e na nacional com participantes locais. Após concluir o seu perfil poderá apresentar-se na sala virtual nacional. A introdução deverá abordar os seguintes aspetos:

- Atividade e indústria da Empresa Familiar
- História e antiguidade da Empresa Familiar
- A sua função atual na Empresa
- Informação pessoal (hobbies, interesses, estudos, línguas etc.)
- O que mais gosta acerca de de trabalhar com a sua família
- O que menos gosta acerca de de trabalhar com a sua família

2

Uma vez que este é um módulo introdutório, terá a oportunidade de acompanhar a formação em sala numa ou duas sessões dependendo da calendarização. Após a formação presencial deverá discutir as Atividades 4 e 5 deste módulo nos respetivos fóruns na plataforma online.

Como ponto final deste guia pedimos que seja o mais sincero/a possível na discussão de temas relacionados com a sua Empresa Familiar. Apenas se assim será possível refletir acerca das necessidades da sua empresa familiar, interagir eficazmente com outros participantes, recolher feedback relevante e estabelecer relações de confiança. Isto também implica que deverá tratar os inputs e reflexões dos restantes participantes com a maior discrição e confidencialidade.

Módulo de Introdução

As Empresas Familiares são consideráveis criadoras de riqueza, emprego, de segurança e contribuidoras para o crescimento das economias. Em toda a Europa, as empresas familiares representam uma percentagem significativa do total do tecido empresarial e são principalmente PMEs.

O “Familiness” é descrito como o envolvimento da família na empresa familiar e é o elemento que as separa das empresas não familiares. Devido ao efeito de “familiness” que resulta diretamente dos principais atributos criados pela coexistência de propriedade, família e gestão, as empresas familiares apresentam vantagens e desvantagens. Esses atributos fundamentais e as vantagens que deles resultam descrevem a vantagem competitiva do negócio familiar e garantem a sua longevidade.

É essencial que os líderes das Empresas Familiares abordem estrategicamente as vantagens e desvantagens, para que possam melhorar a vantagem competitiva do negócio e minimizar possíveis ameaças. Isso pode ser alcançado pela combinação estratégica dos ciclos de vida familiar e empresarial, observando as necessidades das próximas gerações. O futuro de cada negócio familiar depende da criação de proprietários responsáveis e de uma sucessão bem preparada. Neste contexto, a sucessão não é apenas o momento em que os líderes mudam, mas um período prolongado de preparação e um igualmente bem preparado período pós sucessório.

1. Introdução às Empresas Familiares

1.1 A importância das Empresas Familiares

As Empresas Familiares são globalmente consideradas elementos chave nas economias locais e nacionais. A sua significância para cada economia poderá ser determinada em termos de contribuição para o produto económico em geral, empregabilidade, e apoio no sistema de segurança social. As Empresas Familiares são um contribuinte estável de uma economia, mas não necessariamente inovadoras, Quando comparadas com Empresas não Familiares e startups, elas são frequentemente a base da estabilidade da economia.

Na Europa, cerca de 70% - 80% das empresas são Empresas Familiares sendo responsáveis por 40% a 50% do emprego. Uma grande das PMEs são Empresas Familiares, e algumas das maiores empresas Europeias também são Empresas Familiares. Contudo, à semelhança com a economia Europeia em geral, o setor das Empresas Familiares está dominado por PMEs e particularmente por micro empresas com menos de 10 colaboradores.

As Empresas Familiares estão ativas em todos os setores da economia. Em alguns países, existe informação disponível que refere que as empresas familiares prevalecem nos setores tradicionais e de mão de obra intensiva. No entanto, está a ocorrer uma mudança no sentido da modernização das indústrias enquanto que as Empresas Familiares que se encontram em fase de crescimento focam-se na digitalização, soluções inovadoras e na construção de um portfolio de negócios controlados pela família.

No seu todo, as Empresas Familiares são desenvolvidas por um fundador empreendedor que introduz a familiaridade como um elemento que caracterizador da empresa. FALTAM PALAVRAS. PEDIR CORRECÇÃO DO TEXTO ORIGINAL.....

Ao mesmo tempo, a importância das Empresas Familiares assenta sobretudo nas suas características qualitativas como:

- Reinvestimento dos lucros para ajudar a crescer a Empresa Familiar.
- Concentração numa estratégia de longo prazo que beneficie os empregados, clientes e a comunidade.
- Reforço das economias regionais e pequenas comunidades, assegurando empregos direta ou indiretamente (produtores locais e prestadores de serviços).
- Devolver ao público e apoiar as instituições da comunidade local através de atividades de CSR????? que sejam principalmente baseadas na família.

De acordo com as Empresas Familiares Europeias, as percentagens de Empresas Familiares do total de empresas nos países europeus são as seguintes:

Austria	80%
Bélgica	70%
Bulgaria	70%
Chipre	90%
Republica Checa	87%
Dinamarca	77%
Estónia	90%
Filândia	80%
França	75%
Alemanha	75%
Grécia	80%
Hungria	70%
Islandia	75%

Irlanda	75%
Itália	75%
Látvia	58%
Lituania	38%
Luxemburgo	70%
Malta	70%
Noruega	65%
Polónia	75%
Portugal	75%
Roméia	65%
Eslováquia	90%
Eslovénia	70%
Espanha	85%
Suécia	55%
Holanda	61%
Reino Unido	65%

1.2 A natureza das Empresas Familiares

Encontradas praticamente em todos os setores das economias mundiais, as empresas familiares são a forma mais comum de empresas do mundo. No entanto, a sua propriedade, gestão e composição familiar criam uma complexidade que exige conhecimentos e capacidades especiais para compreendê-las e geri-las de forma efetiva. As empresas familiares são geralmente desenvolvidas pelo fundador/ empresário que introduz gradualmente o elemento de familiaridade na empresa. Isto pode ser feito envolvendo de forma estratégica os membros da família ou o capital. Em vários casos, as empresas são criadas como Empresas Familiares, tendo cônjuges, irmãos, primos ou outros membros da família como co-fundadores.

