

LIVRO BRANCO DA SUCESSÃO EMPRESARIAL

O desafio da sucessão empresarial em Portugal



POAT FSE: Gerir, Conhecer e Intervir

LIVRO BRANCO DA SUCESSÃO EMPRESARIAL

O desafio da sucessão empresarial em Portugal

FICHA TÉCNICA

Entidade Promotora

AEP – Associação Empresarial de Portugal

Coordenação

Paulo Nunes de Almeida, AEP

Gabinete de Projectos Especiais

Florinda Alves

Castilho Dias

Equipa

Luís Ferreira

Amadeu Martins

António Guedes de Oliveira

Mónica Quinta

Ricardo Coutinho

Susana Carneiro

Título

Livro Branco da Sucessão Empresarial

Projecto

Sucessão nas Empresas

Tiragem

200 exemplares

ISBN

978-972-8702-72-4

Dezembro de 2011

O "Livro Branco da Sucessão Empresarial" é uma iniciativa co-financiada pelo Estado Português, através do POAT FSE - Programa Operacional de Assistência Técnica, e a União Europeia, através do Fundo Social Europeu.

CONTEÚDO

Prefácio	9
Nota de síntese	11
1. Enquadramento	13
1.1 O Projecto “Sucessão nas Empresas”	14
1.2 Objectivos	15
1.3 Metodologia	16
1.4 Estrutura	17
2. Desafios	19
2.1 A problemática da sucessão	20
2.2 O que a literatura nos diz	22
2.2.1 A complexidade das empresas familiares	22
2.2.2 A Sucessão: Conceito	24
2.2.3 Variáveis facilitadoras	25
2.2.4 O processo de transferência	27
2.3 Diagnóstico	28
2.3.1 Enquadramento	28
2.3.2 A realidade da Sucessão em Portugal	32
2.3.3 Síntese	55
3. Formulação Estratégica	57
3.1 Enquadramento	58
3.2 Domínios de Intervenção	59
3.2.1 Governance	59
3.2.2 Apoio na Transferência de Negócio	65
3.2.3 Gestão/ Empreendedorismo	73
3.2.4 Sensibilização/ Lobbying/ Definição de políticas	84
3.3 Síntese	88
4. Recomendações e Propostas	89
4.1 Enquadramento	90
4.2 Recomendações	91
4.3 Propostas	109
4.3.1 Inteligência	109
4.3.2 Aprendizagem	114
4.3.3 Influência	119
4.4 Ferramentas	122
Nota Final	125
Referências	126

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Fases do Projecto	14
Figura 2 - Processo de construção do “Livro Branco da Sucessão Empresarial”	16
Figura 3 - Actividades do Projecto	17
Figura 4 - Estrutura do documento	18
Figura 5 – Áreas da sucessão	20
Figura 6 - Dilemas do Sucessor	21
Figura 7 - Taxa de mortalidade das empresas familiares em Portugal	22
Figura 8 - Modelo dos três círculos	23
Figura 9 - Modelo dos cinco círculos	23
Figura 10 - Variáveis relacionáveis que conduzem a uma sucessão eficaz	26
Figura 11 - Processo de transferência	27
Figura 12 – Domínios dos desafios da sucessão empresarial	28
Figura 13 – Plano de Contigência - resultados	32
Figura 14 – Viabilidade do negócio - grau de prioridade	34
Figura 15 – O dilema da escolha do successor - resultados	35
Figura 16 - O dilema da escolha do Sucessor	36
Figura 17 - Responsabilidade social partilhada por todos - Resultados	37
Figura 18 - Distribuição de lucros - Resultados	39
Figura 19 - Distribuição de capital - Resultados	40
Figura 20 - Dimensões de um processo de sucessão	41
Figura 21 - Conhecimento do negócio - Resultados	42
Figura 22 - As duas esferas - Família Vs. Empresa	43
Figura 23 - Áreas estratégicas dos desafios da sucessão	45
Figura 24 - Experiência de sucessão - Elementos facilitadores	46
Figura 25 - Carisma	48
Figura 26 - A importância das experiências anteriores e da formação académica na sucessão	51
Figura 27 - Aposta na formação pelo Sucessor	52
Figura 28 - Envolvimento dos Colaboradores - Resultados	54
Figura 29 - Os agentes da sucessão	55
Figura 30 - Domínios da formulação estratégica	58
Figura 31 - As 5 fases do “Transfer Package”	66
Figura 32 - <i>Scorecard</i> da Sucessão	68
Figura 33 - Bélgica: Condições para benefícios fiscais	71
Figura 34 - Formação Empresarial	74
Figura 35 - <i>Coaching</i> - Palavras-chave	77
Figura 36 - Planeamento das actividades	80
Figura 37 - Domínios das propostas de acção	109
Figura 38 - Inteligência – Desafios, Propostas e Resultados	112
Figura 39 - Aprendizagem - Desafios, Proposta e Resultados	114
Figura 40 - Influência - Desafios, Proposta e Resultados	120
Figura 41 - Ferramentas - Desafios, Proposta e Resultados	123

