



Private Enterprise

Como Sustentar uma Cultura de Transformação Contínua nas Empresas Familiars

Relançar, recalibrar, renovar

Março de 2022

home.kpmg/privateenterprise

Introdução

Conforme o mundo continua enfrentando as consequências da pandemia da covid-19, a necessidade de transformação parece estar no radar de todas as empresas. No passado, quando os líderes empresariais falavam sobre a necessidade de mudança, isso geralmente era visto como um projeto especial em uma área bem definida, como uma reestruturação fundamental da área comercial ou a implementação de um novo sistema de gestão de desempenho.

Nesses casos, o plano de gestão de mudanças era um conjunto que geralmente tinha início e fim, com três etapas: explorar, planejar e implementar. Muitas vezes, a necessidade de transformações era gerada por uma crise ou uma situação urgente. Não há dúvida de que a pandemia estimulou as empresas de todos os setores a reagir rapidamente.



“Quando somos tão sofisticados, quem teria pensado que algo como uma pandemia poderia surgir no século XXI e mudar tudo no mundo inteiro? Esse foi um lembrete gritante de que a única maneira de seguir em frente é sendo sensível ao que está acontecendo ao nosso redor. Por exemplo, na África do Sul, as mudanças sociais são amplas e drásticas, e ninguém pode prever o ambiente econômico ou os resultados políticos futuros.

Isso exige combinar esforços proativos e decidir para onde queremos ir. Além disso, devemos estar suficientemente prontos e ágeis para responder aos ambientes que mudam no nosso entorno.”

Philip Krawitz

Presidente executivo da Cape Union Mart
África do Sul

A resposta à pandemia resultou em uma infinidade de transformações operacionais direcionadas e essenciais – da introdução de canais de vendas *on-line* para clientes à transição bem-sucedida para o trabalho remoto para funcionários. Esses projetos representam o que há de melhor em gestão de mudanças.

No entanto, a transformação da empresa leva o conceito de mudança a um nível muito diferente e superior. O objetivo não é executar uma transição definida, mas reinventar a organização e adaptar o seu modelo de negócios com base em uma visão claramente focada para o futuro. Esse processo de transformação é mais imprevisível, frequente e experimental. Além disso, a capacidade de realizá-lo com sucesso é um dos segredos por trás da resiliência e longevidade de muitas empresas familiares.

“

A mudança nem sempre é uma palavra fácil de discutir, especialmente com a geração que fundou a empresa. No entanto, o duplo efeito da covid-19 e do Brexit facilitou essas conversas na nossa empresa.

Isso nos motivou a colocar um novo plano estratégico em prática para transformar o nosso negócio. A mudança contínua é uma realidade no nosso setor, e a transformação não é mais algo opcional na nossa empresa. Estamos sendo muito transparentes sobre a nossa visão para o futuro, para que todos entendam para onde estamos indo e os passos que estamos dando agora para chegar lá.”

Sanjay Arora

Diretor do Grupo Arora, Reino Unido

Sumário

05



O que diferencia a transformação nas empresas familiares?

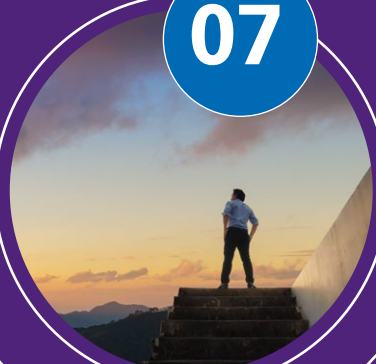
Além do digital

06



Criando uma cultura de transformação contínua e de responsabilidade

07



Quem é responsável por transformar a empresa?

09



Transformação digital do *back-office* para o *front-office* e vice-versa

11



Sustentando uma cultura de transformação

12



O que diferencia a transformação nas empresas familiares?

No ambiente atual, quando as pessoas ouvem a palavra “transformação”, o contexto geralmente é de uma mudança corporativa/tecnológica, de processos/sistemas. No entanto, a transformação empresarial e a transformação digital não são sinônimos, e esse é particularmente o caso das empresas familiares. A adoção de novas tecnologias e a transformação dos recursos digitais de uma empresa permitem esforços de transformação mais amplos e podem ser bons pontos de partida, mas são apenas algumas das peças em jogo em um tabuleiro maior.