O passo seguinte é muitas vezes descrito como uma "parceria de irmãos" e descreve a fase de liderança da segunda geração. Este é seguido pelo "consórcio primo", destacando a liderança de terceira geração. Infelizmente, apenas 30% das Empresas Familiares chegam à segunda geração, uma taxa de insucessos atribuída principalmente à dupla identidade da Empresa Familiar que descreveremos mais adiante neste módulo.

Antes de fazermos isso no entanto, precisamos definir a Empresa Familiar de uma maneira que resuma todos os itens acima. Um dos problemas mais discutidos atualmente nesta matéria é como defini-las e não existe uma definição que caracterize a empresa familiar. Existem algumas definições que evoluíram ao longo dos anos e que descrevem a singularidade das Empresas Familiares:

- 1ª definição

“As empresas familiares são aquelas em que vários membros da mesma família estão envolvidos como principais proprietários ou gestores, simultaneamente ou ao longo do tempo” (Miller, Le-Breton Miller, Lester, Canella, “Are Family Firms Really Superior Performers,” Journal of Corporate Finance, Vol. 13, Issue 5, 2007).

- 2ª definição

“As empresas familiares são aquelas em que a família controla o negócio através do seu envolvimento na propriedade e em cargos de gestão. O envolvimento familiar na propriedade (EFP) e o envolvimento familiar na gestão (EFG) são medidos como a percentagem do património mantido pelos familiares e a percentagem dos gestores de uma empresa que também são membros da família” (Sciascia and Mazzola, Family Business Review, Vol. 21, Issue 4, 2008).

- 3ª definição

Uma empresa familiar é um empreendimento económico (grupo empresarial) em que dois ou mais membros de uma família (grupo familiar) têm participação na sua propriedade (proprietários) e um compromisso para a continuidade da empresa.

- 4ª definição

A Empresa Familiar é um negócio governado e/ ou gerido com a intenção de moldar e/ ou prosseguir a visão do negócio de uma forte aliança controlada por membros da mesma família ou um pequeno número de famílias de forma potencialmente sustentável através das várias gerações da família ou das famílias.

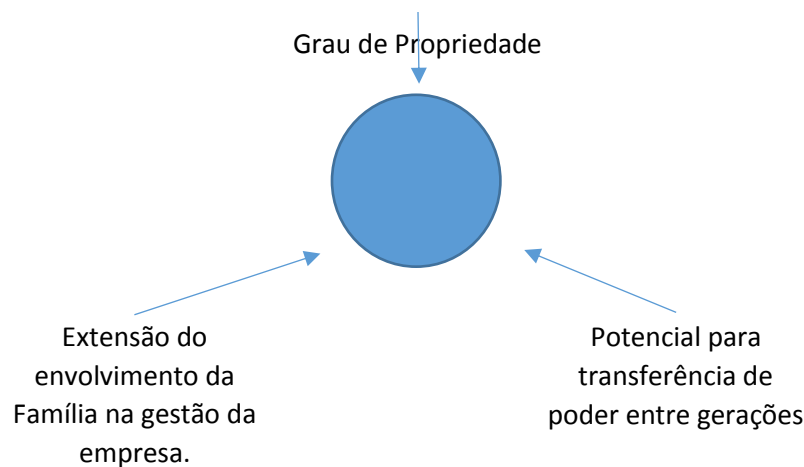
No seguimento do trabalho de um grupo de especialistas, a Comissão Europeia adotou em 2009 a seguinte definição para Empresas Familiares:

Uma empresa de qualquer tamanho é uma empresa familiar se:

1. A maioria dos direitos de tomada de decisão esteja na posse da (s) pessoa (s) natural (is) que criou a empresa, ou na posse da (s) pessoa (s) natural (es) que adquiriu o capital social da empresa ou na posse dos seus cônjuges, pais, filhos ou herdeiros diretos dos filhos.

2. A maioria dos direitos de decisão são indiretos ou diretos.
3. Pelo menos um representante da família ou parente é formalmente envolvido no *governance* da empresa.
4. As empresas listadas cumprem a definição de empresa familiar se a pessoa que criou ou adquiriu a empresa (capital partilhado) ou as suas famílias ou descendentes possuem 25% dos direitos de decisão exigidos pela sua parcela de capital (definição da União Europeia 2009).

