

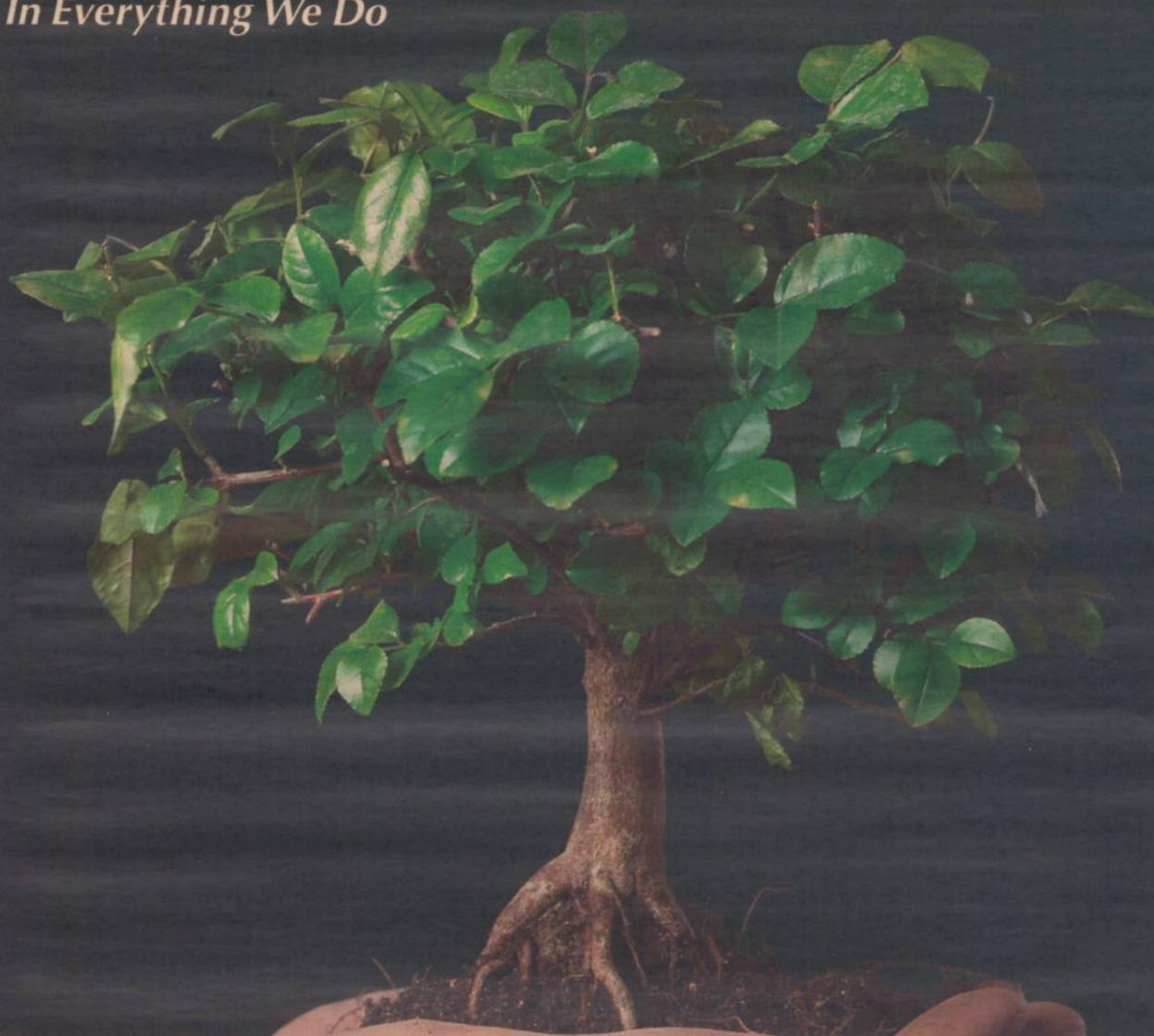


Empresas Familiares

EM PARCERIA COM:

ERNST & YOUNG

Quality In Everything We Do



Empresas familiares

Negócios de gerações fortalecem a economia

Tanto em Portugal como na Europa, as empresas familiares são um pilar importante da economia.
Preparar a sucessão da liderança é fundamental para a continuidade destes negócios.