Por exemplo, a agenda de transformação nas empresas familiares normalmente inclui questões e oportunidades que são importantes para todos os seus *stakeholders* – clientes, fornecedores, funcionários e comunidades onde a família mora e atua. Elas têm uma mentalidade muito diferente sobre mudança e um conceito único de transformação que as diferencia de outros tipos de negócios.

Para as empresas familiares, a mudança é motivada pela previsão. Ela é proativa, não reativa, e tem uma visão de longo prazo. Ela é impulsionada pelo propósito e valores da família e sua capacidade de reconhecer novas oportunidades continuamente — ou o perigo de ameaças potenciais. A transformação contínua também reflete a determinação da família em continuar encontrando novas maneiras de ajustar sua empresa às necessidades em evolução de clientes, fornecedores, comunidades e da própria família.

As empresas familiares são os condutores da mudança, não os passageiros. Elas criam e sustentam uma cultura de transformação contínua, e essa é uma fonte importante da sua resiliência, já bem reconhecida.

Para saber mais sobre o que está por trás dessa cultura de transformação contínua, a KPMG organizou uma mesa redonda recentemente entre líderes de empresas familiares nos setores de hospitalidade, varejo, infraestrutura e construção tecnologicamente avançados em toda a Europa, África e Ásia para discutir o papel da transformação contínua em um mundo pós-pandemia.

A KPMG tem a satisfação de compartilhar os *insights* desses líderes empresariais, suas perspectivas para a transformação empresarial e como elas sustentam os propósitos, valores e sucesso de longo prazo de suas empresas.



Além do digital

Embora a tecnologia e a transformação digital sejam facilitadoras de muitas mudanças que talvez precisem ocorrer, elas são inadequadas caso o objetivo seja alcançar uma ampla remodelação da empresa como um todo.

Os líderes de empresas familiares na mesa redonda concordaram que a transformação empresarial inclui o propósito e a cultura da família e da empresa, o impacto humano, ambiental e social, a governança e a prestação de contas — essencialmente, tudo o que é importante para a empresa familiar e os membros da família, incluindo sua tecnologia e sistemas operacionais (mas indo muito além disso).

Por exemplo, os executivos consultados falaram sobre sustentabilidade e suas agendas ambientais, sociais e de governança corporativa (*Environment, Social and Governance* - ESG) como forças motrizes por trás da transformação de seus negócios. Eles reconhecem que os fatores ESG estão relacionados ao propósito compartilhado da família e à cultura da empresa, e que eles podem impulsionar tudo, da escolha que um cliente pode fazer, passando pela cadeia de suprimentos (para saber se ela é ética), até os sistemas de *back-end* da empresa (para entender se eles são capazes de produzir os dados necessários para mensurar o impacto de suas ações).

Esse é um tema sobre o qual as organizações estão ansiosas para continuar explorando, para entender melhor como essas estratégias podem afetar seus negócios, seus *stakeholders* e o que elas poderiam fazer melhor ou de maneira diferente. Muitas empresas familiares estão começando a revisar e atualizar seu propósito compartilhado, o que também as leva a considerar como também podem precisar transformar seus negócios e sua cultura, para apoiar seu senso refinado de propósito e olhar para trás para os seus valores fundamentais e ajudar a garantir que eles foram testados ao longo do tempo.



Penso na transformação empresarial como um espectro. Muitas empresas familiares reduziram seus back-offices durante a pandemia para diminuir custos e gerenciar sua liquidez. Conforme a pandemia avançava, tornou-se evidente que as vendas on-line estavam ficando maiores e que as empresas precisavam responder ao que os clientes estavam pedindo. Isso agora está evoluindo e influenciando a escolha do consumidor, incluindo aspectos como a forma como eles respondem às empresas com as quais interagem, com base nas suas estratégias e no impacto de ESG.

Acredito que estamos testemunhando uma mudança em direção ao front-office agora, pois muitas empresas familiares diriam que cuidaram do back-end para gerenciar sua liquidez durante a crise, e são as estratégias voltadas para o cliente, sua agenda de ESG e o potencial de revisitar seu propósito compartilhado que elas precisam enfrentar agora.

Tom McGinness
Sócio-líder global
de empresas familiares
da KPMG no Reino Unido

Criando uma cultura de transformação contínua e de responsabilidade

Não houve surpresa ao observar que, de maneira geral, os participantes da mesa redonda entendem que seus desafios de negócios se tornaram mais voláteis, complexos e ambíguos em função da covid-19.