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - A Sucessão: Visão Tradicional vs. Visão Actual.....	25
Tabela 2 - Desafios vs. Instrumentos.....	91
Tabela 3 - Abrangência dos instrumentos.....	92
Tabela 4 - Desafios e número de instrumentos relacionados.....	93
Tabela 5 - Planos de contingência: Instrumentos relacionados.....	94
Tabela 6 - Descentralização, comunicação e partilha: Instrumentos relacionados.....	95
Tabela 7 - A sucessão – reflexos na viabilidade do negócio: Instrumentos relacionados.....	96
Tabela 8 - O dilema da escolha do Sucessor – dentro ou fora da família: Instrumentos relacionados.....	97
Tabela 9 - Responsabilidade social partilhada: Instrumentos relacionados.....	98
Tabela 10 - Distribuição de lucros: Instrumentos relacionados.....	98
Tabela 11 - Distribuição de capital: Instrumentos relacionados.....	99
Tabela 12 - Escolha do Sucessor: Instrumentos relacionados.....	100
Tabela 13 - Conhecimento do negócio: Instrumentos relacionados.....	101
Tabela 14 - Relação Família/Empresa: Instrumentos relacionados.....	102
Tabela 15 - Planeamento: Instrumentos relacionados.....	103
Tabela 16 - Planeamento: Instrumentos relacionados.....	104
Tabela 17 - Transferência de responsabilidade e de conhecimento de negócio: Instrumentos relacionados.....	104
Tabela 18 - Carisma: Instrumentos relacionados.....	105
Tabela 19 - Estigma sucessão=reforma: Instrumentos relacionados.....	105
Tabela 20 - Experiência anterior e percurso seguido: Instrumentos relacionados.....	106
Tabela 21 - Formação: Instrumentos relacionados.....	106
Tabela 22 - Atitude empreendedora: Instrumentos relacionados.....	107
Tabela 23 - Envolvimento dos colaboradores: Instrumentos relacionados.....	108
Tabela 24 - Terceiros: Instrumentos relacionados.....	108

PREFÁCIO

A AEP – Associação Empresarial de Portugal, Câmara de Comércio e Indústria, desenvolveu ao longo dos últimos anos um conjunto assinalável de iniciativas que visam a dinamização do tecido empresarial nacional.

Cedo percebeu que, face à conjuntura adversa, inscrita num ambiente competitivo global mais exigente, as empresas necessitam de apoios e de ferramentas que promovam a sua competitividade e apostem em factores dinâmicos de desenvolvimento.

Com este propósito claro, resolveu dedicar especial atenção à temática que envolve as empresas familiares. Facilmente se compreende esta aposta se tivermos em consideração que elas são a forma empresarial predominante nas actuais economias de mercado, e o seu sucesso e continuidade vitais para o desenvolvimento da economia e da sociedade.

Atenta aos principais desafios que se colocam ao tecido económico nacional, a AEP inscreveu a sucessão nas empresas familiares como uma das prioridades da sua agenda, promovendo, com o apoio do POAT-FSE – Programa Operacional de Assistência Técnica do Fundo Social Europeu, a realização de um estudo temático aprofundado sobre esta problemática.

“O Livro Branco da Sucessão Empresarial”, que aqui se apresenta, é o resultado de um apurado trabalho, feito junto de distintos empresários e de empresas de diversas dimensões, visa, em última instância, encontrar soluções para os desafios da sucessão empresarial em Portugal.

Dos efeitos esperados com esta iniciativa, pela sua actualidade e relevância, permitimo-nos destacar dois. A contribuição, por um lado, para a regeneração do tecido empresarial nacional, através da sensibilização e do estímulo ao empreendedorismo e, por outro, o apoio ao desenvolvimento sustentado, sobretudo das empresas de menor dimensão, e o combate preventivo às falências e ao desemprego, através de uma maior estabilidade e qualificação dos titulares dos seus órgãos de decisão.

Ao facilitar o processo de transferência de valor entre gerações, percebe-se que se está a contribuir para a construção de um tecido empresarial mais dinâmico e robusto, inserido na economia do país de forma mais competitiva, coesa e socialmente justa.



José António Ferreira de Barros

Presidente

NOTA DE SÍNTESE

As empresas familiares constituem a base predominante do tecido empresarial da maioria dos países. Embora o seu peso varie de economia para economia, é inegável a representatividade desta forma empresarial, fazendo com que a melhoria da sua competitividade seja um desafio de escala global que, todavia, exige pensamento e acção locais.

Em Portugal, os dados disponíveis deixam transparecer a importância das empresas familiares:

- 80% das empresas nacionais são de cariz familiar;
- Geram 60% do PIB português;
- São responsáveis por 50% do emprego.

Entre os desafios que são colocados a esta tipologia empresarial, a sucessão apresenta-se como aquele que maior importância assume, quer pela sua implicação na esfera económica e social, quer nas esferas empresarial, familiar e pessoal. As estatísticas disponíveis evidenciam isso mesmo: 50% das empresas familiares não passam para a segunda geração e apenas 20% consegue atingir a terceira geração.

A sucessão é um processo complexo e exigente, que deve ser tratado com rigor, transparência e, sobretudo, atempadamente. A continuidade empresarial deve ser encarada como um autêntico desígnio por parte de todos os membros familiares, exigindo total comprometimento.

Desta incontornável realidade, fica evidente a necessidade de actuar sobre este tópico, procurando minimizar o número de processos de sucessão falhados e, conseqüentemente, prolongar o ciclo de vida das empresas familiares – estaremos a preservar riqueza e emprego, contribuindo para o desenvolvimento sustentado da economia nacional.

Com o Projecto “Sucessão nas Empresas”, a AEP – Associação Empresarial de Portugal procura envolver e sensibilizar os distintos agentes no imperativo de actuar sobre a continuidade dos negócios.

Deste Projecto resulta o presente “Livro Branco da Sucessão Empresarial”, onde constam o diagnóstico da situação actual e a visão prospectiva para Portugal nesta matéria, as boas práticas nacionais e internacionais e as propostas de acção ajustadas à realidade empresarial portuguesa.

Desde o início da sua concretização foram convocados diversos agentes – empresários, empreendedores, investigadores e especialistas, entre tantos outros – para promover o debate e a reflexão sobre esta temática, visando valorizar a qualidade do estudo.

Através da realização de um trabalho de proximidade junto de empresas e empresários, foi possível traçar o diagnóstico prospectivo à realidade portuguesa. Estruturado em torno dos grandes tópicos que se consubstanciam nos principais desafios no domínio da sucessão, destaca-se o peso de ferramentas como o planeamento, a comunicação ou o aconselhamento. Do diagnóstico, resulta ainda a constatação de que este não é um assunto que apenas diga respeito ao Sucedido e ao Sucessor mas ao espectro alargado da empresa – família, negócio, colaboradores e mercado.