Todas as definições acima baseiam-se nos três elementos da familiaridade de maneira própria:



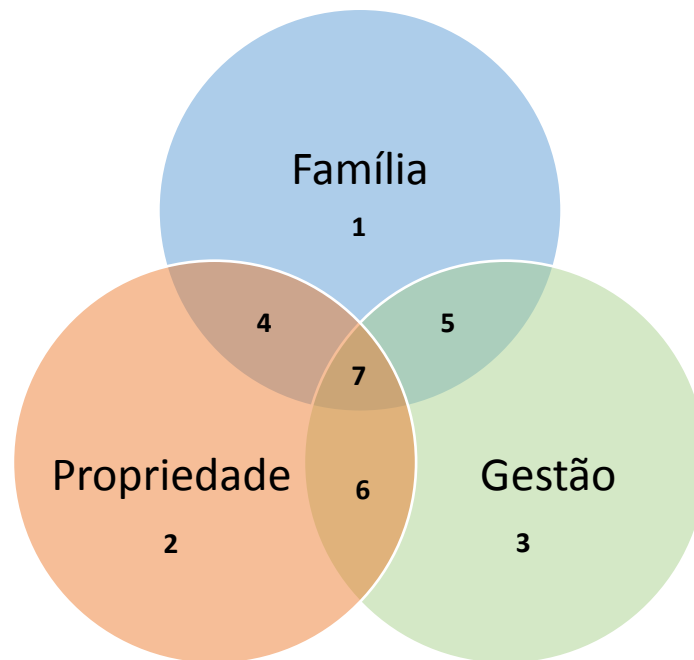
7

O mesmo grupo de peritos identificou os seguintes principais desafios que as empresas familiares enfrentam, que a Comissão Europeia adotou e que agora têm enquadramento político:

- os decisores políticos desconhecem as necessidades das empresas familiares e a sua contribuição económica e social para a sociedade;
- acesso a questões financeiras e fiscais;
- a importância de preparar as transferências comerciais antecipadas;
- *governance* familiar - equilíbrio familiar, propriedade, regras de equilíbrio de género e aspectos do negócio;
- atraindo e mantendo uma força de trabalho qualificada;
- educação para o empreendedorismo e formação de gestão familiar-empresarial específica.

1.30 modelo ciruclar das Empresas Familiares

Em 1970, Renato Tagiuri e John Davis, dois académicos da Harvard Business School, descreveram as Empresas Familiares, introduzindo o Modelo de Três Círculos do Sistema de Empresas Familiares. Este quadro esclarece, em termos simples, os três grupos interdependentes e sobrepostos que compõem o sistema de Empresas Familiares: família, negócios e propriedade. Por causa dessa sobreposição, existem sete grupos de interesse presentes, cada um com as suas próprias perspectivas legítimas, objetivos e dinâmicas. O sucesso a longo prazo dos sistemas de Empresas Familiares depende do funcionamento e do apoio mútuo de cada um desses grupos.



8

Este modelo destaca a complexidade do negócio familiar, uma vez que identifica até sete funções diferentes que uma pessoa pode ter no sistema de negócios da família. Estes são:

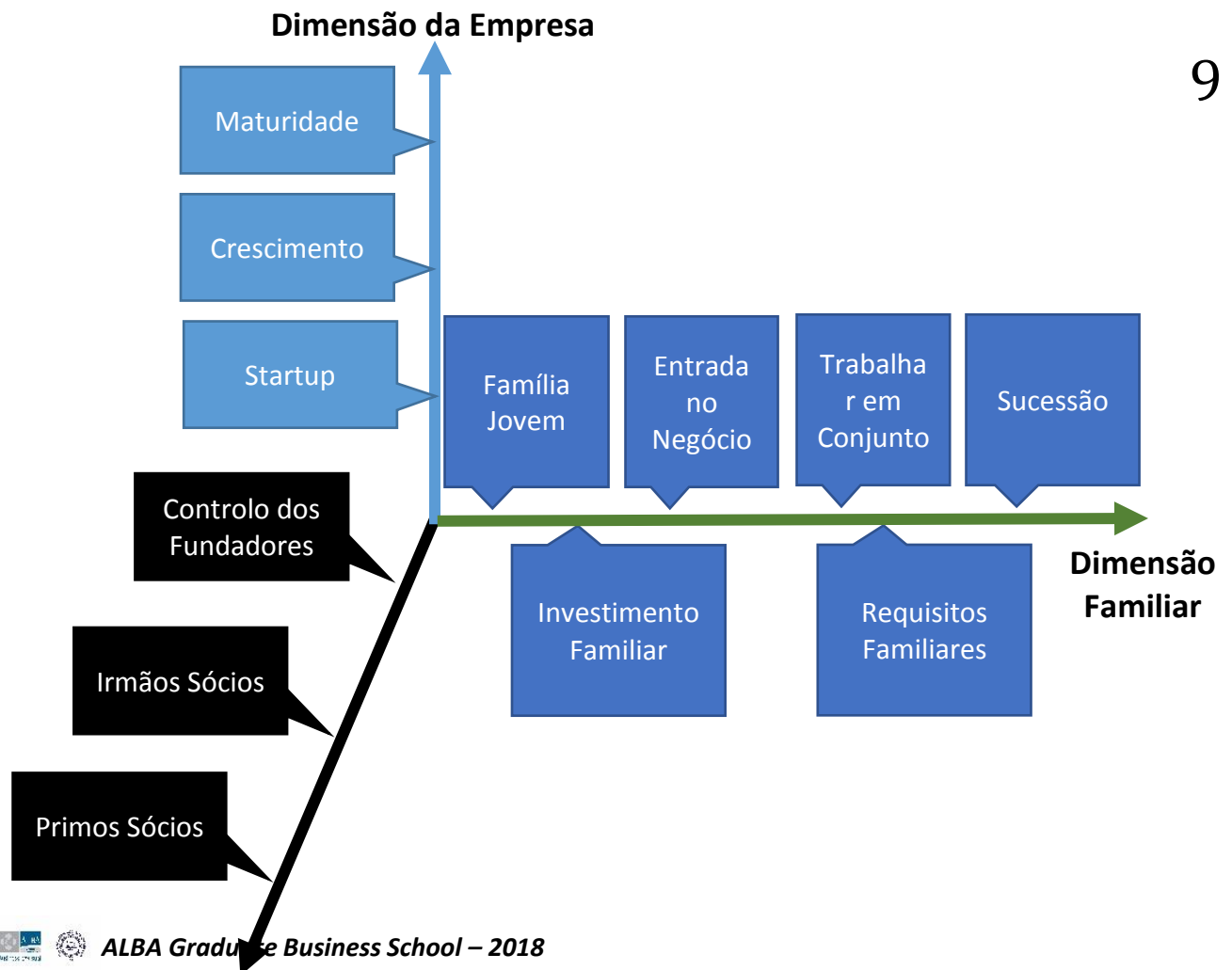
1	Membro da família
2	Dono da empresa
3	Função de gestão
4	Membro da família e dono da empresa
5	Membro da família e função de gestão
6	Dono da empresa e função de gestão
7	Membro da família, dono da empresa e função de