No entanto, eles também deixaram claro que, embora tenham que fazer mudanças táticas rápidas e de curto prazo para proteger seus negócios do impacto imediato da pandemia, isso não os impediu de manter um foco claro no futuro. Adaptar-se e evoluir continuamente é um modo de vida. Essa é simplesmente a maneira como eles fazem negócios, e a pandemia não mudou isso.

Como o CEO do Grupo Murphy, John Murphy, descreveu: *“Mudanças urgentes e drásticas colocam muita pressão em qualquer empresa, especialmente em sua cultura e em seus funcionários. Você se pergunta o quanto dessa transformação realmente permanece. Nossa visão é que é muito melhor ser uma empresa inovadora que se adapta constantemente, observa a progressão incremental e é progressiva nas suas visões — adaptando-se, evoluindo e mudando continuamente. É muito mais fácil fazer as transições com maior duração do que ter que mudar de rota em um período muito curto de tempo.”*

Craig Robinson, diretor administrativo da cadeia Ultra Liquors da África do Sul, confirmou esse sentimento, dizendo: *“Ser ágil e tomar decisões rápidas não é tanto sobre a gestão de mudanças, mas sobre a descoberta de novas oportunidades para obter uma vantagem competitiva. Falamos sobre momentos de transformação diariamente — para revolucionar a maneira como fazemos as coisas e abraçar ideias de pessoas de diferentes origens que continuam revitalizando a cultura da nossa empresa.”*

Essa é uma mentalidade proativa que está sempre em busca de novas oportunidades. A motivação deve ser interna, para estimular os outros a atuar da mesma forma.”



No Japão, existem mais de 30 mil empresas estabelecidas há mais de 100 anos, o que representa mais da metade das organizações nesse perfil em todo o mundo. A principal razão para isso é uma filosofia corporativa em muitas dessas empresas, que são capazes de se adaptar continuamente às mudanças na sociedade.

“Nossa empresa está no mercado há 120 anos e minha missão é continuar procurando novos negócios e me adaptando às novas circunstâncias.”

Hiroaki Ishii

Diretor administrativo sênior
da Ishii Iron Works
Japão

Outro fator importante na manutenção de uma cultura de transformação contínua é a interligação entre a empresa e a família. Para muitos, o negócio é basicamente a riqueza dos familiares e um passaporte para um determinado estilo de vida para as gerações atuais e futuras. Algumas empresas descreveram como a pandemia revelou que as margens dos seus negócios não eram substanciais o suficiente para suportar o risco da crise e apoiar a família no futuro.

Se as necessidades da família estão aumentando a uma velocidade maior que as da empresa, algo precisa mudar, e isso tem levado alguns a olhar para o futuro de uma maneira diferente. Pode ser necessário avaliar como o negócio pode ser transformado, diversificando-o por meio de uma aquisição em um setor com margens melhores, por exemplo, ou revolucionando o modelo operacional para melhorar a lucratividade.

A identificação da família com a empresa e seus valores compartilhados também leva a uma grande responsabilidade pessoal. Como um líder de uma empresa familiar descreveu: *“A família é o negócio, e o negócio é a família. Quando as coisas não estão indo bem entre os familiares, você não pode simplesmente se levantar e ir embora. O mesmo vale para a empresa familiar.”*

Quem é responsável por transformar a empresa?

A importância de uma cultura de transformação contínua combinada com a responsabilidade compartilhada é a base de muitas discussões sobre empresas familiares e evolui ao longo do tempo e das gerações.

Em um ambiente corporativo típico, as funções e responsabilidades são definidas de maneira restrita e objetiva. Como funcionário, você tem um cargo, uma descrição de função e trabalha dentro do seu escopo. Outros membros da equipe fazem o mesmo.

Nas empresas familiares, que são mais fluidas, os membros da família podem assumir várias funções e, muitas vezes, contribuem onde e quando é necessário. Essa dinâmica familiar ficou evidente no relatório global recente do Consórcio Global do Projeto STEP e da KPMG Private Enterprise *"Mastering a comeback: How family businesses are triumphing over COVID-19"*. A memória histórica importante das gerações mais velhas da família que enfrentaram crises anteriores, combinada com os membros da família da próxima geração, experientes em tecnologia, capazes de reconhecer e implementar soluções inovadoras, foi reconhecida como um dos elementos fundamentais para o sucesso das empresas familiares no enfrentamento da pandemia.