Através de 20 tópicos lançam-se os desafios que traduzem as conclusões retiradas das activida-

des de diagnóstico prospectivo do projecto. Para superar estes desafios é necessário formular uma estratégia, que se apresenta na terceira parte do presente Livro Branco.

Assim, do levantamento das boas práticas nacionais, conjugadas com os resultados obtidos com o benchmarking internacional, identificam-se 21 instrumentos repartidos em quatro grandes domínios de intervenção – *governance*, apoio na transferência de negócio, gestão/ empreendedorismo e sensibilização/*lobbying*/ definição de políticas – capazes de actuar como facilitadores nos processos de sucessão empresarial.

Do detalhe efectuado, percebe-se a importância que o desenvolvimento de um protocolo familiar ou a existência de um conselho familiar pode assumir no domínio da *governance*. Ou quanto importantes, no âmbito da transferência do negócio, podem ser instrumentos como o “*Scorecard da Sucessão*”, um plano de contingência ou um plano após-sucessão.

Revela-se igualmente o vasto conjunto de instrumentos colocados à disposição das empresas familiares na área da gestão/ empreendedorismo. Apostando no conhecimento, no recurso a figuras externas ou no planeamento, encontra-se um leque alargado de ferramentas neste domínio. Por último, apresentam-se instrumentos passíveis de actuar na sensibilização, despertando a atenção e informando sobre a temática. Desenvolver fóruns de debate, intensificar o associativismo e aumentar a intensidade da investigação sobre este assunto, foram os caminhos identificados.

Na última parte, apresenta-se um conjunto de recomendações e propostas que se constituem como o corolário de todo o Livro Branco. Numa primeira fase, é efectuada a ligação entre os desafios levantados e os instrumentos detectados. Deste trabalho de apresentação de recomendações, conclui-se pela existência de diversos desafios que ainda carecem de ferramentas concretas capazes de minimizar os problemas colocados.

Por fim, é proposto um guia de acção no âmbito da sucessão que está organizado em torno de quatro áreas de intervenção: inteligência, aprendizagem, ferramentas e influência. Com a apresentação deste plano de acção pretende-se contribuir para que se envolvam os diversos agentes, instigando à concretização de iniciativas e medidas que garantam maior sucesso à transmissão geracional nas nossas empresas.

ENQUADRAMENTO	PARTE I
<p>ONDE SE FAZ UMA INTRODUÇÃO AO PROJECTO “SUCESSÃO EMPRESARIAL” E SEUS OBJECTIVOS. APRESENTA-SE A METODOLOGIA SEGUIDA PARA A ELABORAÇÃO DO PRESENTE ESTUDO, BEM COMO A ESTRUTURA DO “LIVRO BRANCO DA SUCESSÃO EMPRESARIAL”.</p>	<p>PREFÁCIO SÍNTESE</p> <p>1. ENQUADRAMENTO 1.1 O PROJECTO “SUCESSÃO NAS EMPRESAS 1.2 OBJECTIVOS 1.3 METODOLOGIA 1.4 ESTRUTURA</p> <p>2. DESAFIOS 2.1 A PROBLEMÁTICA DA SUCESSÃO 2.2 O QUE A LITERATURA NOS DIZ 2.2.1 A COMPLEXIDADE DAS EMPRESAS FAMILIARES 2.2.2 A SUCESSÃO: CONCEITO 2.2.3 VARIÁVEIS FACILITADORAS 2.2.4 O PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA 2.3 DIAGNÓSTICO 2.3.1 ENQUADRAMENTO 2.3.2 A REALIDADE DA SUCESSÃO EM PORTUGAL 2.3.3 SÍNTESE</p> <p>3. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA 3.1 ENQUADRAMENTO 3.2 DOMÍNIOS DE INTERVENÇÃO 3.2.1 GOVERNANCE 3.2.2 APOIO NA TRANSFERÊNCIA DE NEGÓCIO 3.2.3 GESTÃO/ EMPREENDEDORISMO 3.2.4. SENSIBILIZAÇÃO/LOBBYING /DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS 3.3 SÍNTESE</p> <p>4. RECOMENDAÇÕES E PROPOSTAS 4.1 ENQUADRAMENTO 4.2 RECOMENDAÇÕES 4.3 PROPOSTAS 4.3.1 INTELIGÊNCIA 4.3.2 APRENDIZAGEM 4.3.3 INFLUÊNCIA 4.4.4 FERRAMENTAS</p> <p>NOTA FINAL REFERÊNCIAS</p>

1. ENQUADRAMENTO

1.1 O Projecto “Sucessão nas Empresas”

Sendo as empresas familiares a forma empresarial predominante nas economias de mercado actuais, é fácil perceber a importância e o alcance do presente desafio “Sucessão nas Empresas”, vital para a competitividade empresarial e o desenvolvimento da economia e da sociedade.

A Associação Empresarial de Portugal (AEP) inscreveu a sucessão nas empresas familiares como uma das prioridades da sua agenda. Atenta aos principais desafios que se colocam ao tecido económico nacional, a AEP promove, com o apoio do POAT-FSE, Programa Operacional de Assistência Técnica do Fundo Social Europeu, a realização de um estudo temático aprofundado sobre esta problemática, que intitula “O Livro Branco da Sucessão Empresarial”.