Em Portugal e na Europa

Empresas familiares são um pilar da economia

Representam uma grande fatia do mundo empresarial e são importantes para a economia. Possuem vantagens, mas enfrentam grandes desafios. A realidade das empresas familiares, retratada pela Ernst & Young.

As empresas familiares representam 38% do total de empresas de média dimensão (entre 250 e 5000 colaboradores) das cinco maiores economias europeias (França, Espanha, Itália, Alemanha e Reino Unido), segundo um estudo conduzido pela Ernst & Young.

Em média, cada empresa familiar destes cinco países emprega 825 pessoas, gera 248 milhões de dólares de receitas, apresenta um valor acrescentado de 71 milhões de dólares, um ROE (Return on Equity) de 24,87%, além de ter criado, entre 2005 e 2007, 92 postos de trabalho, o que representa um crescimento médio de 12,5% e 55% do total de novos empregos gerados no segmento de médias empresas.

Se dúvidas houvesse, os números aí estão para testemunhar o incrível – e frequentemente subestimado – contributo das empresas familiares para a economia europeia.

Mas há mais. Além de representarem uma importante fatia do universo empresarial, as empresas familiares revelam, em muitos indicadores, uma ‘performance’ superior às não-familiares. Apesar de, em média, serem mais pequenas – com menos de metade do volume de negócios e menos pessoas –, as empresas familiares crescem mais rápido. Entre 2005 e 2007, as empresas familiares consideradas no estudo ultrapassaram as não-familiares em indicadores financeiros, como crescimento do valor acrescentado (que inclui custos com pessoal, depreciações, amortizações, impostos e dividendos pagos aos accionistas), volume de negócios, ‘cash flow’ e criação de emprego.

Atendendo à sua predominância nos centros urbanos mais pequenos, este tipo de empresas representa também um importante contributo para as economias regionais.

38%

das empresas de média dimensão é quanto representam as empresas familiares das cinco maiores economias europeias.

70 a 80%

das empresas portuguesas são familiares.

2/3 do PIB

é quanto se estima que representem as empresas familiares em Portugal.

90%

das empresas associadas da AEF tem entre um a nove colaboradores pertencentes à família.

A realidade portuguesa

Segundo dados da Associação das Empresas Familiares (AEF), estima-se que as empresas familiares representem 70% a 80% das empresas portuguesas, empregando cerca de metade da força de trabalho nacional e gerando dois terços do PIB português.

A realidade das empresas familiares portuguesas apresenta especificidades face ao contexto europeu que influenciam a sua gestão, explica Jorge Nunes, Partner da Ernst & Young. Atendendo à dimensão do país, o nome e os elementos da família enfrentam uma exposição que, sendo favorável à solidificação do posicionamento e influência social e profissional, também os expõe mais ao risco.

Em termos históricos, Jorge Nunes relembra a interrupção do negócio na década de 70, com a nacionalização da maioria das empresas familiares e posterior privatização na década de 80, “que em alguns casos veio dar uma maior dinâmica à veia empreendedora e consolidar a paixão pelo negócio familiar, e noutras causou uma quebra na dinâmica de crescimento”.

Portugal tem também um maior índice de ‘emotional ownership’, que mede o envolvimento emocional no negócio familiar, “o que por um lado garante a injeção contínua de motivação em tempos adversos e permite um maior consenso e agilidade na tomada de decisão, e por outro pode tornar a empresa mais resistente a grandes mudanças”, conclui o responsável. A nível fiscal, João Sousa, Partner da Ernst & Young, lembra que os grupos económicos de cariz familiar tendem a ter como preocupações adicionais aspectos relacionados com alguma confusão entre as situações de natureza profissional e de detenção patrimonial. “Acabam por se gerar circunstâncias de risco fiscal por dificuldade de distinção

entre as duas realidades, as quais, perante a lei são bem claras. E é naturalmente conveniente acautelar essa separação”, conclui.

As forças das empresas familiares

Apesar de mais pequenas, as empresas familiares têm certas características que justificam porque crescem mais rápido, e estão também mais preparadas para enfrentar momentos recessivos e recuperar mais facilmente das crises.

