IDEAS LLYC

EXPLORE. INSPIRE.

ARTIGO

EMPRESAS FAMILIARES: PONTO DE INFLEXÃO E A SAÍDA DA CRISE DA COVID-19

Madrid, 21 de Maio de 2020

LLORENTE Y CUENCA

As empresas familiares são cruciais para a economia, e não só porque representam mais de 90% de todas as empresas a nível global e proporcionam 70% dos empregos no setor privado, juntamente com uma parte muito considerável da riqueza produzida nas áreas tão diversas como a indústria, turismo, agricultura, banca, calçado, construção, energia, engenharia, saúde, tecnologia, têxteis ou transportes. A sua importância vai além dos números, e é independente do tamanho de cada empresa, que pode ser micro ou multinacional: **a vocação a longo prazo e a fidelidade para com os seus stakeholders**, sejam clientes, fornecedores ou funcionários, tornam as empresas familiares num motor de desenvolvimento social, que contribuem decisivamente para fomentar uma cultura de empreendedorismo, responsabilidade, sustentabilidade e, cada vez mais, igualdade nos negócios. Porém, vivem num paradoxo: **a sua cultura de comunicação e a atenção que recebem estão, regra geral, longe de acompanhar o papel que desempenham na vida de todos os europeus.**

A crise da Covid-19 posicionou-nos como sociedade num momento de máxima incerteza perante o futuro. Um momento em que nos faltam respostas e certezas, e no qual será determinante a liderança do legado perante as grandes mudanças que, sem dúvida, enfrentaremos.

ENCONTRAR UM PROPÓSITO E PARTILHÁ-LO: DA LIDERANÇA À NARRATIVA

A transformação digital trouxe mudanças indeléveis ao mundo da comunicação: os meios, os canais e os formatos transformaram-se; há um novo paradigma que define as regras do jogo. É crucial que as empresas usem a sua voz e que liderem a conversa sobre si mesmas e sobre os temas que são estratégicos para os seus negócios. Se não o fizerem, outros o farão no seu lugar.

Num contexto marcado por fenómenos como **a infoxicação** - que dificulta que as pessoas distingam o que é valioso do que não é -, **a personalização** - um enorme poder do indivíduo e uma capacidade relevante de influência - e **a hipertransparência** - o poder das forças individuais de empresas para se comportarem de maneira ética, aberta e transparente -, para reclamar, para comunicar o seu papel na sociedade é essencial para gerar confiança, proteger a reputação da empresa e continuar a ser competitivas.

Os líderes têm um papel destacado nesta mudança: é importante que cada organização reflita sobre o seu legado e a razão que há por detrás da sua empresa. **Muitas empresas dizem o que fazem, algumas explicam como o fazem, mas muito poucas explicam para que o fazem.**

A forma como se faz esta explicação, a história que se conta, também é central. **A narrativa de uma empresa não está criada para vender um produto ou para realizar uma campanha anual, por mais poderosa e importante que possa ser essa empresa**. Baseia-se no propósito e nas crenças partilhadas da empresa e está indissoluvelmente associado à sua estratégia a longo prazo.

“Muitas empresas dizem o que fazem, algumas explicam como o fazem, mas muito poucas explicam para que o fazem”

As empresas familiares podem ser uma voz para o capitalismo humanista, consciente ou qualquer evolução do conceito do capitalismo que for capaz de implementar essa reivindicada **mudança de paradigma** que surge desde o mesmo coração do sistema empresarial. Um **movimento honesto** desde as empresas, empresários e diretores, que valoriza uma gestão mais moderna, eficiente, rentável, responsável e sustentável, e que quer dar resposta a uma sociedade que reclama uma nova liderança social.

As empresas familiares têm um passado, mas isso não significa que vivam ancoradas a ele: a aposta a longo prazo torna-as inovadoras por definição, mas nem sempre se transmite assim. As startups e algumas grandes corporações apropriaram-se do relato da inovação. As novas empresas, as startups, ganharam um posto no imaginário coletivo à base da epopeia de empreendedores. Mas as empresas familiares também têm muito a dizer nesta conversa. **Quem melhor que as empresas familiares para transmitir a epopeia empreendedora?** E agora, o público, a sociedade, estará mais disposta do que nunca a ouvi-las.