gestão

1.4 Ciclos de vida e etapas da Empresa Familiar

Um elemento significativo para a compreensão da Empresa Familiar é o ciclo de vida combinado da família e do negócio que se relaciona com diferentes etapas em ambos os sistemas. Embora esta questão seja abordada num outro módulo, podemos identificar brevemente os parametros-chave para essa implicação.

Com base no modelo de três círculos que introduzimos anteriormente, identificamos três dimensões diferentes que afetam a estrutura do ciclo de vida combinado. A Dimensão do Negócio mostra as etapas do crescimento da empresa: da criação à maturidade. A Dimensão de Propriedade, mostra a crescente complexidade de propriedade à medida que as gerações passam. A Dimensão Familiar mostra as duas etapas em que cada núcleo familiar evolui em relação ao envolvimento dos membros da família na empresa e no fluxo de capital, inicialmente da família para a empresa e depois da empresa para a família.



Dimensão da Propriedade

É claro que quanto maior e mais velho for a Empresa Familiar, mais complicadas essas dimensões se tornam. Para além de tudo isto, as fontes de tensão também são mais diretas. A tensão pode vir da Dimensão do Negócio (dificuldades de crescimento internas ou externas, decisões estratégicas), a Dimensão da Propriedade (diluição da propriedade e controlo) e a Dimensão Familiar (interação da Empresa Familiar, necessidades financeiras concorrentes entre família e a empresas).

Compreender as empresas familiares e os ciclos de vida relevantes, permite que os líderes empresariais desenvolvam uma estratégia paralela de ambos os sistemas: o negócio e a família. Quando o negócio entra numa etapa de crescimento, a riqueza da família pode fluir para o negócio sem afetar as necessidades familiares. Então, a riqueza do negócio pode fluir para a família para apoiar os membros mais jovens nos seus estudos ou formar as suas próprias famílias. Além disso, enquanto a família cresce, o negócio também cresce para atender a necessidades financeiras e de emprego adicionais. Se isto não for possível, o líder deve, desde cedo, distinguir a família da empresa, de modo a que ambos os sistemas possam coexistir de forma independente no futuro e que os membros da família possam planejar opções de carreira independentes.

10

The Bosveld Group: Rooted in the community

One of the family firm’s great strengths is its rootedness in its community. Many family firms turn these relationships into a unique competitive advantage, and take pride in the positive role they play in creating local employment, and supporting local communities. The Bosveld Group, of South Africa, is a great example.

The company was founded in the 1960s, and is now South Africa's largest private citrus fruit producer, exporting 5.5 million boxes of fruit to 50 countries across the world. Milaan Thalwitzer, is the current non-executive chairman, and three of his sons-in-law hold management roles, with one as CEO. Milaan was named National Farmer of the year in 2014, in recognition of the company’s commitment to land reform, and making the black empowerment agenda a reality. Bosveld committed to Broad-Based Black Economic Empowerment (or BBBEE) thirteen years ago, and is now involved in a number of pilot projects in which the company leases land from black communities on long-term contracts, and then pays rent from the proceeds of the fruit growing business. Training for local people is built into the scheme, so that the owners of the land get a chance to work on it too. “If we can get this right, it should be a win-win for everyone. Land reform is a complex and sometimes divisive issue here, but we can find a way forward if the farmers themselves play an active part in finding the answers.”

Bosveld is committed to South Africa, because the family has always been committed to South Africa: “When people ask me why we’ve been so successful I say it’s down to three things: keeping pace with change, seizing new opportunities, and our commitment to this country. In the next five years our plan is to make the most of the energy the next generation are bringing to the business, and empower our local communities so we make a positive and sustainable impact. We have no plans to diversify our fruit production internationally. South Africa is a land full of potential and we must first invest in our own future and the future of our people.”

And how does Milaan want to be remembered? “As someone who was lucky enough to combine his greatest passions: my love for my family, country and community, and my love for farming.”