Estas empresas têm uma perspectiva de longo prazo, praticam uma gestão focada e flexível, são mais eficientes a gerir talento – o que resulta numa maior lealdade por parte dos colaboradores – e estabelecem relações fortes com os clientes, que, por seu lado, apreciam a “face humana”, a reputação de longo prazo e o compromisso com a qualidade. Por terem uma visão de longo prazo, as empresas familiares evitam as soluções de resultado imediato, como cortes drásticos de preços, redução do investimento em inovação, cortes de pessoal ou abandono repentino de mercados. A estrutura organizacional e as hierarquias destas empresas tendem a ser menos burocráticas, o que se traduz em maior agilidade de resposta: os planos podem ser rapidamente alterados, os processos de negócio adaptados e os custos reduzidos onde necessário.

“O desafio de qualquer empresa neste momento é crescer de forma sustentada e as empresas familiares podem ter uma vantagem. A perspectiva de sucessão, e a forte ligação da família ao negócio, cria as bases necessárias para uma visão de médio/longo prazo, que noutras empresas privadas é limitada por uma perspectiva de retorno imediato”, comenta Jorge Nunes. É este conceito de visão prolongada que proporciona às empresas familiares uma solidez temporal.

Bruno Barbosa



NEGÓCIOS FAMILIARES POR SECTOR No universo de associados da Associação das Empresas Familiares, 36% das empresas actuam no sector dos serviços, 28% no sector do comércio, 23% na indústria, 9% na construção, 3% na agricultura e 1% no turismo.



Bruno Barbosa

Desafios a vencer: o DNA das empresas familiares

As empresas familiares possuem uma combinação única de motivação hereditária, propriedade familiar e gestão profissional, ingredientes que se traduzem em inegáveis vantagens competitivas. Mas nem tudo são facilidades: enfrentam também os riscos inerentes à gestão do equilíbrio entre os assuntos de família e os negócios. Aqui ficam as principais áreas críticas nas empresas familiares, aquelas onde uma ajuda profissional pode fazer a diferença. Em nome da sustentabilidade do negócio a longo prazo.

- ▶ **GERIR O CAPITAL** O capital é a seiva de uma empresa em crescimento, e muitas empresas familiares estão a olhar para o futuro e a considerar novos investimentos. Se planeia abrir novas subsidiárias, recrutar novos colaboradores, planear uma aquisição, fazer um 'upgrade' de tecnologia, ou desenvolver novos produtos, pode ter de considerar um refinanciamento, ou uma reestruturação, ou mesmo explorar injeções de capital público ou privado.
- ▶ **GESTÃO FISCAL EFICAZ** Os aspectos fiscais têm um impacto crucial nas decisões de investimento de uma empresa familiar, na situação financeira e de liquidez, afectando a competitividade e o crescimento. É importante assegurar que compreende as implicações fiscais das decisões relativas ao negócio e à fortuna pessoal.
- ▶ **EQUILIBRAR O RISCO** Ter a capacidade de reagir rapidamente à evolução dos mercados traz exigências acrescidas às empresas familiares no que toca à flexibilidade e à adaptação ao risco. Isto pode ser alcançado através de uma gestão de risco que tenha em atenção o futuro, ao combinar um efectivo sistema de controlo que o ajuda tanto a manter o negócio longe de situações indesejáveis, como a melhorar a sua 'performance'.
- ▶ **ESTRUTURA DE GESTÃO FUTURA** Os negócios de família gravitam muito em torno do seu actual proprietário e encontrar um sucessor no seio da família nem sempre é possível. Os descendentes podem não desejar assumir o risco empresarial, ou não ter as qualificações ou a experiência necessárias para gerir a empresa. Gestão de contingência, encontrar executivos fora da família ou definir cargos familiares são medidas que contribuem para assegurar o sucesso do negócio através das gerações.
- ▶ **PLANEAR A PRÓXIMA GERAÇÃO** A mudança geracional nas empresas familiares é um processo muito complexo e constitui, muitas vezes, um verdadeiro acto de equilíbrio para todos os envolvidos: família, empresa e proprietário. As questões que decorrem da mudança têm sempre uma componente emocional, a crescer a aspectos práticos, objectivos e técnicos. A abordagem terá de ter em conta não só as questões legais, fiscais e financeiras, como os valores e os desejos pessoais do empreendedor e dos membros da família.

ENTREVISTA **Luís Portela**, presidente não-executivo da Bial

“O grande desafio é focarmo-nos no que importa fazer”

Os desafios da gestão de uma empresa familiar, que vai já na quarta geração, aqui explicados na primeira pessoa.

Em que aspectos o facto de ser uma empresa familiar tem constituído para a Bial uma vantagem competitiva?