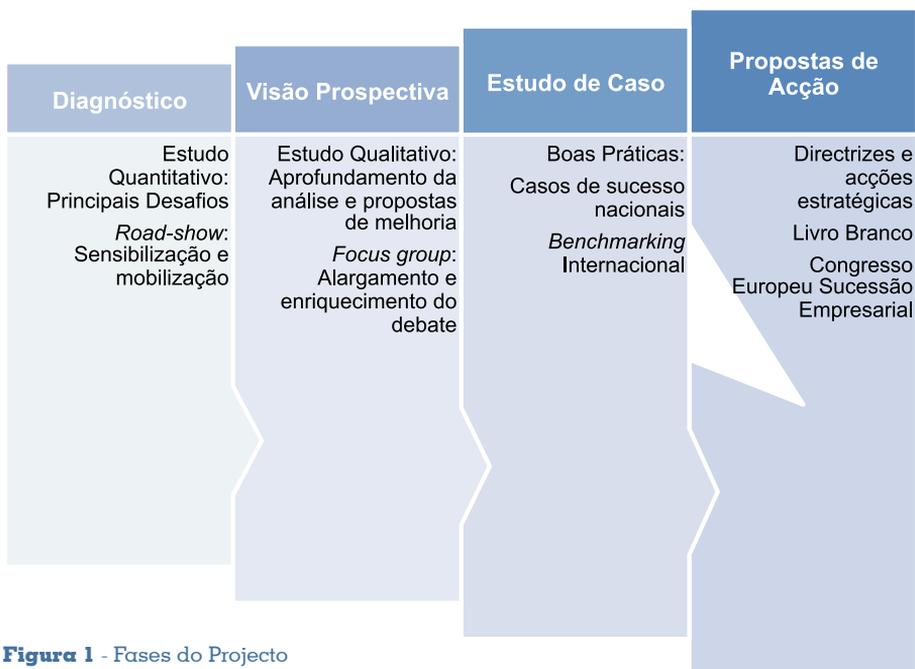


Figura 1 - Fases do Projecto

Para avaliar os desafios da sucessão empresarial em Portugal, o estudo parte da realização de um diagnóstico e da construção de uma visão prospectiva sobre a problemática, junto das empresas e seus empresários. Através da resposta a um questionário estruturado com resposta electrónica (análise quantitativa) e de entrevistas dirigidas (análise qualitativa), numa amostra de mais de uma centena de empresas familiares, procurou-se aferir quais são os maiores constrangimentos na preparação do processo de sucessão empresarial.

Esta primeira etapa permitiu perceber, a partir do terreno, qual o “estado da arte”, isto é, quais são as grandes questões que importa procurar responder no domínio da sucessão empresarial.

Complementarmente, aprofundando e enriquecendo a análise, realizaram-se seis *focus group* e estudaram-se 30 casos de sucesso em Portugal, abrangendo micro, pequenas, médias e grandes empresas, de distintos sectores de actividade. Paralelamente, desenvolveu-se um “estudo de benchmarking internacional”, com o objectivo de conhecer boas práticas neste domínio de outros países, bem como conhecer casos de sucesso internacionais, uma vez que as empresas de base familiar são uma realidade transversal a todas as economias.

Estas actividades foram enriquecendo a reflexão sobre a temática, permitindo, cumulativamente, formular recomendações e propostas – desígnio último deste Projecto.

A adopção de uma estratégia de sucessão, a par da informação, da formação e da qualificação dos decisores empresariais, é para a AEP uma das formas mais eficientes de prevenir falências e evitar o desemprego. Por isso, na primeira linha das preocupações associativas está a sensibilização dos empresários portugueses para a necessidade de assumirem a sucessão e a transmissão como um “processo que tem de ser planeado, gerido e acompanhado, exigindo recursos e qualificação para o seu desenvolvimento”.

Em última instância, o projecto “Sucessão nas Empresas” visa problematizar soluções para este enorme desafio através da recolha de informação adequada, da compreensão clara e rigorosa dos seus contornos e da análise dos principais instrumentos e meios que permitirão otimizar e gerir um processo de sucessão. Concomitantemente procura-se, ainda, estimular o empreendedorismo, mediante processos de MBO e MBI, e apoiar o aumento da representatividade das mulheres nos órgãos de decisão.

A AEP espera, deste modo, “contribuir para que a sucessão empresarial facilite a construção de um tecido empresarial mais dinâmico e robusto, inserido na economia do país de forma mais competitiva, coesa e socialmente justa, e para o combate preventivo às falências e ao desemprego”.

1.2 Objectivos

O objectivo principal do presente Livro Branco consiste em propor um plano de acção constituído por recomendações e propostas, no âmbito do desafio da sucessão empresarial nas empresas familiares portuguesas.

Neste contexto, o documento analisa a melhor forma de configurar um conjunto de boas práticas neste domínio, visando assegurar transições inter-geracionais mais suaves e eficazes, que contribuam para a diminuição da mortalidade das empresas familiares portuguesas ao longo das gerações.

Sumariamente, o Livro Branco visa:

- Contribuir para aumentar a informação existente sobre a temática;
- Analisar a realidade da sucessão empresarial em Portugal;
- Apurar os grandes desafios que se colocam ao sector público e privado no domínio da sucessão nas empresas familiares;
- Apresentar pistas para o futuro, propondo um plano de acção.

Espera-se que o “Livro Branco da Sucessão Empresarial” se constitua como um instrumento de trabalho útil, actualizado, pleno de informação relevante, e que possa ser utilizado como referência no tema por parte de um vasto leque de agentes.

1.3 Metodologia

O Livro Branco agora apresentado surge como corolário do “Projecto Sucessão nas Empresas”, que percorreu diversas etapas. Ao longo de quase um ano e meio de trabalho, o tema da sucessão foi abordado junto de um leque bastante significativo de empresas e empresários, com especial enfoque a ser colocado:

- Na informação;
- No diagnóstico;
- Na prospectiva;
- No incentivo à acção.

A figura seguinte ilustra o processo de construção do “Livro Branco da Sucessão Empresarial”.



Figura 2 - Processo de construção do “Livro Branco da Sucessão Empresarial”

Com o arranque formal do Projecto a ser dado pela Sessão de Abertura subordinada ao tema, as actividades subsequentes procuraram dar voz aos empresários de empresas familiares portuguesas, recolhendo opiniões e experiências.