Fonte: <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey-2016/giving-something-back-in-south-africa.html>

Pontos de Resumo da Secção

Introdução às Empresas Familiares

- ✓ As empresas familiares criam, ao nível global, riqueza financeira e social significativa, criam e mantêm empregos e oferecem um quadro estável para a inovação.
- ✓ As empresas familiares são definidas de várias maneiras diferentes, mas todas incluem três parâmetros: propriedade familiar, emprego dos membros da família e potencial para a sucessão familiar.
- ✓ Familiaridade; o papel da família na estratégia e execução dos negócios, é o elemento que diferencia empresas familiares de empresas não familiares

2. Vantagens e desvantagens das Empresas Familiares

2.1 Características chave das Empresas Familiares

Os principais atributos do negócio familiar são um resultado direto e um efeito de familiaridade. O envolvimento familiar e as relações familiares moldam os valores, a cultura e as instituições organizacionais das Empresas Familiares. Isto implica que os principais atributos podem funcionar de forma positiva ou negativa, dependendo da funcionalidade das relações familiares dentro da empresa.

O principal atributo que deriva do modelo de três círculos discutido na secção anterior está relacionado com as funções assumidas em simultâneo pela família e pelos membros da empresa. Como membros da família, os gestores querem o melhor para a família, como proprietários de empresas que cuidam do retorno do investimento e, como gestores, tentam alcançar a eficácia operacional. Se eles trabalham na mesma direção e baseiam-se no entendimento comum de outros membros da família, proprietários e gestores de empresas, isso pode impulsionar o desempenho e o crescimento dos negócios.

Outros atributos-chave das Empresas Familiares são (a) Valores partilhados, (b) Experiência acumulada, (c) Emoções fortes, (d) Linguagem familiar, (e) Entendimento mútuo, consciencialização e apoio, e (f) Importância de Empresa Familiar, nome e legado.

Esses atributos-chave moldam as vantagens e desvantagens das empresas familiares. É importante ressaltar que uma empresa familiar pode ter vantagens e desvantagens que derivam de uma aplicação diferenciada de diferentes atributos ao mesmo tempo. Por exemplo, uma empresa familiar pode beneficiar de uma troca efetiva de funções, no entanto sofre quando exposta a fortes emoções. Nesse sentido, nenhuma Empresa Familiar é perfeita, pois estes atributos-chave influenciam de forma dinâmica diferentes Empresas Familiares em diferentes etapas da vida Familiar e sob diferentes circunstâncias ambientais.

Nesse sentido também é importante entender que cada um desses atributos-chave pode ter um impacto diferente nas empresas familiares em diferentes pontos no tempo. A importância da Empresa Familiar, o seu nome e legado pode ser um efeito positivo quando o mercado está a crescer, pois oferece vantagens, como a dedicação, o reconhecimento da marca e a credibilidade. No entanto pode ter um efeito negativo nos casos em que o mercado tenha atingido a sua maturidade e as mudanças sejam imperativas para a sobrevivência da empresa familiar. Nesse caso, a dedicação ao legado pode atrapalhar a inovação ou exigir mudanças estratégicas para a sobrevivência ou o crescimento das empresas.

2.2 Vantagens das Empresas Familiares

A familiaridade oferece às empresas familiares a oportunidade de ter vantagens sobre as empresas não familiares. As vantagens nas fases iniciais de crescimento da Empresa Familiar são criadas devido à sua dupla identidade, mas, nas etapas seguintes, precisarão de ser

fortalecidas e adequadamente governadas para que a Empresa Familiar sustente a sua vantagem exclusiva em relação à concorrência de Empresas Não Familiares. Isto significa que um conjunto específico de vantagens inerentes é moldado durante as etapas iniciais do desenvolvimento de uma Empresa Familiar de sucesso. Para o crescimento sustentável e a longevidade da empresa, essas vantagens inerentes precisam tornar-se parte da estratégia global da empresa.

As vantagens das Empresas Familiares incluem:

- **Valores e crenças partilhados**
A família passa seus valores e crenças fundamentais para o negócio, oferecendo uma identidade clara e uma missão clara. Este conjunto de valores e crenças únicos e difíceis de copiar ajuda a Empresa Familiar a estabelecer sua vantagem competitiva, a identificar capacidades e competências difíceis de serem eliminadas e a estabelecer as primeiras regras de governance.
- **Objetivos comuns**
Os membros da família envolvidos têm um investimento significativo na empresa. Este investimento não é apenas financeiro, mas também está relacionado com emprego, herança, nome de família e status social. O sucesso da empresa familiar é, portanto, um objetivo comum e oferece motivação significativa para a cooperação.
- **Espírito familiar**
As empresas familiares dependem do vínculo biológico dos seus membros para superar a crise, promover a união familiar, criar e aumentar a vantagem competitiva exclusiva. O legado e as histórias familiares incentivam as gerações mais jovens a compreender e superar as dificuldades criando mecanismos de resiliência.
- **Nome da família**
O nome de família de uma empresa familiar bem-sucedida oferece características comuns, como confiança, qualidade e envolvimento pessoal. Isto significa que o nome da família é uma fonte de orgulho e cria responsabilidades relevantes.
- **Eficiência Organizacional**
A eficácia organizacional é alcançada se os gestores atenderem às necessidades e objetivos dos proprietários. Nas relações efetivas entre a família e a empresa, a dupla identidade dos membros da família minimiza os possíveis riscos de separar a propriedade da gestão. Ao mesmo tempo, a tomada de decisões pode ser mais rápida e mais flexível.
- **Flexibilidade**
A informalidade das relações familiares permite mecanismos de decisão e controle menos hierárquicos e burocráticos. Isto oferece uma vantagem competitiva exclusiva

contra as empresas não familiares, pois a tomada de decisões estratégicas pode ser mais rápida e a sua implementação imediata