A primeira vantagem foi um espírito Bial de amor à camisola que encontrei na empresa, no qual fui envolvido, e que se mantém. A generalidade das pessoas vive empenhadamente o projecto. Temos uma equipa internacional que serve com dedicação os interesses da empresa. Depois, ao longo dos últimos 30 anos, fruto da aposta em investigação e desenvolvimento, tivemos de fazer investimentos avultados, e só o facto de toda a família estar comprometida com o negócio, e de considerar que riqueza é investir na busca de novas soluções terapêuticas que possam beneficiar a saúde da humanidade, permite reinvestir todo o lucro na actividade. Talvez com outros sócios não o pudéssemos fazer.

E desvantagens, tem?

Não sinto que tenhamos desvantagens. Talvez cotados em Bolsa tivéssemos outros recursos financeiros, mas depois também teriam de ser remunerados de outra forma. Em termos de organização, procurámos sempre assumir uma gestão profissional, como uma empresa internacional e não familiar. Nunca os membros da família estão em maioria na Administração, os restantes órgãos sociais não têm nenhum membro da família Portela, e somos auditados há mais de 30 anos por uma consultora internacional – e não era obrigatório que assim fosse. Os critérios são os da competência e dos resultados, evitando o amadorismo, e procurando suprir as nossas falhas com

recurso a pessoas competentes. Não é por acaso que perto de metade dos nossos investigadores são internacionais, de oito nacionalidades diferentes. Quando avançamos para a investigação, tivemos de recrutar lá fora. E isso é tão verdade na investigação, como nas áreas da propriedade intelectual e da comercialização internacional.

Quais têm sido os maiores desafios, ou obstáculos, à frente de uma empresa familiar?

O nosso grande objectivo era fazer da Bial uma empresa inovadora e internacional. E nunca existiram obstáculos por se tratar de

“Procurámos sempre **assumir uma gestão profissional, como uma empresa internacional e não familiar.**”

uma empresa familiar, porque sempre assumimos uma gestão de rigor e de grande ambição, que minimiza essas situações.

A Bial está fortemente internacionalizada, presente nos quatro continentes, e o processo de internacionalização arrancou com o Luís à frente da empresa. O facto de ser familiar ajuda, ou dificulta, nesse processo?

No princípio era um pouco complicado. Começámos a perceber que existiam hábitos diferentes dos nossos, culturas diferentes, que fomos tratando caso a caso. Com o tempo, percebemos que era importante ter uma área ‘corpora-

te’ forte aqui na sede, que definisse normas iguais para toda a companhia, independentemente do local onde estivesse, em termos de recursos humanos, logística, etc. Conseguimos com isso dar coesão e coerência à empresa, harmonizar os processos, e nisso a informática é uma grande ajuda. E conseguimos também rentabilizar os recursos e a estrutura. Assim, cada país tem apenas terminais de execução.

Como procurou manter a cultura e a ética da empresa à medida que ela foi crescendo além-fronteiras e ficando menos centrada em si? Em mercados com especificidades tão diferentes, é possível encontrar um denominador comum no que toca à forma de estar da Bial?

Não temos muito o hábito de levar nacionais para outros países. Conseguimos passar a cultura da empresa com as pessoas dos locais onde nos implantámos a assumirmos os cargos de responsabilidade. Talvez porque a estrutura, a tal área ‘corporate’, permite que estejam muito ligados à sede.

Estudos demonstram que as empresas familiares são mais flexíveis e ágeis, e portanto estarão mais aptas a enfrentar períodos de crise. Concorda?

Concordo. Quando a empresa cresce e tem uma estrutura complexa e internacional, como aconteceu com a Bial – que passou de 160 pessoas, quando cá cheguei, para mais de 800 – já não é tão ágil e flexível, mas mesmo assim é mais ágil do que empresas de outro tipo. Nos grandes momentos de tensão e inflexão, existe uma maior proximidade e um grande envolvimento. Já soube o nome de todos os colaboradores, conheço a sua forma de estar na empresa e até, nalguns casos, a vida familiar. Procuramos ter os níveis de eficácia de uma empresa in-

“As empresas familiares devem **focar-se** nos seus objectivos, nos meios, na **estratégia**, nos recursos.”

ternacional, mas mantendo a intimidade pessoal das empresas familiares, e isso dá flexibilidade e traduz-se em apoio e na resolução solidária dos problemas na hora.