“As empresas familiares devem reivindicar o modelo de criação de valor e legado a longo prazo como maneira de sair da crise da COVID-19”

RESPOSTA AOS DESAFIOS INTERNOS

A comunicação também se afirma como determinante na **gestão dos grandes desafios internos** que as empresas familiares enfrentam, desde o exercício da liderança até ao processo de sucessão, que começa com a participação e preparação das gerações futuras, ou a profissionalização com gestores externos.

Nas empresas familiares, nem sempre são evidentes os organigramas oficiais, mas sim as lideranças: é fundamental exercê-las com transparência tanto como as comunicar com as ferramentas adequadas-

Centrar o foco na empresa e desenvolver uma estratégia própria potenciando os seus valores e o seu propósito é uma maneira de afastar os riscos que tanto preocupam a empresa familiar no que diz respeito ao seu protagonismo pessoal, especialmente nos casos em que inclusive o apelido familiar é a marca corporativa. **Uma boa comunicação é o melhor escudo protetor perante possíveis riscos e ameaças de crise.**

Aqui, o Conselheiro Delegado desempenha um papel fundamental: o seu objetivo final é fazer com que todas as partes interessadas se associem ao propósito, além de compreender a narrativa, e que tanto os órgãos de governo como os de gestão tenham o mesmo roteiro e caminhem ao mesmo ritmo rumo ao seu cumprimento.

É responsabilidade da propriedade de uma empresa **definir e transmitir o modelo de empresa** que querem e que vão implementar. O Conselho, como representação dos interesses dos stakeholders, deve imbuir-se dele e ser capaz de garantir que, na gestão do dia-a-dia, a empresa é capaz de o respeitar e fazê-lo chegar a todos os coletivos de que a empresa familiar precisa para operar.

Ter sistemas de **gestão de stakeholders**, no qual a prioridade de lhes saber transmitir o modelo de empresa, o legado e o propósito como modelo integrador dos interesses de todos, é essencial. ortanto, é muito importante para a família de negócios que geralmente fica por detrás de uma empresa familiar partilhar uma única visão empresarial

As dificuldades da empresa familiar costumam começar pelas divergências sobre o "para quê" e o "porquê" da existência da própria empresa, e as discrepâncias sobre o próprio propósito vital dos membros da família com o da empresa familiar.

"Aproveitem a situação para rever o plano estratégico da empresa familiar e as implicações que as mudanças podem ter na empresa familiar"

É um grande desafio alinhar **os interesses pessoais com os familiares, e estes com os empresariais**, e esta dificuldade multiplica-se quando a empresa familiar passa para a segunda ou seguintes gerações e começam a surgir familiares "políticos" no ecossistem.

Um dos segredos para minimizar este risco é **manter a visão de legado** e investir tempo e dinheiro para formar e fomentar o espírito empresarial e a cultura empreendedora entre os membros da família.

São muitos os casos em que o foco da geração que, nesse momento, gere uma empresa familiar, é formar as seguintes com as capacidades de gestão, direção, deixando relegadas aquelas que têm que ver com a governação e a liderança da família empresária.

A realidade demonstrou-nos vezes sem conta que bons gestores, melhores do que qualquer membro da família empresária alguma vez poderia chegar a ser, existem no mercado de trabalho e podem ser integrados com êxito na gestão do dia-a-dia da empresa e obter excelentes resultados. Mas também nos demonstraram que as funções que não são delegáveis, ou externalizáveis na empresa familiar são as de gerir a própria família, formar os seus membros como governadores das empresas familiares que emanam delas e fomentar o espírito empresarial e empreendedor dos seus membros.

Esta é a última fronteira, é a diferença entre pessoas, e o facto de **ser membro de uma empresa familiar dá-lhe muito de retorno, dá forma e fá-lo conviver com os princípios do legado, da atividade empresarial e a da criação de valor para a sociedade além de ganhar dinheiro para si próprio**. Isto tudo não se aprende como gostaríamos nas escolas de negócio, centradas historicamente nas capacidades de gestão. Esta escola de empresários é a família empresária e é a sua grande vantagem competitiva em relação aos outros modelos de desenvolvimento empresarial.