- **Compromisso de longo prazo**

Os membros da família dedicam-se à empresa familiar. O seu investimento na empresa é tanto financeiro quanto sentimental, permitindo de outra forma decisões de emprego irracionais. O compromisso de longo prazo significa também que os membros da família não esperam retornos financeiros de curto prazo e que até podem aceitar vencimentos mais baixos ou outros retornos de curto prazo para apoiar a Empresa.

- **Independência económica**

Os membros da família têm uma independência económica significativa enquanto trabalham para a Empresa da Família. O vencimento, a participação nos lucros e aumento de riqueza são direcionados para os mesmos indivíduos.

- **Cultura empreendedora**

Os fundadores ou fundador empreendedor incutem a cultura empreendedora nas Empresas Familiares e encorajam os membros da família a pensar e agir de forma empreendedora. Desta forma, a inovação, o reconhecimento de oportunidades, a geração de ideias, a resolução criativa de problemas e a flexibilidade empreendedora são incentivados.

2.3 Desvantagens das Empresas Familiares

Por oposição às vantagens das Empresas Familiares face às empresas não familiares por causa da familiaridade, também existem desvantagens. Essas desvantagens incluem:

- **Conflito familiar**

Diferenças pessoais, discussões familiares, rivalidade entre irmãos e diferenças intergeracionais levam muitas vezes a conflitos. Os conflitos relacionados com a família enfraquecem os negócios da família por um longo período e levam a comportamentos indesejáveis, confusão, mau desempenho e conflito de objetivos. Isso pode levar à morte da empresa familiar ou à separação das parcerias familiares. Os conflitos familiares desencorajam os principais stakeholders não familiares (investidores, consultores, funcionários e parceiros-chave) a envolverem-se na Empresa Familiar.

- **Problemas fronteira**

O modelo de três círculos implica a sobreposição da família e do sistema de negócios. Isto pode levar a mal-entendidos entre os dois sistemas e a criar confusão de funções. Tais questões surgem quando os membros da família não conseguem ver a diferença entre a vida familiar e empresarial.

- **Confusão de funções**

Outro efeito da familiaridade é a dificuldade em ver a diferença entre proprietário e gestor. A confusão pode surgir sobre quem faz o quê e descrições de trabalho claras,

afetando negativamente a comunicação e tomada de decisões. Ao mesmo tempo, supervisionar e criticar parentes pode por em causa as relações familiares.

- Questões relacionadas com objetividade

Trabalhar para a empresa familiar e a evolução relevante na carreira profissional é, na maioria dos casos, baseado numa tomada de decisão não objetiva. Isto não é necessariamente errado, pois há vários elementos positivos em dar emprego a membros da família. No entanto, essa falta de objetividade nem sempre pode ser o resultado de decisões focadas nos negócios, mas sim dinâmicas relacionadas à família. Por exemplo, empregar jovens membros da família com menor remuneração, oferecer salários mais altos aos membros da família ou promover membros da família alargada para fazer as pazes com parentes mais velhos pode inibir o crescimento da empresa.

- Nepotismo

O avanço na carreira com base em relacionamentos familiares e não em qualificações é geralmente desencorajador para funcionários não-familiares. As questões de nepotismo e de objetividade podem afetar a dedicação de importantes funcionários não-familiares que enfrentam limitações de remuneração e barreiras de desenvolvimento de carreira.

- Questões relacionadas com a Sucessão

A sucessão é provavelmente a questão predominante para todas as empresas familiares, pois é o processo que pode criar conflitos e destacar as diferenças entre os membros da família. Tanto o atraso da sucessão, devido à relutância da geração mais velha em ceder a empresa, como a preparação complexa para esta importante mudança de liderança, criam mal-entendidos e sentimentos negativos que precisam de ser geridos eficazmente.

- Pensamento de grupo

O pensamento de grupo resulta em conformidade entre os membros do grupo que trabalham juntos por um tempo prolongado e inibe a criatividade. Especialmente em empresas familiares, a disfuncionalidade na tomada de decisões pode ser o resultado do alinhamento da compreensão do negócio ou da prevenção de conflitos. Ambos os casos fazem com que a Empresa Familiar olhe para dentro e falhe na identificação de novas ideias para revitalizar a organização.

16

2.4 Potenciar as vantagens e conviver com as desvantagens

Para que possam tirar o máximo partido da familiaridade e interação dos sistemas familiares e de negócios, os líderes de empresas familiares precisam de reservar tempo para lidar com essas características únicas da sua organização. A familiaridade é um elemento estratégico essencial do negócio que requer compreensão e de ser gerido. Frequentemente, os líderes das empresas familiares não compreendem a sua importância ou evitam resolver problemas de longa data. Além disso, é importante entender que essas vantagens e desvantagens existem na maioria das

empresas familiares, independentemente do tamanho, da indústria, de etapa de desenvolvimento ou da idade.