Quais são os grandes desafios que as empresas familiares enfrentam no actual contexto económico, e que mensagem gostaria de passar aos gestores dessas empresas?

O grande desafio é focarmo-nos no que importa fazer. Fala-se demasiado em crise, medidas restritivas e problemas, e as empresas familiares devem focar-se nos seus objectivos, nos meios, na estratégia, nos recursos, em como operacionalizar e viver o dia-a-dia de uma forma intensa, para contribuir para o melhor para o País. É assim, com o contributo de cada um, nomeadamente nas empresas familiares, que o conseguimos mudar para melhor. Com foco no que importa fazer.

Em termos legais, ou fiscais, existe algum ponto que represente para as empresas familiares uma desvantagem face às não-familiares e que gostasse de ver alterado?

Que me ocorra não. Temos um país fantástico, com condições interessantes para viver bem e gente muito boa. Infelizmente algumas pessoas são muito choronas e estão sempre a ver o que não é bom. Na Bial procuramos não ser assim.

“Devia su

A liderança da Bial foi recentemente assumida pela quarta geração da família Portela. A paixão e a dedicação ao negócio parecem acompanhar a descendência do fundador da farmacêutica.

A Bial nasceu em 1924, já enfrentou várias sucessões e passa recentemente para a quarta geração. Quais foram os grandes desafios quando sucedeu ao seu pai, sobretudo no contexto em que aconteceu?

A situação em 1972 foi de algum dramatismo. O meu pai morreu com 50 anos e a empresa não estava preparada. Foi crucial o trabalho de um grupo de pessoas da



NEGÓCIO DE GERAÇÕES A Bial nasceu em 1924, pela mão de Álvaro Portela. Em 1962, António Emílio Portela assume a presidência da empresa e, em 1979, Luís Portela (à esquerda na foto) viria a suceder o pai, transformando, em 30 anos, a pequena empresa familiar do avô numa multinacional, internacionalmente reconhecida. Em Janeiro deste ano, dá como cumprida a sua missão e entrega a presidência executiva da empresa ao seu filho, António Portela (à direita, na foto). Quatro gerações à frente dos destinos de um grupo farmacêutico que marca hoje presença nos quatro cantos do mundo.

“Suceder-me a pessoa mais bem preparada”

administração da altura, que assumiu os destinos da empresa com empenho, mas sobretudo com a humildade de preparar os filhos para a sucessão. Foram de uma correcção e dedicação fantásticas. Eu e o meu irmão ainda estávamos na faculdade. Aquilo que era dramático acabou por ter o lado simpático, pelo facto de os colaboradores assumirem a gestão de uma forma transitória e, apesar da Revolução, manterem o mesmo rumo e a mesma honestidade. Acabei por seu eu a assumir, seis anos mais tarde, com 27 anos, mas com o apoio dessas pessoas, mesmo quando apresentava ideias diferentes, e apesar da grande diferença de idades.

Qual foi o principal “activo” intangível que herdou da família e de que forma lhe tem sido útil nos negócios?

Sempre apreciei o arrojo do meu avô, e o meu pai pela forma ponderada e honrada de estar na vida.

O seu filho assumiu a presidência executiva da empresa em Janeiro, aos 36 anos. De que forma foi preparada essa entrada?

Tenho a felicidade de ter dois filhos que optaram por vir trabalhar na empresa e aqui estão há cerca de dez anos. Sempre procurei criar a ideia de que não se sentissem na obrigação de me suceder. Desejava que trabalhassem com prazer e na defesa dos interesses de

“**Nunca coloquei nos ombros dos meus filhos o peso de uma sucessão.**”

todos. Deveria suceder-me a pessoa mais bem preparada para o fazer, independentemente de ser, ou não, Portela. Uma das formas que o empresário tem de servir a sua empresa é afastar-se com tempo e de forma devidamente preparada, e eu comecei há quatro ou cinco anos a tomar medidas para passar a não-executivo. No ano passado fizemos uma auscultação ao merca-

do internacional e tínhamos gestores de topo com perfil para assumirem a liderança da empresa, mas gerou-se uma situação de consenso no Conselho de Administração relativamente ao António. Foi apontado por ter carisma e espírito de liderança, e pelo trabalho que tem desenvolvido na empresa. Ele seguiu um percurso – na Bial e antes disso, quando esteve quatro anos na Roche, em Londres – que o preparou para assumir a liderança da empresa. Posso dizer que foi uma boa decisão, e que estou duplamente contente.