Criar escolas de empresários no seio das famílias empresariais ajudará a duas coisas: continuar a criar empresas, e evitar a luta pelo poder sobre as empresas que já existem. **Formá-los para serem empresários e não gestores de empresas é a grande diferença, e este foco só se pode dar na família empresária.**

“Alinhar os interesses das diferentes gerações da família empresária nestes momentos é fundamental para evitar divergências e ganhar força para o que há de vir”

LIDERAR A EQUIPA DE GESTÃO

Depois de conseguirmos alinhar os proprietários e os seus representantes no Conselho de Administração, surge um novo desafio, **como nos rodeamos de profissionais que partilham a visão da empresa familiar e como conseguimos que a transmitam para a organização?**

A profissionalização das equipas de gestão é uma tendência lógica para conseguir **evitar a endogamia da família empresária, enriquecer os focos e adquirir novas capacidades e conhecimentos**, mas tem um desafio de integração dos profissionais na cultura da empresa familiar.

Este desafio não é simples pois estes profissionais geralmente desenvolveram uma carreira sobre paradigmas empresariais baseados no rendimento e na obtenção de valor a curto prazo, não na criação do valor a longo prazo, e muito menos **na criação e gestão do legado.**

É por isso que passa a ser crucial para a integração bem-sucedida no modelo da empresa familiar que se dedique tempo a explicar as diferenças do modelo e que se assuma com humildade que é necessário iniciar um processo de desaprendizagem, um tempo em que os cargos diretivos devem enfrentar as suas crenças contra as da empresa familiar e gerir a mudança que representa para eles.

Muitos dos fracassos de excelentes diretores de empresas cotadas e multinacionais que se integram em empresas familiares, produzem-se pelas diferenças de ambos os modelos e a mudança de prioridades e maneiras de fazer que isto produz.

Gerir a mudança passa a ser uma tarefa-chave nestes processos de integração. Há que saber de que ponto se parte, onde se quer ir, e definir um trajeto para chegar à meta. Não é simples, já que desaprender é sempre doloroso e complexo, mas deve-se refletir sobre isso se se quiser facilitar a integração deste tipo de profissionais na empresa familiar.

“Avaliar as equipas de gestão neste momento de crise ajudará as empresas familiares a saber se têm as equipas adequadas para a nova etapa que começamos e a prepararem-se para o relançamento”

SOCIALIZAR O CONCEITO DE LEGADO

Para destacar o valor dos atributos diferenciadores da empresa familiar, como o propósito, a missão e o reflexo na cultura interna, incentivar a participação dos funcionários e criar participação com eles, contribui para **gerar um sentimento - e orgulho - de pertença**, afetando a capacidade de atrair e reter talento, sem importar a dimensão do negócio. A lógica aplica-se à relação com com todas as partes interessadas.

A empresa familiar aspira a ter uma operação perfeita para demonstrar a sua excelência. Mas esquece-se que, para construir a reputação, não basta fazê-lo bem: também é preciso explicá-lo. E para ser credível, é preciso ter essa narrativa e o contexto e os líderes de opinião: construir o relato permite liderar a conversa.

A crise provocada pela Covid-19 obrigar-nos-á a rever questões como a **localização, a sustentabilidade e a segurança da produção e dos produtos que consumimos**. E, neste novo contexto, a confiança que nos traz o legado da empresa familiar será um valor determinante também perante os consumidores. Valorizá-lo, exercê-lo e também explicá-los dar-nos-á uma **vantagem competitiva no mercado**, necessitando de valores e produtos sólidos, próximos e confiáveis.

“Transferir para todos aqueles que ajudam a empresa familiar a desenvolver o seu modelo de negócio, um forte conceito de confiança no futuro, cultura do esforço e trabalho em equipa ajudará a superar esta etapa com o êxito que procuramos”

CUIDAR DO DIA-A-DIA

Depois de superar **os desafios do âmbito de governação da família empresária**, e responder às perguntas-chave sobre estratégia de família e alinhado aos seus membros, estaremos preparados para dar os seguintes passos.