Com uma estrutura mais flexível em comparação às empresas corporativas, as organizações familiares também costumam mudar e evoluir com a entrada de novos membros da última geração, que agregam habilidades e conhecimentos novos.

No entanto, alguns líderes de empresas familiares estão preocupados com o fato de que, se uma família está administrando a empresa e é sua proprietária, ela está essencialmente trabalhando para si mesma. Isso pode levar a problemas potenciais, caso alguns membros não respondam a alguém que tenha uma perspectiva objetiva e os responsabilize ao fazer questionamentos sobre o negócio.



As empresas que estão no início do seu ciclo de vida, como as da primeira geração, estão mais propensas a serem intuitivamente transformacionais e flexíveis. A primeira geração ainda não é responsável perante outros membros da família. Essa responsabilidade muda ao longo dos anos, dependendo do número de gerações que estão ativamente envolvidas no negócio."

Camilla Cullinane

Sócia de Tax
de Private Enterprise
da KPMG na Irlanda



Na primeira geração de uma empresa familiar, a família, o CEO e a administração são essencialmente uma única entidade. Isso não exige muita estrutura e o foco está primeiro na sobrevivência do negócio e, depois, no crescimento. Com o sucesso, isso muda com o tempo. Conforme a empresa cresce, torna-se necessário trazer uma gestão profissional e implementar uma verdadeira estrutura corporativa de gestão de desempenho, prestação de contas e remuneração, para que os papéis sejam definidos claramente e as medidas de desempenho sejam concretizadas. Esse é um grande desafio para que as empresas familiares se mantenham sustentáveis.”

Jonathan Mayer

Diretor de gestão de Private Enterprise da KPMG nos EUA



Conheço algumas empresas onde todos querem manter a paz na família para que ninguém se responsabilize pelas ações ou decisões que são tomadas no negócio. Em outras, se alguém toma uma decisão que pode prejudicar a empresa, não há consequências. O impacto socioeconômico de não promover a responsabilização é potencialmente destrutivo.

Nessas situações, acredito que há uma necessidade de formalizar os papéis, responsabilidades e expectativas de desempenho para todos na empresa – funcionários familiares e não familiares. Dessa forma, não há apenas consequências para as ações e decisões das pessoas, mas também o apoio para garantir que as pessoas mais apropriadas tomem as decisões para a sustentabilidade de longo prazo do negócio.”

Alan Barr

Sócio-líder de Private Enterprise da KPMG na África do Sul

Em uma cultura de transformação contínua, alguém deve ser responsável por garantir que haja motivação, pressão, energia e dedicação para entender o que realmente está acontecendo na empresa, quais são as perspectivas futuras e agir.

Os participantes da mesa redonda expressaram interesse em uma responsabilidade mais formal pelos resultados da empresa – por meio de conselheiros externos independentes na empresa ou em conselhos consultivos, que muitas vezes não têm autoridade de voto ou controle, mas têm a capacidade de responsabilizar a administração.

Eles também indicaram que estão explorando novos mecanismos de governança, como o estabelecimento de conselhos familiares que incluem um consultor externo de confiança como presidente para questionar os objetivos, estratégias e ações que a família planeja tomar.

Dando um passo adiante, Marian O’Gorman, presidente executiva do Grupo Kilkenny, defendeu um CEO não familiar para liderar a empresa:

Eu recomendaria que todas as empresas familiares considerem trazer um CEO externo se reconhecerem que podem não ter as habilidades adequadas dentro da família e quiserem crescer de uma maneira diferente.”

“Há uma questão relacionada ao período em que essa decisão deve ser tomada, e como a transição precisará ser gerenciada, com base na dinâmica da família e na idade e estágio da empresa. Não há uma solução única para todos, mas quando isso se tornar um aspecto importante para a empresa, os líderes reconhecerão que chegou a hora de entregar a liderança a um profissional não pertencente à família, que será responsável por transformar o negócio.”

Marian O’Gorman

Presidente executiva do Grupo Kilkenny Irlanda

Transformação digital do *back office* para o *front office* e vice-versa

Nos primeiros dias da pandemia, muitas empresas familiares tiveram que realizar ajustes rápidos para garantir que pudessem continuar funcionando em um ambiente de trabalho híbrido ou remoto. Houve a necessidade da adequação das operações de *back office*, por meio da transformação digital.