Partindo de uma acção inicial de sensibilização para a temática, procedeu-se, em seguida, ao levantamento do “estado da arte” da sucessão em Portugal. Para o efeito, foi desenvolvido um inquérito por questionário que foi disseminado junto de um vasto conjunto de empresas. Após o diagnóstico inicial efectuado,

através de entrevista dirigida aos responsáveis, aprofundaram-se em 100 empresas alguns dos tópicos mais relevantes levantados na fase anterior. Alicerçadas nos resultados do diagnóstico, as conclusões retiradas destes contactos permitiram iniciar a construção da visão prospectiva, lançando pistas para o futuro que, agora, se expressam no Livro Branco.

Paralelamente, foi dinamizado um conjunto de 10 Road-Shows e 6 Focus Group que contaram com a presença de centenas de empresários, que puderam dar o seu testemunho na primeira pessoa, contribuindo de igual forma para traçar o diagnóstico e construir a visão, bem como evidenciar algumas boas práticas e ferramentas úteis.

Numa quarta fase, através da análise de 30 casos de sucesso de sucessão familiar em empresas familiares de distintas dimensões - micro, pequenas, médias e grandes -, complementado com o desenvolvimento de um estudo de benchmarking internacional, foram identificadas significativas boas práticas neste domínio.

Analisados e adequados os contributos dos outputs de todas as etapas anteriores, foi possível partir para a elaboração do "Livro Branco da Sucessão Empresarial".

Ao longo de todas estas etapas, obtiveram-se testemunhos e relatos na primeira pessoa, bem como considerações; observaram-se experiências bem e mal sucedidas; estudaram-se distintas opções e variadas práticas; todas foram concorrendo para a elaboração do presente documento.

Do conjunto das actividades prosseguidas, seis contribuíram, assim, de forma mais directa para a construção do documento final:

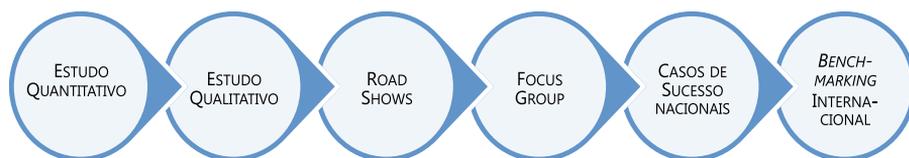


Figura 3 - Actividades do Projecto

Cada uma destas actividades resultou num relatório, no qual se detalham os passos seguidos e onde constam as principais conclusões parcelares daí retiradas. Cada um destes outputs pode ser obtido a partir do sítio na internet do Projecto "Sucessão nas Empresas" em <http://sucessaoempresarial.aeportugal.pt>

1.4 Estrutura

O Livro Branco é constituído por quatro grandes momentos.

Num primeiro, é apresentado um enquadramento geral, introduzindo a temática e apontando os objetivos e a estrutura do documento.

O segundo momento ocupa-se na identificação dos grandes desafios da sucessão empresarial em Portugal. Esta secção inicia-se com o levantamento da informação sobre o tema, apresentando-se uma revisão literária sobre o desafio da Sucessão. Partindo dos resultados das actividades desenvolvidas ao longo do Projecto, efectua-se, de seguida, o diagnóstico da realidade da sucessão em Portugal. Sob a forma de 20

grandes tópicos ou questões, é traçado o perfil desta problemática no nosso país.

O terceiro momento centra-se sobre a formulação estratégica, ou debate de alternativas, usando por base quatro domínios:

1. *Governance*;
2. Apoio na transferência do negócio;
3. Gestão/ empreendedorismo;
4. Sensibilização/ *lobbying*/ definição de políticas.

Em cada domínio é identificado e detalhado um conjunto de instrumentos, evidenciando-se ainda a sua aplicação nacional e internacional.

Por fim, o momento quatro apresenta as principais recomendações e propostas que resultam de todo o estudo levado a cabo.

Assim, a estrutura do “Livro Branco da Sucessão Empresarial” poderá ser representada graficamente do seguinte modo:

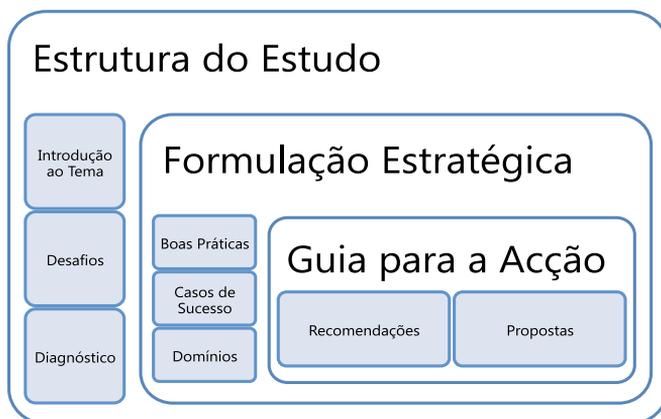


Figura 4 - Estrutura do documento

<p>DESAFIOS</p>	<p>PARTE II</p>
<p>ONDE SE EQUACIONA A PROBLEMÁTICA DA SUCESSÃO EMPRESARIAL EM PORTUGAL. PARTINDO DE UMA REVISÃO TEMÁTICA PARTE-SE EM DIRECÇÃO AO DIAGNÓSTICO E À CONSTRUÇÃO DE UMA VISÃO PROSPECTIVA SOBRE O TEMA.</p>	<p>PREFÁCIO SÍNTESE</p> <p>1. ENQUADRAMENTO 1.1 O PROJECTO *SUCESSÃO NAS EMPRESAS 1.2 OBJECTIVOS 1.3 METODOLOGIA 1.4 ESTRUTURA</p> <p>2. DESAFIOS 2.1 A PROBLEMÁTICA DA SUCESSÃO 2.2 O QUE A LITERATURA NOS DIZ 2.2.1 A COMPLEXIDADE DAS EMPRESAS FAMILIARES 2.2.2 A SUCESSÃO: CONCEITO 2.2.3 VARIÁVEIS FACILITADORAS 2.2.4 O PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA 2.3 DIAGNÓSTICO 2.3.1 ENQUADRAMENTO 2.3.2 A REALIDADE DA SUCESSÃO EM PORTUGAL 2.3.3 SÍNTESE</p> <p>3. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA 3.1 ENQUADRAMENTO 3.2 DOMÍNIOS DE INTERVENÇÃO 3.2.1 GOVERNANCE 3.2.2 APOIO NA TRANSFERÊNCIA DE NEGÓCIO 3.2.3 GESTÃO/ EMPREENDEDORISMO 3.2.4. SENSIBILIZAÇÃO/LOBBYING /DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS 3.3 SÍNTESE</p> <p>4. RECOMENDAÇÕES E PROPOSTAS 4.1 ENQUADRAMENTO 4.2 RECOMENDAÇÕES 4.3 PROPOSTAS 4.3.1 INTELIGÊNCIA 4.3.2 APRENDIZAGEM 4.3.3 INFLUÊNCIA 4.4.4 FERRAMENTAS</p> <p>NOTA FINAL REFERÊNCIAS</p>