Depois de a governação da empresa familiar ter revisto a estratégia, o modelo de negócio e as equipas necessárias para o desenvolver, poderemos passar a dedicar tempo à gestão.

Quando entrarmos **na gestão, será necessário tomar decisões difíceis**. Passámos recentemente pela última das grandes crises económicas e isto ajudou-nos a afinar as propostas de valor e as organizações para sermos mais eficientes, competitivos e ágeis.

Perante esta nova etapa de convulsão, estamos mais preparados do que em 2008, de um modo geral, surpreendeu-nos com menos dívida, diversificados tanto em produtos, como em canais de venda ou mercados, com as equipas mais adequadas e com uma cultura de desafio permanente mais desenvolvida.

Ainda assim, será bom **recordarmos os princípios fundamentais** e cuidarmos da **liquidez** para evitar problemas de tesouraria, tentarmos fortalecer o nosso **financiamento** para passar o deserto que enfrentamos e analisarmos toda a cadeia de valor do nosso modelo de empresa para **eliminar tudo aquilo que não traga valor** e está a prejudicar o nosso dia-a-dia. Será necessário tomar decisões difíceis a curto prazo para vencermos no futuro, mas essa foi sempre uma das características da empresa familiar, **olhar para o futuro e lutar por ele**.

AUTORES

Mar Galtés. Diretora da LLYC Barcelona. Mar Galtés é Licenciada em Ciências da Informação pela UAB e PDD pelo IESE. Desenvolveu grande parte do seu percurso profissional no La Vanguardia, onde, durante 27 anos, foi redatora de referência na secção de economia para o tecido empresarial catalão e o ecossistema digital. Como jornalista, seguiu a evolução e transformação de centenas de empresas, desde startups a multinacionais, entrevistou empreendedores e presidentes de grandes corporações mundiais, e visitou empresas e fábricas em vários continentes. É coautora de El Timo de la Superwoman (Planeta, 2010) e autora de Aventuras de emprendedores. 57 historias de creatividad y valentía en la empresa (Libros de Cabecera, 2011) e de Barcelona Startup (Libros de Cabecera, 2020).

mgaltes@llorenteycuenca.com

Paco Hevia. Diretor Sénior da área de Comunicação Corporativa. Licenciado em Publicidade e Relações Públicas pela Universidade Complutense de Madrid, tem mais de 20 anos de experiência em gestão de empresas. Entre 2000 e 2007, fez parte da equipa da LLYC para, depois, integrar o Grupo Siro na qualidade de diretor de Recursos Humanos, Responsabilidade Corporativa e Comunicação até 2013. Até 2018, desempenhou responsabilidades semelhantes na Calidad Pascual. Atualmente, compatibiliza as suas responsabilidades na LLYC com as funções de conselheiro em diversas empresas familiares.

phevia@llorenteycuenca.com

Este artigo foi preparado em colaboração com **Joana Carvalho Fernandes,** Consultora Sênior e na área de Comunicação Corporativa e Assuntos Públicos da LLYC em Lisboa.

DIREÇÃO CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Sócio Fundador e Presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

Alejandro Romero
Sócio e CEO para as Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Enrique González
Sócio e CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Sócio e Chief Strategy and Innovation Officer
acorujo@llorenteycuenca.com

Nazaret Izquierdo
Chief Talent Officer
nizquierdo@llorenteycuenca.com

Cristina Ysasi-Ysasmendi
Diretora Corporativa
cysasi@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña
Diretor Jurídico & Compliance
jpocana@llorenteycuenca.com

Daniel Fernández Trejo
Diretor Sénior de Tecnologia
dfernandez@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Sócio e Global Controller
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Antonieta Mendoza de López
Vice-presidente de Advocacy para a América Latina
amendozalopez@llorenteycuenca.com

ESPANHA E PORTUGAL

Arturo Pinedo
Sócio e Diretor-geral
apinedo@llorenteycuenca.com

Luisa García
Sócia e Diretora-geral
lgarcia@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Sócia e Diretora-geral
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Sócio e Diretor Sénior
oiniesta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17