Melhorar os elementos positivos da familiaridade é um esforço que irá compensar a longo prazo e pode revelar-se a contribuição mais importante do líder. Ao mesmo tempo, resolver os problemas subjacentes que levam às desvantagens beneficiará definitivamente a família e a empresa. Lidar com essas desvantagens e as suas causas fundamentais requer comunicação aberta e decisões difíceis. A experiência mostra que ambas as vantagens e desvantagens coexistem nas Empresas Familiares, tornando complicado o equilíbrio entre os atributos-chave que, por um lado, oferecem vantagens e, por outro, permitem desvantagens.

Heineken: A Family Business perspective by a non-family CEO

Heineken is about 150 years old and controlled by the fifth generation of the Heineken family. They are the third largest beer company in the world. The family has often relied upon non-family management, but always participated actively as owners. Mr. van Boxmeer started with Heineken immediately out of school. He held positions in Africa, Poland and Italy and proudly announced he had never looked for a job elsewhere. He’s been CEO/Chair since 2005 – 8 years already.

The Heineken family has voting control but only 25% of the economic interest via a holding company owned 51% by the family that controls 51% of an operating company. The rest of the shares are publicly listed. The company’s core brand represents 17% of revenues. Otherwise they have more than 250 local brands around the world, 28 of which are long-term partnerships that represent 25% of all sales.

Mr. van Boxmeer describes the advantages and disadvantages of being a Family Business. The disadvantage is the “constraints of the balance sheet – especially in an industry where you must grow or die.” On the other hand, he identifies numerous advantages:

- Patience and the long-term view.
- The “nerve” to courageously hang in during tough times.
- A special spirit of passion for the business.
- The people like working for a family.
- The long nurtured capability to work with partners and to integrate acquisitions into the Heineken culture.
- Long-term value is more important than share price.
- Market share is more important than earnings.

Furthermore, he identifies culture as what you do, not what you say in a brochure. The key Heineken values are:

- Passion for quality
- Enjoyment
- Respect
- Integrity
- Entrepreneurship
- Demanding of results

In sum, the long-term view, strong DNA-based culture and special dynamic capabilities define Heineken, even as a listed company and even though the family only holds governing roles. (Adaptado de: <http://blog.thefbcg.com/case-study-heineken-as-a-family-business/>)

Pontos de Resumo da Secção

Vantagens e desvantagens das Empresas Familiares

- ✓ A Familiaridade nas Empresas Familiares implica a existência de atributos específicos que diferenciam a Empresa Familiar de outras empresas.
- ✓ Esses atributos-chave criam
 - Vantagens com as quais a família pode contar para garantir o sucesso do seu negócio
 - Desvantagens que põem em perigo a continuidade da empresa ou as relações familiares
- ✓ As vantagens e desvantagens das Empresas Familiares baseiam-se nos mesmos atributos e na maneira como eles afetam o binómio família-empresa.
- ✓ Lidar com as desvantagens depende principalmente de uma comunicação aberta e contínua.

3. O futuro das Empresas Familiares

Neste módulo introdutório, já descrevemos as origens e funcionalidades das empresas familiares. As empresas familiares são cultivadas pela geração atual para as gerações futuras. A sua perspetiva para o futuro é mais distante que a das empresas não-familiares, enquanto as dinâmicas de crescimento são significativamente diferentes devido ao elemento legado familiar e riqueza. A fim de fortalecer a possibilidade de longevidade da Empresa Familiar, as gerações líderes precisam formar proprietários responsáveis que promovam os valores familiares, preservem e aumentem a riqueza comum e façam parte do sucesso intergeracional.

3.1 Propriedade responsável e sucesso intergeracional

A propriedade responsável é um termo que pode definir todos os elementos necessários que um/a proprietário/a de uma empresa familiar precisa de ter em consideração, para poder contribuir para a longevidade da empresa familiar. A propriedade responsável concentra-se em identificar a propriedade como o papel principal de um membro da família e a gestão como papel secundário. Isto implica que a liderança adequada da Empresa Familiar protege a riqueza da família e não o emprego familiar.

Um proprietário responsável de empresa familiar enfatiza um compromisso ativo e de longo prazo com a família, a empresa e a comunidade, e equilibra estes compromissos uns com os outros. Isto significa que os seus atos servem o bem coletivo dos proprietários e da empresa. Isto pode ser alcançado através:

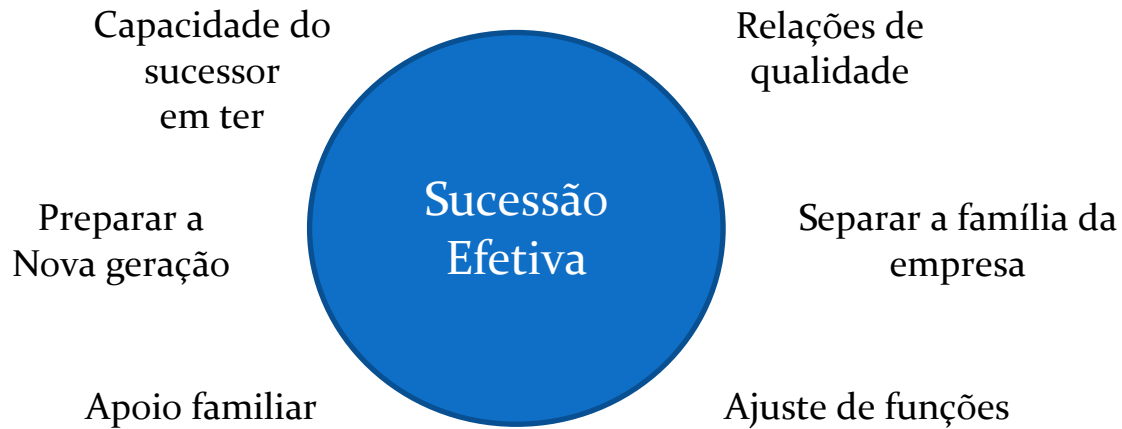
- Definindo o sucesso como a transição do aumento da riqueza e não da gestão.
- Identificando limitações pessoais na gestão.
- Selecionando os gestores com base em critérios não familiares.
- Garantir a longevidade através do crescimento sustentável.
- Construindo oportunidades para a diferenciação.