Que valores procurou passar aos seus filhos?

Valores universais, válidos em

toda a parte. Antes de sermos gestores somos pessoas. A postura de liderança, que também é necessária, não nos torna diferentes enquanto pessoas.

Como encara agora a questão da sucessão quando olha para o futuro, para as próximas gerações?

Nunca coloquei nos ombros dos meus filhos o peso de uma sucessão. Procurei sempre que fizessem o que desejavam. A vida tem de ser vivida de forma desprendida, com paixão, onde a cada um parecer mais apropriado, porque em última instância nada é nosso, apenas essa vivência. Em relação aos meus netos tenho a mesma postura.



Ernst & Young Junior Academy

A pensar na família e no negócio de família

Foi a pensar nas empresas familiares, nas respectivas famílias e no equilíbrio de ambas dimensões que surgiu a Ernst & Young Junior Academy. Contribuir para o sucesso dos negócios através das gerações é o principal objectivo.

A próxima geração de empresas familiares nem sempre está convicta de que seguir o caminho dos pais seja o mais adequado. Num mundo cheio de oportunidades, têm de encontrar um equilíbrio entre os seus próprios interesses e sonhos e as expectativas da família. A Ernst & Young Junior Academy oferece aos jovens de empresas familiares a oportunidade de perceberem o seu potencial, explorar os seus interesses e dar voz às suas necessidades para o futuro.

Em causa está um exclusivo programa de formação de uma semana, que combina o conhecimento das melhores escolas de negócios a nível internacional com a experiência global da Ernst & Young. Esta combinação oferece à próxima geração de empreendedores e líderes de empresas familiares a oportuni-

dade única de beneficiarem da experiência de excepcionais personalidades do mundo dos negócios.

Durante o programa de formação, os participantes – jovens com idades entre os 16 e os 20 anos – têm a oportunidade de aprender como iniciar, implementar e completar uma iniciativa empresarial, explorar as suas forças, talentos, interesses e eventual potencial para o negócio, bem como enfrentar as suas fraquezas. A formação fornece-lhes as ferramentas que lhes permitem ter uma visão dos seus próximos passos.

“Crescer numa realidade familiar ligada ao mundo dos negócios cedo me levou a ter muita curiosidade em descobrir qual poderia ser o meu talento empresarial. Este convite para participar na Junior Academy surgiu como uma oportunidade única e um convite irrecusá-

O programa é intenso e muito prático, e introduz os jovens aos desafios da gestão de uma empresa familiar.

vel”, testemunha Tomás Costa Leite, para quem a sucessão representa “uma possibilidade que dependerá de muitos factores e que, a seu tempo, será analisada”.

“A Junior Academy permitiu-me ter contacto com jovens de outras culturas e nacionalidades, desenvolver o trabalho em equipa, respeitar a opinião e ideias dos colegas e adquirir conhecimento interessante sobre o mundo do traba-

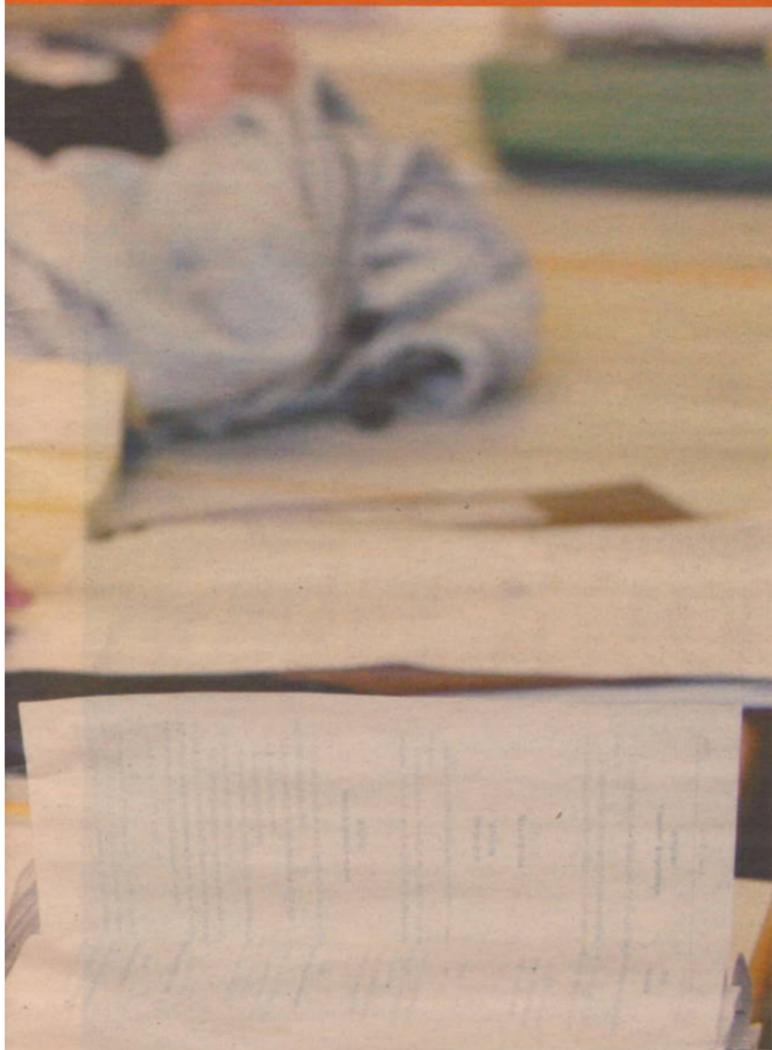
lho. Foi uma experiência muito enriquecedora”, conclui o jovem.

