



A importância da Contabilidade e da Gestão Estratégica nas empresas familiares

Lúcia Lima Rodrigues
Universidade do Minho

Agenda

- Definição de empresa familiar (EF)
- Principais desafios das empresas familiares
- Profissionalização da gestão nas EF
- Importância da informação financeira e não informação
- Sistemas de informação: ambiente interno e externo
- Conclusões

Empresas Familiares

- Não há uma definição consensual
- Empresas familiares: são aquelas em que uma Família detém o controlo, em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa (Associação das Empresas Familiares)
- São transversais na economia existindo em todos os sectores de atividade
- Não se limitam às pequenas e médias empresas, algumas das maiores empresas do mundo são dirigidas por famílias
- Constituem pilares essenciais para a estabilidade do tecido empresarial (mais de 70% do tecido empresarial)
- A sobreposição das duas instituições, Família e Empresa, conferem-lhes características específicas, que as tornam únicas

Desafios das Empresas Familiares (EF)

- Os maiores desafios que se colocam às EF de hoje são três:
 - a profissionalização da sua gestão
 - o desenvolvimento de um modelo de "corporate governance" eficaz, moderno e transparente e, finalmente
 - a questão da sucessão de uma geração para a seguinte

Profissionalização da gestão nas EF

- Desajustamentos entre as posições de capital e as capacidades pessoais para o exercício de funções de gestão
- Em Portugal tivemos um “choque tecnológico” nos últimos anos; diz-se que falta ainda que a grande maioria dos empresários tenha um “choque de gestão”
- Importância de formar gestores e o papel precursor da AIP nos MBA

Profissionalização da gestão: gestores internos ou externos à família?

- Gestores internos à família: quando a gestão for exercida pelo proprietário, ou pelos principais acionistas da empresa, por existir entre estes e a gestão uma estreita relação, eliminam-se os custos de agência
- Gestores externos e independentes da família: provocam custos de agência mas diversificam o conhecimento
- Contudo, há quem pense que gestores externos à família são inevitáveis em empresas grandes e médias “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”, PwC, Inquérito a empresas familiares

Profissionalização da gestão

- Confusão entre a propriedade da empresa e a capacidade para a gerir: muitas vezes, a família não dispõe de alguém com experiência para liderar pessoas e projetos, nem sabe ler a informação, nem avaliar as consequências das decisões
- A família é dona da empresa, mas às vezes não tem um membro da família com competências suficientes para levar o negócio por diante
- O recrutamento de quadros de topo (e, por vezes, até para os cargos intermédios ou operacionais) é, em regra, feito com base em contactos pessoais ou mesmo relações de parentesco
- Necessidade de gestores profissionais

Importância da boa gestão

- Antigo ditado: “Pai rico, filho nobre, neto pobre” mostrando que as EF nunca envelhecem.
- Assim, a gestão de empresas familiares é ainda mais delicada do que parece.
- Confusão entre a propriedade da empresa e a capacidade para a gerir: muitas vezes, a família não dispõe de alguém com experiência para liderar pessoas e projetos, não se prepara a sucessão

A necessidade de informação financeira e não financeira

- Ambientes muito competitivos
- Instabilidade
- => as tecnologias e os sistemas de informação são ferramentas essenciais para apoiar os gestores das EF nos processos de decisão
- => a informação tornou-se um dos recursos mais importantes para a competitividade das empresas

Gestão de EF

- No modelo familiar tradicional, muitas vezes os gestores envolvem-se em decisões pequenas, sem relevância estratégica e desejam participar de inúmeros processos sem necessidade.
- Em contrapartida, usando ferramentas de gestão estratégica, por exemplo, é possível acompanhar o trabalho da equipe em tempo real, criando o hábito de planejamento e de decisão estratégica
- A informação estratégica porque é de longo prazo prepara melhor a sucessão

Sistemas contabilísticos: contabilidade financeira e contabilidade de gestão

- Contabilidade Financeira
 - É obrigatória para todas as empresas porque necessária para o apuramento das obrigações fiscais
 - Tende a ser simplificada nas pequenas e micro entidades (norma muito simples com o objetivo de reduzir os custos de contexto) =>importante para cumprir as obrigações fiscais
 - Importante também para apresentar aos bancos quando a empresa necessita de financiamento

Sistemas contabilísticos: contabilidade financeira e contabilidade de gestão

- Contabilidade de gestão
 - Informação de avaliação do desempenho => indicadores importantes tais como rendibilidade do ativo, rendibilidade das vendas, retorno do investimento
 - Dá informação mais detalhada e é adaptada às necessidades da empresa de forma a medir e controlar a eficiência e a eficácia dos diversos segmentos organizacionais e os resultados das suas atividades
 - A informação de contabilidade de gestão ajuda a apoiar os gestores nas suas atividades: de planeamento e controlo