O foco voltou então para o *front office* — o caminho para o mercado e o canal para o cliente — onde muitas vezes grandes mudanças eram necessárias para que as empresas pudessem continuar atendendo às necessidades dos seus clientes. Os concorrentes que já tinham uma boa presença *on-line* estavam um passo à frente. Eles conquistaram participação de mercado e, repentinamente, o digital se tornou o caminho para as vendas.

As ameaças competitivas levaram as empresas familiares a refletir sobre como digitalizar sua estratégia de *front end* como um aspecto da adequação dos seus negócios, e a transformação digital ganhou destaque novamente. No que agora é considerada a fase de recuperação da pandemia, aparentemente as operações de *back office* estão se tornando uma prioridade novamente.



Nos últimos meses, tenho visto a atenção voltada para o *back office* para ajudar a reduzir os custos operacionais. As empresas familiares estão considerando ambientes de serviços compartilhados e explorando como o *back office* pode ajudar a reduzir os custos operacionais, melhorar a eficiência e aproveitar os dados coletados no passado, mas nunca realmente utilizados. Trata-se de transformar a empresa para mantê-la avançando.”

Anurag Bajpai,
Sócio-líder de Private Enterprise
da KPMG nos Emirados Árabes Unidos

Sustentando uma cultura de transformação

Não há realmente um plano para criar o espírito de evolução que está incutido na cultura de muitas empresas familiares.

“

Embora não haja resultados que representem soluções únicas para a transformação contínua, existem melhores práticas em termos de processo. Isso começa com uma missão compartilhada de criar valor para a família, a empresa e seus diversos stakeholders continuamente. Deve haver um foco em ações deliberadas – estabelecendo uma estrutura onde as decisões sejam tomadas de maneira proativa e com responsabilidade.”

Daniel Trimarchi,

Diretor da Rede Global de Empresas Familiares da KPMG no Canadá

Há muitos *insights* práticos de líderes de empresas familiares e de profissionais da KPMG em todo o mundo que podem servir com um guia nesse processo. Para criar valor e apoiar a transformação contínua das empresas, apresentamos a seguir estas ideias e observações obtidos a partir do estudo realizado pela KPMG:



Quem é responsável? Quem é responsável? Isso levanta questões importantes sobre a diferença entre uma empresa familiar e uma família de negócios. A primeira é um ativo que a família detém e é um aspecto do patrimônio da família. No entanto, para ser uma empresa familiar, é necessário que ela seja de propriedade da família e gerida por ela? Que relação a família quer ter com a empresa e que nível de dependência ou independência a família terá em relação ao negócio? Não há uma resposta certa ou errada para essas perguntas, mas elas são ótimas para reflexão entre os familiares.



A transformação contínua não ocorre sem riscos. A alta administração deve ter uma visibilidade clara dos riscos internos e externos relevantes que podem afetar a empresa familiar, a estratégia ou o modelo de transformação do negócio. Portanto, uma avaliação de Gerenciamento de Riscos Empresariais (*Enterprise Risk Management - ERM*) da empresa familiar pode ser um exercício fundamental, que fornece à administração uma visão dos riscos para desenvolver planos de ação para abordá-los, aceitá-los, transferi-los ou eliminá-los, conforme necessário.



Com a transformação contínua, existe a possibilidade da “fadiga da mudança” se instalar.

A rotatividade da força de trabalho é um indicador de energia em queda, e o elemento fundamental é ter boas políticas e procedimentos em vigor para que, quando a rotatividade ocorrer, ela não seja prejudicial demais. As comunicações transparentes em toda a família e na empresa ajudam a reduzir o estresse, e as reuniões quinzenais ou mensais da empresa e da equipe são boas práticas.



Para ter um modelo de propriedade e gestão sustentável, é importante manter os membros da família empolgados com o negócio.

Para manter a empresa forte, é importante não perder de vista a necessidade de continuar recrutando membros da família, vinculando o propósito, a visão e os valores compartilhados da família e se esforçando para garantir que a família continue a apoiá-los.



Na experiência dos profissionais da KPMG, muitas vezes há uma correlação entre o desempenho financeiro de uma empresa familiar e o envolvimento de um diretor independente.

Além disso, onde há avaliações formais do conselho para examinar o seu desempenho, melhorias significativas no negócio foram observadas.



Às vezes, é preciso formalizar as funções e responsabilidades na empresa para ajudar a garantir que haja consequências para o desempenho empresarial.

As consequências financeiras potenciais de decisões de negócios sem a responsabilidade apropriada são subestimadas e devem ser abordadas em muitas empresas familiares.