O conteúdo programático é intenso e muito prático, e introduz os jovens aos desafios da gestão de uma empresa familiar. A Ernst & Young entende que o empreendedorismo não pode ser apenas ensinado, mas antes experienciado na primeira pessoa, e é dessa forma que materializa o lema “vá para além dos seus limites” associado à formação. O programa funciona apenas por convite e, de forma a reforçar o envolvimento pessoal, cada sessão tem como limite 20 participantes. “Poder participar com pessoas de diversos países, e com diversas experiências, num programa que me ajude a ser empreendedor era irrecusável. Este convite foi muito especial por ser não só um desafio, mas também uma oportunidade

única”, comenta Vasco Maria Loureiro de Mello, que encara o facto de ser um dos sucessores de uma empresa familiar com “grande orgulho”, uma vez que gostaria de dar continuidade a um projecto iniciado há muitos anos pelo trisavô, mas também como “uma grande responsabilidade”.

A Junior Academy revelou-se “útil em muitos aspectos”. O jovem relembra que aprendeu a «trabalhar em equipa, a procurar apoios, a dialogar com as pessoas e a ultrapassar as dificuldades e obstáculos que iam surgindo”.

Vasco Maria Loureiro de Mello destaca ainda a importância do programa a nível “social”, uma vez que teve a oportunidade de conhecer muitas pessoas, de diferentes países e culturas, também elas sucessoras de empresas familiares.



Premiar o empreendedorismo

Crescimento, criatividade, equilíbrio financeiro, visão estratégica, perseverança, audácia e integridade são características de um empreendedor de sucesso. O Ernst & Young Entrepreneur of the Year nasceu para as premiar. O prémio reconhece o empreendedorismo como factor crítico de sucesso para o desenvolvimento da nossa economia e destina-se a distinguir os bons exemplos a nível nacional, dando aos empresários a oportunidade de participar num programa com projecção à escala global. Para se candidatar deverá ser proprietário da empresa (com uma participação de, pelo menos, 10% do capital social), devendo a empresa estar estabelecida em Portugal, no mínimo, há três anos. O volume anual de negócios deve ser superior a quatro milhões de euros e os resultados líquidos positivos em pelo menos dois dos últimos três anos de actividade. A empresa deve ainda ter capital maioritariamente nacional, centros de decisão nacionais e possuir um mínimo de dez colaboradores. A equipa de gestão a concurso deve apresentar um máximo de três candidatos e participar activamente na gestão da empresa.