2. DESAFIOS

2.1 A problemática da sucessão

“Tanto a empresa como a família apenas conseguirão sobreviver se a família servir a empresa.

Nenhuma das duas funcionará se a empresa for gerida de forma a servir a família.

A palavra determinante em empresa familiar não é família; tem de ser empresa”

Peter Drucker, reputado especialista em Gestão

Um dos desafios comuns a todas as empresas familiares é o da sucessão. Esta dificuldade advém em larga medida do facto de, neste tipo de empresas, facilmente se confundir duas realidades – empresa e família. São, todavia, domínios distintos e é sob esse prisma que deverão ser geridos – têm objectivos díspares e contextos antagónicos:

- A família está direccionada para a igualdade, o envolvimento e a integração, para a atenção e o carinho de todos os membros;
- A empresa deve ser governada pelo mérito, selecção e análise crítica.

Consciencializar as novas gerações da necessidade de continuidade da empresa familiar como objectivo e missão é o grande desígnio dos processos de sucessão. Na verdade, a sucessão consiste numa tentativa deliberada e sistemática de transferência de uma organização com o objectivo de, por um lado, assegurar a continuidade em posições chave e, por outro, reter e desenvolver capital intelectual para o futuro, encorajando o progresso individual. Essa transferência deverá envolver não só a família, como todas as partes que positivamente possam contribuir para o seu sucesso.

Neste contexto, importa ter em linha de conta o impacto que a transmissão do negócio tem em distintas vertentes:



Figura 5 - Áreas da sucessão

Atendendo à complexidade que lhe está associada e ao impacto que provoca na estrutura organizacional, a sucessão nas empresas deve ser cada vez menos observada e tratada como uma simples substituição do dono ou do administrador. Trata-se de um processo muito mais exigente – representa a substituição de uma geração por outra – e, como tal, requer um envolvimento total de todos os membros familiares. Por tudo isto, o processo de transmissão do negócio em empresas de cariz familiar tem sido apontado como a fase mais crítica no ciclo de vida do negócio deste tipo de empresas, conduzindo a dilemas na figura do Sucessor em três domínios:

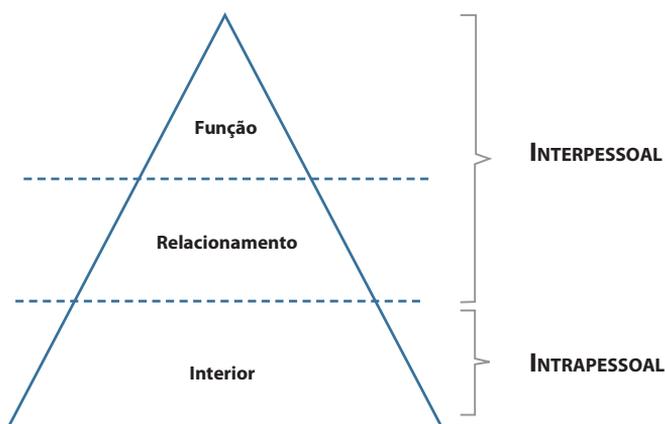


Figura 6 - Dilemas do Sucessor

Seja no domínio inter ou intrapessoal, a assunção da liderança por parte do Sucessor provoca-lhe dúvidas diárias que tem de resolver. Desde as funções que dele se esperam à forma como, a partir desse momento, deverá gerir as suas relações com os restantes membros familiares, terminando na turbulência que todo este processo gera, o Sucessor vê-se a braços com um conjunto de dilemas.

Embora assumam diferente peso de economia para economia, o facto de o tecido empresarial da maioria dos países ser marcado pela presença de empresas familiares faz com que a sucessão empresarial seja um desafio de escala global que tem que ser pensado localmente, isto é, por cada Estado ou grupo de empresas.

De facto, na Europa aponta-se que:

- 700.000 empresas passam de testemunho para a nova geração todos os anos;
- 2,8 milhões de pessoas e respectivos postos de trabalho estão envolvidos nestes processos.

Estudos da Comissão Europeia (2001) apontam ainda para que aproximadamente 30% das empresas numa situação de transferência estão à beira da falência devido a uma má preparação da sucessão. O Observatório Europeu estima que este mau planeamento no momento de sucessão possa resultar na perda de 6,3 milhões de empregos.

Em Portugal, os dados disponíveis apontam para que:

- 50% das empresas familiares passam para a segunda geração;
- Apenas 20% consegue atingir a terceira geração.

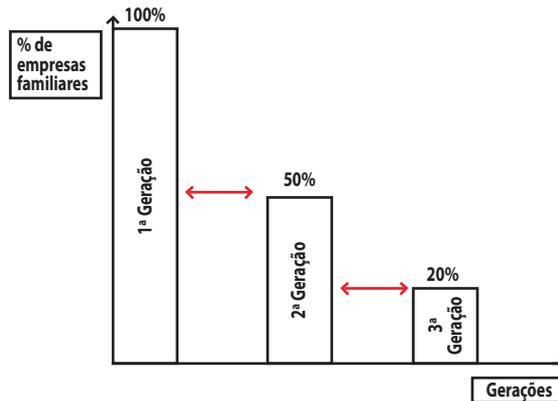


Figura 7 - Taxa de mortalidade das empresas familiares em Portugal

Num contexto nacional em que as empresas familiares são a forma empresarial predominante no tecido empresarial – das 350 mil sociedades, 80% são familiares –, urge adoptar processos e ferramentas que contribuam para agilizar os processos de sucessão.