As grandes empresas familiares geralmente têm mecanismos para estabelecer e avaliar metas de desempenho.

Em outras, os papéis e as responsabilidades dos membros da família podem ser confusos tanto para a família quanto para os funcionários não pertencentes à família. É importante ter os papéis e responsabilidades de todos claramente definidos e os mecanismos em vigor para que eles possam ser mensurados.

Não foi surpreendente encontrar empresas familiares na linha de frente novamente – lutando contra o impacto de uma pandemia global e, ao mesmo tempo, ultrapassando os limites da inovação. Esperamos que seus *insights* e observações sejam úteis para fornecer algumas orientações adicionais líderes, familiares e equipe de liderança, seguindo a evolução de sua estratégia de crescimento.

As empresas familiares são os motores da mudança nos negócios e na sociedade, e a KPMG tem a satisfação de colocar suas experiências em destaque. A publicação Como sustentar uma cultura de transformação contínua nas empresas familiares é o primeiro de quatro artigos da série Desafiando limites: Por que as empresas familiares são os motores da mudança.

O segundo artigo da série abordará a responsabilidade social de perto – as estratégias por trás desse tema nas empresas familiares, o impacto que ele tem no desempenho financeiro da empresa e sua capacidade de garantir uma vantagem competitiva.

Compartilhe suas próprias perspectivas e experiências sobre a transformação de negócios, responsabilidade social e outros temas importantes de empresas familiares com a KPMG, para ajudar os líderes de empresas familiares em todo o mundo.

Interessado em saber mais sobre como a KPMG pode ajudar sua empresa familiar?

Entre em contato com os nossos profissionais, clicando [aqui](#).

Agradecimentos

A KPMG gostaria de agradecer aos líderes das empresas familiares de todo o mundo que dedicaram seu tempo para compartilhar suas experiências e perspectivas para o futuro.

Líderes de empresas familiares

Craig Robinson
Diretor administrativo
da cadeia **Ultra Liquors**
África do Sul

John Murphy
CEO do Grupo **Murphy**
Reino Unido

Philip Krawitz
Presidente executivo
da **Cape Union Mart**
África do Sul

Hiroaki Ishii
Diretor administrativo sênior
da **Ishii Iron Works**
Japão

Marian O’Gorman
Presidente executiva
do Grupo **Kilkenny**
Irlanda

Sanjay Arora
Diretor do Grupo **Arora**
Reino Unido



Firmas-membro da KPMG

Gostaríamos de agradecer a todas as firmas-membro da KPMG que contribuíram para o desenvolvimento da mesa redonda e compartilharam as suas percepções.

Brasil

Jubran Coelho

Sócio-líder
de Private Enterprise
da KPMG no Brasil e
na América do Sul
jcoelho@kpmg.com.br

Carolina de Oliveira

Sócia-Diretora
de Private Enterprise
da KPMG no Brasil e
na América do Sul
jcoelho@kpmg.com.br

Canadá

Daniel Trimarchi

Diretor da Rede Global
de Empresas Familiares
da KPMG no Canadá
danieltrimarchi@kpmg.ca

Emirados Árabes Unidos

Anurag Bajpai

Sócio-líder
de Private Enterprise
da KPMG nos Emirados
Árabes Unidos
abajpai@kpmg.com

Grécia

Dimitris Papakanellou

Sócio
de Private Enterprise
da KPMG na Grécia
dpapakanellou@kpmg.gr

Irlanda

Camilla Cullinane

Sócia de Tax
de Private Enterprise
da KPMG na Irlanda
camilla.cullinane@kpmg.ie

Japão

Makoto Otani

Sócio-líder
de Private Enterprise
da KPMG no Japão
makoto.otani@jp.kpmg.com

México

Jesus Luna

Sócio-líder
de Private Enterprise
da KPMG no México
jlluna@kpmg.com.mx

Carlos Vargas

Sócio
de Private Enterprise
da KPMG no México
carlosvargas@kpmg.com.mx

Juan Carlos Resendiz

Sócio
de Private Enterprise
da KPMG no México
jresendiz@kpmg.com.mx

África do Sul

Alan Barr

Sócio-líder
de Private Enterprise
da KPMG
na África do Sul
alan.barr@kpmg.co.za

Reino Unido

Tom McGinness

Sócio-líder global
de empresas familiares
da KPMG no Reino Unido
tom.mcginness@kpmg.co.uk