Madrid

Joan Navarro
Sócio e Vice-presidente
Relações Públicas
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Sócio e Diretor Sénior Esporte e Estratégia de Negócio
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino
Sócio e Diretor Sénior Digital
ipino@llorenteycuenca.com

David G. Natal
Sócio e Diretor Sénior
Consumer Engagement
dgonzalezn@llorenteycuenca.com

Ana Folgueira
Sócia e Diretora Executiva
da área Estúdio Criativo
afolgueira@llorenteycuenca.com

Paco Hevia
Diretor Sénior
Comunicación Corporativa
phevia@llorenteycuenca.com

Jorge López Zafra
Diretor Sénior
Comunicación Financiera
jlopez@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Lisboa

Tiago Vidal
Sócio e Diretor-geral
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.
1250-142 Lisboa
Tel. + 351 21 923 97 00

ESTADOS UNIDOS

Erich de la Fuente
Sócio e Chairman
edelafuente@llorenteycuenca.com

Carlos Correcha-Price
CEO
ccorrecha@llorenteycuenca.com

Javier Marín
Diretor Sénior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Miami

Emigdio Rojas
Diretor Executivo
erojas@llorenteycuenca.com

Nueva York

Gerard Guiu
Diretor de Desenvolvimento de Negócios Internacionais
gguiu@llorenteycuenca.com

3 Columbus Circle
9th Floor
New York, NY 10019
United States
Tel. +1 646 805 2000

REGIÃO NORTE

Javier Rosado
Sócio e Diretor-Geral Regional
jrosado@llorenteycuenca.com

Cidade do México

Rogelio Blanco
Diretor-geral
rblanco@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412
Piso 14. Colonia Juárez
Alcaldía Cuauhtémoc
CP 06600, Ciudad de México
Tel. +52 55 5257 1084

Javier Marín
Diretor Sénior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Panamá

Manuel Domínguez
Diretor-geral
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower
Piso 9, Calle 57
Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Diretor-geral
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Suite 702
Tel. +1 809 6161975

San José

Pablo Duncan - Linch
Sócio Diretor
CLC Comunicación | Afiliada LLYC
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General 350 metros oeste
Trejos Montealegre, Escazú
San José
Tel. +506 228 93240

REGIÃO ANDINA

Luis Miguel Peña
Sócio e Diretor-geral Regional
lmpena@llorenteycuenca.com

Bogotá

María Esteve
Sócia e Diretora-geral
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. – Colombia
Tel. +57 1 7438000

Lima

Gonzalo Carranza
Diretor-geral
gcarranza@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro
Tel. +51 1 2229491

Quito

Carlos Llanos
Diretor-geral
cllanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y Cordero – Edificio World Trade Center – Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

REGIÃO SUL

Juan Carlos Gozzer
Sócio e Diretor-geral Regional
jcgozzer@llorenteycuenca.com

São Paulo

Cleber Martins
Sócio e Diretor-geral
clebermartins@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111
Cerqueira César SP - 01426-001
Tel. +55 11 3060 3390

Rio de Janeiro

Daniele Lua
Diretora Executiva
dlua@llorenteycuenca.com

Ladeira da Glória, 26
Estúdios 244 e 246 - Glória
Rio de Janeiro - RJ
Tel. +55 21 3797 6400

Buenos Aires

Mariano Vila
Sócio e Diretor-geral
mvila@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8
C1043AAP
Tel. +54 11 5556 0700

Santiago de Chile

Marcos Sepúlveda
Diretor-geral
msepulveda@llorenteycuenca.com

Francisco Aylwin
Presidente Conselheiro
faylwin@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801
Las Condes
Tel. +56 22 207 32 00

IDEAS LLYC

EXPLORE. INSPIRE.

IDEAS é o Departamento de Liderança através do Conhecimento da LLYC.

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

IDEAS LLYC é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

Porque a realidade não é preta ou branca existe IDEIAS na LLYC.

ideas.llorenteycuenca.com
revista-uno.com.br