Resulta evidente a necessidade de incidir sobre esta temática para suavizar as transições, procurando aumentar o número de empresas que, ano após ano, consegue passar de geração com sucesso, preservando o valor criado e mantendo o emprego e a riqueza na economia e na sociedade. Este desafio deve, portanto, ser encarado como um desígnio nacional.

2.2 O que a literatura nos diz

2.2.1 A complexidade das empresas familiares

A sucessão é encarada como uma das etapas cruciais na vida de uma empresa familiar. Fruto dessa reconhecida importância, tem sido um dos tópicos mais abordados no âmbito das empresas familiares (ver Handler, 1994, para uma detalhada revisão da literatura sobre sucessão empresarial).

Muitos autores definem que uma empresa só se torna verdadeiramente familiar quando consegue transferir o poder para a segunda geração. Todavia, este processo nem sempre é fácil e grande parte desta dificuldade deve-se à complexidade subjacente a uma empresa familiar.

O esquema seguinte tem sido muito utilizado para descrever as fontes de conflito interpessoal, os dilemas e as fronteiras existentes neste tipo de organizações.

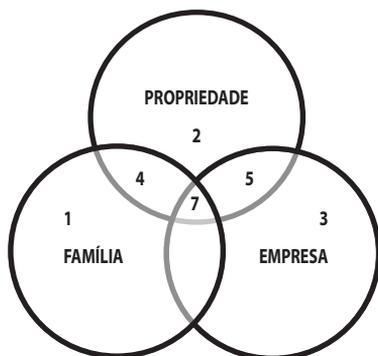


Figura 8 - Modelo dos três círculos
 Fonte: Gersick et al., 1997

Em que,

1. Membros da família que não têm participação no capital nem trabalham na empresa;
2. Accionistas que não são membros da família nem trabalham na empresa;
3. Empregados que não são membros da família nem têm participação accionista;
4. Membros da família que têm participação no capital da empresa mas que não trabalham nela;
5. Accionistas que não são membros da família mas que trabalham na empresa;
6. Membros da família que trabalham na empresa mas não têm participação no capital;
7. Membros da família que têm participação no capital e trabalham na empresa.

Recentemente, uma nova abordagem tem emergido. De acordo com um artigo publicado na revista McKinsey Quarterly em Janeiro de 2010, duas novas dimensões deverão ser acrescentadas ao modelo inicial – a gestão da riqueza e as fundações.

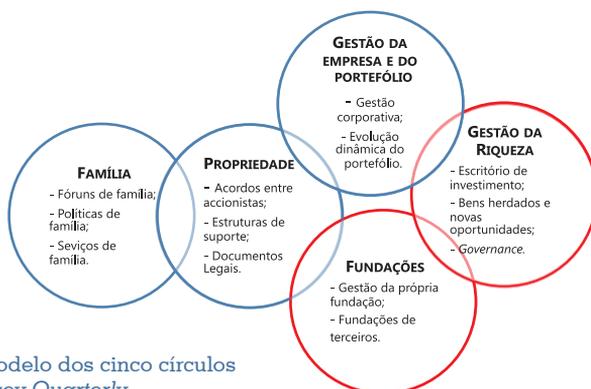


Figura 9 - Modelo dos cinco círculos
 Fonte: McKinsey Quarterly

Para os autores do artigo são, assim, cinco as variáveis que deverão ser articuladas para que a empresa familiar tenha sucesso:

Família – promovendo relações harmoniosas entre os membros familiares e a compreensão de como deverão estar relacionadas com o negócio;

Propriedade – uma estrutura de propriedade que providencie capital suficiente para o crescimento e que permita que a família controle as funções-chave da empresa;

Gestão da empresa e do portfólio – gestão forte da empresa e a presença de um portfólio de negócio dinâmico;

Gestão da riqueza – gestão profissional da riqueza da família;

Fundações – existência de fundações para garantir a passagem dos valores da família ao longo das várias gerações.

2.2.2 A Sucessão: Conceito

O único assunto estratégico que é partilhado por todas as empresas familiares é a sucessão, re-presentando este o ponto mais crítico que têm de enfrentar (Ibrahim et al., 2001). O tema é de tal forma central que Ward (1987) apresenta a definição de empresa familiar com base na sucessão –“(...) aquela que irá para a próxima geração familiar para que exerça o controlo e a gestão” (p.252). Embora não exista uma definição universal do que é a sucessão, a mais usada pelos investigadores tem sido a proposta por Beckhard e Dyer (1983):

“A passagem do bastão da liderança do fundador-proprietário para o Sucessor que será um membro familiar ou um membro não familiar; isto é, um gestor profissional”

Gersick et al. (1997) têm ainda uma expressão curiosa para sublinhar a complexidade que está associada a um processo de sucessão familiar: “Não é um simples sonho americano [American Dream] fazer com que o negócio seja bem-sucedido e depois adicionar filhos (e recentemente “e filhas”) na porta da frente” (p.2).

A ideia de uma sucessão planeada, que envolva um conjunto diverso de agentes e que promova o diálogo e o reconhecimento por mérito, surgiu por contraponto a uma visão mais tradicional. Esta última corrente olhava para a sucessão como algo que deveria ser realizado de forma interna e em que o Sucessor seria escolhido em função da idade.