Neill Whittaker

Sócio da KPMG
no Reino Unido
neill.whittaker@kpmg.co.uk

Estados Unidos

Jonathan Mayer

Diretor de gestão
de Private Enterprise
da KPMG nos EUA
jonathanmayer@kpmg.com

Joseph Patin

Diretor de gestão
de Private Enterprise
da KPMG nos EUA
jpatin@kpmg.com

Sobre o Centro Global de Excelência para Empresas Familiares da KPMG Private Enterprise

Assim como uma família, a empresa não para – ela evolui. As empresas familiares são únicas, e os profissionais da prática de Private Enterprise da KPMG entendem a sua dinâmica bem-sucedida e trabalham para fornecer assessoria personalizada e orientação experiente para contribuir com os resultados.

Para apoiar as necessidades exclusivas das empresas familiares, a KPMG atua como uma organização global de firmas-membro dedicadas a oferecer informações e conselhos relevantes para empresas familiares. Os profissionais da KPMG entendem que a natureza de uma empresa familiar é diferente de uma empresa não familiar, o que exige uma abordagem que considere o seu perfil.

Visite: [Empresas Familiares - KPMG Brasil \(home.kpmg\)](http://home.kpmg)

Sobre a KPMG Private Enterprise

A paixão move os empreendedores e inspira os consultores da KPMG Private Enterprise a ajudá-lo a maximizar o sucesso. Você conhece a KPMG, mas talvez não conheça a KPMG Private Enterprise.

Os consultores da KPMG Private Enterprise nas firmas-membro em todo o mundo dedicam-se a trabalhar com você e sua empresa, não importa onde você esteja na sua jornada de crescimento – quer você esteja procurando atingir novos patamares, adotar a tecnologia, planejar uma saída ou gerenciar a transição do seu patrimônio ou empresa para a próxima geração. Trabalhando com a KPMG Private Enterprise, você terá acesso a um consultor de confiança —um ponto de contato único que compartilha sua mentalidade empreendedora. Com acesso aos recursos globais e à rede de alianças da KPMG, vamos ajudá-lo a impulsionar seus negócios e atingir seus objetivos. Seu sucesso é o nosso legado.

Visite: [Private Enterprise - KPMG Brasil \(home.kpmg\)](http://home.kpmg)

Conselho editorial do Centro Global de Excelência para Empresas Familiares da KPMG Private Enterprise

Jonathan Lavender
Sócio-líder
de Private Enterprise
da KPMG em Israel

Tom McGinness
Sócio-líder global
de empresas familiares
da KPMG no Reino Unido

Daniel Trimarchi
Diretor da Rede Global
de Empresas Familiares
da KPMG no Canadá

Melany Eli
Diretora de Estratégia,
Marketing e Comunicações
de Private Enterprise
da KPMG no Canadá

Laura Taylor
Gerente de Marketing
de Private Enterprise
da KPMG no Reino Unido

A prestação de todos ou de alguns dos serviços aqui descritos pode não ser permitida para clientes de auditoria da KPMG e suas afiliadas ou entidades relacionadas.



home.kpmg/privateenterprise



Baixe o
nosso APP

kpmg.com.br



Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de nenhum indivíduo ou entidade específico. Embora envidemos nossos maiores esforços para fornecer informações precisas e oportunas, não pode haver garantia que tais informações sejam precisas na data de seu recebimento ou que continuarão sendo precisas no futuro. Ninguém deve tomar ações com base em tais informações sem a consultoria profissional apropriada após um exame detalhado da situação específica..

© 2022 Copyright de uma ou mais entidades da KPMG International. As entidades da KPMG Internacional não prestam serviços a clientes. Todos os direitos reservados.

KPMG refere-se à organização global ou a uma ou mais firmas-membro da KPMG International Limited (a “KPMG International”), cada uma delas sendo uma pessoa jurídica separada. A KPMG International Limited é uma empresa inglesa de capital fechado limitada por garantia e não presta serviços a clientes. Para mais detalhes sobre nossa estrutura, visite home.kpmg/governance.

O nome e o logotipo KPMG são marcas registradas usadas sob licença pelas firmas-membro independentes da organização global KPMG.

Projetada pela Evalueserve.

Nome da publicação: Sustentando uma cultura de transformação contínua nas empresas familiares

Número da publicação: 137834-G

Data da publicação: Março de 2022