Vencedores das edições anteriores

2009

- Master Ernst & Young Entrepreneur Of The Year: Carlos Moreira da Silva - BA
- Emerging Ernst & Young Entrepreneur Of The Year: Purificação Tavares - CGC Genetics
- International Ernst & Young Entrepreneur Of The Year: Bento Correia e Miguel Lietmann - Vision Box

2007

- Master Ernst & Young Entrepreneur Of The Year: Carlos Martins e Jorge Martins - Grupo Martifer
- Emerging Ernst & Young Entrepreneur Of The Year: Jorge Guimarães - Alert Life Sciences Computing, SA
- International Ernst & Young Entrepreneur Of The Year: Marcel de Botton, Filipe de Botton e Alexandre Relvas - Logoplaste, SA
- Social Ernst & Young Entrepreneur Of The Year: Marcel de Botton, Filipe de Botton e Alexandre Relvas - Logoplaste, SA

2006

- Master Ernst & Young Entrepreneur Of The Year: Belmiro de Azevedo - Sonae SGPS, SA
- Emerging Ernst & Young Entrepreneur Of The Year: Gonçalo Quadros - Critical Software, SA
- International Ernst & Young Entrepreneur Of The Year: Epifânio da Franca - Chipidea Microelectrónica, S.A.
- Social Ernst & Young Entrepreneur Of The Year: Rui Nabeiro - NabeiroGest, SGPS, SA



Paulo Alexandre Coelho

ENTREVISTA Peter Villax, presidente da Associação das Empresas Familiares

“As famílias patrimoniais são uma grande escola”

Peter Villax destaca o facto de as empresas familiares serem as que apresentam maior potencial de continuidade.

Como retrataria a realidade das empresas familiares em Portugal e quais as diferenças face à realidade europeia?

As empresas familiares portuguesas são iguais às europeias: começam da mesma forma, crescem e vivem sem grande diferença das outras. Isto porque a empresa familiar é a transposição da família, base da ordem social, para a ordem económica. As empresas familiares formam-se naturalmente em indústrias com maior necessidade de capital, ou em indústrias tradicionais, já que os membros da família têm uma flexibilidade salarial que a pessoa empregada não tem, e por necessidade colocam a sobrevivência da empresa em primeiro lugar. Em muitos casos, esse sacrifício inicial lança as bases do sucesso económico, e a empresa familiar passa a contar com trabalhadores que não fazem parte da família, e a ter um funcionamento relativamente semelhante ao das não familiares.

Quais são os maiores desafios que enfrentam no actual contexto económico e como os podem vencer?

Os mesmos das demais: pagar os salários no fim do mês, pagar aos fornecedores, receber dos clientes, gerir a dívida existente porque crédito não há, e aumentar

vendas e quota de mercado. Num aspecto estamos bem posicionados, na medida em que damos importância ao sucesso e à sobrevivência a longo prazo. Repare que o “longo prazo” para nós é 30 anos, é uma geração, logo a transmissão da empresa da família aos novos, mais próspera e sólida do que aquela que recebemos dos nossos pais e tios, é a nossa grande preocupação. Daí que os negócios que fazemos são

“Os negócios que fazemos são mais norteados pela **solidez** do que pelo lucro imediato.

mais norteados pela solidez do que pelo lucro imediato. Dito isso, não rejeitamos o lucro, antes pelo contrário, o lucro é a medida da saúde de uma empresa, familiar ou não, mas agirmos com mais cuidado, se calhar, dá-nos melhores hipóteses de sobrevivência.

A sucessão é uma das fases mais complexas das empresas familiares. A generalidade das empresas familiares portuguesas está preparada para essa fase? Que mensagem gostaria de passar?

É um mito considerar que a sucessão é uma das fases mais com-

plexas das empresas familiares. O mais difícil é fazer crescer uma empresa com sucesso e prosperidade todos os dias. Isto é que conta. Claro que o processo de sucessão é crítico, e o factor essencial do seu êxito é uma preparação de longos anos dos potenciais sucessores, ao nível da sua educação, da demonstração da sua capacidade e da geração de consensos ao nível dos vários candidatos no sentido em que aquela escolha foi a melhor. Ironicamente, a empresa familiar é que tem hipóteses de continuação; a não-familiar não tem. Se um sócio morre e não há ninguém que tenha sido treinado para assumir as suas funções, a empresa entra em risco de desaparecer. As famílias patrimoniais são uma grande escola.

Quais são os principais objectivos da Associação das Empresas Familiares?

A nossa associação é a voz das empresas familiares em Portugal e em Bruxelas, e tem por principal missão educar e formar os dirigentes e membros das famílias patrimoniais para as obrigações em relação a esse património e à sua responsabilidade social em criar postos de trabalho e gerar riqueza — tal como todas as empresas. Estamos, neste momento, a lançar um programa de ‘coaching’ especializado para jovens de famílias patrimoniais, a vários níveis, desde o campo de férias, a seminários para os mais velhos e finalmente programas de estágios profissionais noutras empresas familiares.