3.2 Preparação e planeamento na Sucessão de Empresas Familiares

A posse responsável leva à sucessão efetiva. A sucessão em empresas familiares é um fenómeno que abrange e amplia todos os problemas críticos subjacentes à família e à empresa. A sucessão é frequentemente ilustrada como o momento em que o líder incumbente sai e o novo líder toma posse da Empresa Familiar. No entanto, em empresas familiares é essencial ver a sucessão como um processo contínuo que nunca termina. A sucessão é frequentemente descrita por “Passar o testemunho”. Este processo requer à priori uma preparação prolongada e um período de adaptação (para a família e empresa) após a mudança efetiva da liderança.

Cada família pode preparar-se de maneira diferente, identificando os seus próprios mecanismos de transição de liderança e lidando com a mudança de uma maneira única. O sucesso do processo de sucessão apenas será visível vários anos após a transição da liderança e,

portanto, precisa de ser cuidadosamente planeado e acordado. Um típico plano de sucessão inclui os seguintes elementos.



O peso de cada elemento varia de Empresa Familiar para Empresa Familiar e depende de fatores familiares, sociais, culturais e financeiros.

Nos próximos módulos do projeto FABUSS será apresentada uma abordagem detalhada sobre os elementos acima descritos e as ferramentas necessárias para o próximo líder da empresa familiar.

21

Pontos de Resumo da Secção

O futuro das Empresas Familiares

- ✓ As empresas familiares são geridas pela geração atual para as futuras gerações com base no legado das gerações anteriores.
- ✓ A longevidade da Empresa Familiar é assegurada pela criação de uma mentalidade de propriedade responsável no seio dos proprietários membros da família.
- ✓ A sucessão é um processo de longo prazo para Empresas Familiares que requer um período preparatório extenso, um processo de sucessão de liderança bem organizado e um processo de adaptação acordado.

Resumo do Módulo

Este módulo serve como uma estrutura introdutória para a preparação, implementação e suporte de sucessão em Empresas Familiares, abordadas mais detalhadamente nos módulos seguintes. É importante identificar que todas as empresas familiares enfrentam desafios semelhantes e usufruem de benefícios comuns, independentemente do tamanho, setor ou idade.

A familiaridade implica atributos-chave específicos que diferenciam as empresas familiares das empresas não familiares, resultando em vantagens competitivas exclusivas, idiossincráticas para cada família empreendedora. Reforçar o efeito positivo da família e minimizar o negativo está entre as tarefas do líder e restantes responsáveis da empresa familiar. Uma longevidade duradoura da Empresa Familiar exige a transferência de riqueza salvaguardada e aumentada de geração para geração. Para ser bem sucedida, a sucessão, que é um elemento significativo deste processo, requer preparação, execução eficaz e adaptação sustentável à liderança.

Atividades de Formação

1. Faça uma lista de cinco a dez empresas familiares influentes na sua área de residência ou país. Faça uma breve descrição como essas empresas contribuem para a economia local/ nacional, que impacto direto têm na comunidade e que benefícios indiretos criam para a sociedade.
2. Identifique uma empresa familiar que admira e descreva a sua vantagem competitiva. Até que ponto e como se relaciona com a família?
3. Identifique na sua própria empresa familiar vantagens e desvantagens, conforme o discutido neste módulo. O que faria como líder para aumentar as vantagens e controlar as desvantagens?
4. Em equipas de 3 a 5 participantes, leia o caso da Heineken deste módulo e analise a desvantagem que o Sr. van Boxmeer identifica. O que significa? Como é ou como pode ser superada pelas vantagens listadas?
5. Imagine que é o fundador de uma empresa e está a preparar-se para a sucessão. Atualmente, gere a empresa sozinha/o sem o envolvimento da sua família. A próxima geração da sua família consiste em três crianças com idades de 13, 16 e 18 anos. Qual é o seu plano? Quais são os pontos chave que pretende ter em consideração neste processo? Comparando-se com uma Empresa Familiar de 3ª geração que diferenças deteta no processo de sucessão? Para a discussão da situação poderá assumir o que considerar necessário. Identificar todos os parametros que forem tidos em conta

Notas e Referências

1. “Family Business Management: Concepts and Practices”. A. Bakr Ibrahim, Kendall/Hunt Publishing Company, 2006
2. “Entrepreneurial Family Firms”, Frank Hoy & Pramodia Sharma, Pentice Hall, 2010
3. European Commission: https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business_en
4. European Family Businesses: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/definition>
5. Tagiuri and Davis: <http://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/>