Papel da Contabilidade de Gestão Estratégica (CGE)

- O papel da CGE é identificar um conjunto de indicadores chave que possam alertar com antecipação sobre a necessidade de mudar no futuro
- Estes indicadores relacionam-se claramente com mudanças na posição competitiva da empresa em relação aos seus concorrentes. Um indicador que já está a ser utilizado por muitas empresas é o das variações ocorridas nas quotas de mercado relativas
- Mas outros indicadores poderão ser os preços de venda dos concorrentes, os seus custos e despesas em fatores de sucesso críticos, etc.
- Esta necessidade da CGE de se concentrar em fatores que são externos à empresa é a maior característica diferenciadora relativamente às outras áreas da Contabilidade que tradicionalmente focam quase exclusivamente as operações internas da empresa e apenas incorporam as suas transações específicas com o mundo externo

Contabilidade de gestão estratégica

Estratégia de crescimento e de competitividade

- Ligação da informação financeira com a estratégia: se temos uma estratégia de crescimento da quota de mercado teremos de ter indicadores:

| Ano | Vendas | Custos | Vendas da Concorrência | Custos da concorrência | Quota de mercado |
|-----------|--------|--------|------------------------|------------------------|------------------|
| 2015/2016 | ↑ 5% | ↑ 4% | ↑ 8% | ↑ 4% | ↓ 2% |
| | | | | | |

A importância dos clientes

Indicadores principais de clientes

- Incluem-se neste conjunto indicadores relativos à satisfação dos clientes, retenção de clientes, aquisição de novos clientes, rentabilidade de clientes e quota de mercado em segmentos alvo, estabelecendo-se uma cadeia de relações entre todos eles:
 - Quota de mercado: *account share*
 - Retenção de clientes: percentagem de crescimento das vendas a clientes conquistados
 - Aquisição de clientes: nº de novos clientes ou volume de vendas a clientes novos; nº efetivo de novos clientes e o número de prospeções realizadas; rácio entre os resultados obtidos de novos clientes e os custos suportados para a sua captação
 - Grau de satisfação dos clientes
- ✓ **Mas, “As empresas devem desejar mais do que clientes satisfeitos e felizes; elas devem desejar clientes rentáveis.”**

O processo de inovação

- Processo de inovação: processo de pesquisa das necessidades emergentes ou latentes dos clientes e consequente criação de produtos ou serviços para as satisfazer – deve ser encarado como primordial no processo de criação de valor
- Indicadores: peso das vendas de novos produtos nas vendas totais; introdução de novos produtos no mercado comparativamente com a concorrência; quantidade de novos produtos introduzidos comparativamente com o que tinha sido planeado; tempo de geração de novos produtos; retorno de I&D; lucro por custos em I&D

Indicadores relacionados com os trabalhadores

- Existem três indicadores principais:
- ✓ **satisfação dos trabalhadores:** a forma mais usual de medir são os inquéritos
- ✓ **Retenção dos trabalhadores:** taxa de rotação dos elementos-chave da organização
- ✓ **Produtividade dos trabalhadores:** valor acrescentado por trabalhador.

Conclusões

- Há a tendência das famílias irem passando a propriedade das respectivas empresas para as próximas gerações, mas muitas vezes não a aprendizagem em gestão, o que faz surgir a seguinte questão: Como é que as famílias se prepararam para serem proprietários e gestores 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.

Conclusões

- Quando na família não há competências de gestão, há que recorrer a profissionais externos com formação em gestão para permitir que o negócio sobreviva.
- À medida que o negócio cresce é provável que a família não seja capaz de controlar todas as tarefas chave e não tenha todas as competências necessárias para levar a cabo o negócio.
- Nesse caso, há que procurar fora da família os profissionais competentes para ajudarem a manter o negócio competitivo
- Apesar dos custos de agência há quem defenda que gestores externos tendem a trazer diversidade e inovação à empresa

Conclusões

- Uma ideia brilhante de empreendedorismo inicial pode com o decorrer do tempo perder-se diante da falta de conhecimento técnico e especializado para gerir o negócio
- Não há boa gestão sem boa informação financeira e estratégica
- As EF têm que estar atentos ao que acontece fora e dentro das organizações, a informação deve ser completa
- Conhecer ao máximo a organização detendo toda a informação sobre ela e sobre o ambiente externo onde atuamos é uma forma de nos destacarmos dos demais

Obrigada pela atenção