A tabela seguinte espelha as diferenças ideológicas:

VISÃO TRADICIONAL	VISÃO ACTUAL
A transição é inesperada; Processo sucessório como momento crítico para a família e para a empresa;	O processo é todo planeado; Processo sucessório como oportunidade de realizar mudanças, proporcionar a satisfação da família e o crescimento da empresa;
A sucessão é realizada de forma interna e confidencial; A sucessão é deixada pela própria sorte ou para outro momento mais oportuno;	A sucessão é realizada de forma transparente e em conjunto com um especialista e vários <i>stakeholders</i> ; O fundador toma iniciativa pela condução do processo;
Insatisfações e desavenças resolvidas pelo Direito de Família; O processo é realizado de forma confidencial;	Insatisfações e desavenças resolvidas pelo diálogo e, em muitos casos, antecipadas pelo planeamento; O processo é realizado de forma transparente com o consentimento de todos;
Divisão da empresa e dos demais bens do patriarca em partes iguais; O filho primogénito, geralmente, é a melhor opção para comandar a empresa;	Divisão de acordo com as necessidades e as características de cada herdeiro; A escolha recai sobre o membro pertencente à família devidamente preparado;
As mulheres partem em desvantagem na escolha para Sucessor; Família e gestão não profissional;	As mulheres da família competem em condições de igualdade com os homens; Família e gestão profissionais;
Preferência pelos interesses familiares.	Preferência pelos interesses empresariais, considerando os valores familiares.

Tabela 1 - A Sucessão: Visão Tradicional vs. Visão Actual

Fonte: António Filho

Tal como fica visível, a abordagem ao processo de sucessão tem vindo a alterar-se ao longo dos anos. De uma visão do processo assente em sucessões não planeadas e de estruturas baseadas nos laços familiares, assiste-se a uma mudança de paradigma onde a empresa se organiza em torno do mérito e da performance empresarial.

Aliado a isto, verifica-se a busca por uma crescente profissionalização da gestão conjugada com a promoção do bem-estar familiar conciliada com os objectivos empresariais. Por fim, sublinha-se a crescente importância que é dada ao diálogo e à resolução dos conflitos por essa via, em detrimento de uma visão tradicional que defendia a resolução com recurso ao Direito de Família.

2.2.3 Variáveis facilitadoras

Têm sido muitos os autores a estudar esta temática: seja recorrendo a metodologias quantitativas ou a abordagens qualitativas, a sucessão tem merecido a atenção de inúmeros investigadores que procuram

identificar e explorar as diferentes variáveis que podem funcionar como catalisadores para processos mais ou menos bem-sucedidos.

Dyer (1986) acredita que o papel do negócio, da família e da administração (e a sua configuração cultural) é crítico para a sucessão, apresentando as condições que deverão ocorrer em cada uma destas dimensões. Por seu turno, Handler (1989) determinou que o respeito mútuo e a compreensão entre o fundador e o Sucessor assumem-se como uma componente muito importante para uma boa sucessão. O mesmo autor salienta a importância de os Sucessores conseguirem satisfação profissional e pessoal no contexto da empresa.

Embora encorajada por alguns autores (Danco, 1982), a função de “mentor”, apontada inicialmente por Kram (1985), tem sido desaprovada por outros (Bork, 1986; Nelson, 1986; Ward, 1987). Se os primeiros afirmam que esta é a única maneira de assegurar que o conhecimento do antecessor é transmitido ao Sucessor, os segundos duvidam devido aos inúmeros papéis que entram em conflito. Ganhar experiência no exterior para, posteriormente, ser aplicada na empresa familiar é outro dos factores referidos como positivamente influentes.

Morris et al. (1997) identificam de forma esquemática as variáveis que se correlacionam e que conduzem a transições de sucesso nos negócios familiares, tal como se pode observar na figura seguinte.

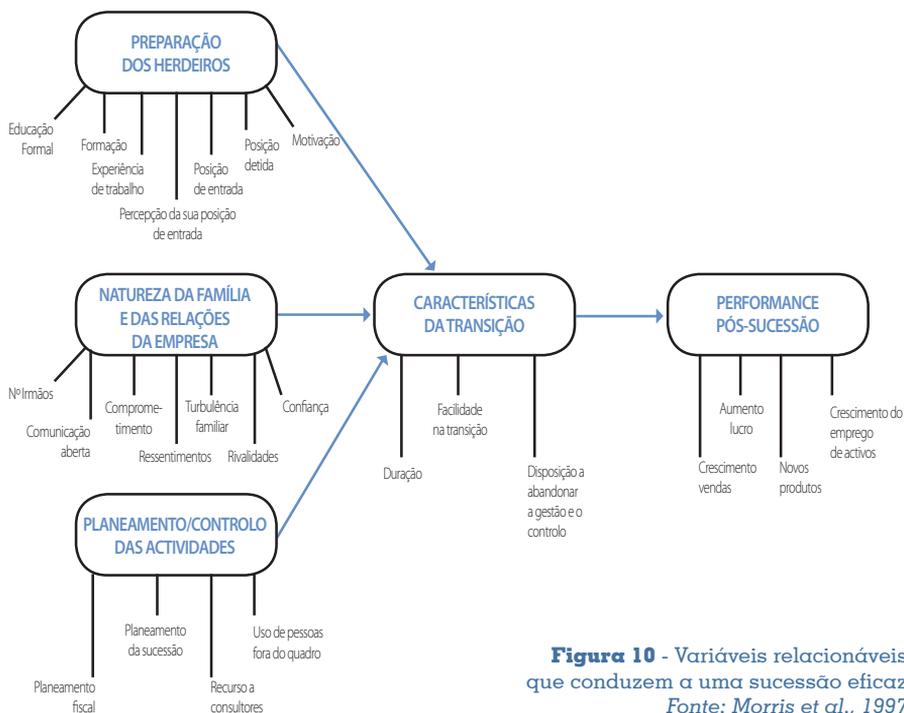


Figura 10 - Variáveis relacionáveis que conduzem a uma sucessão eficaz
 Fonte: Morris et al., 1997

Tal como é possível constatar, o processo de sucessão eficaz será aquele que abarcar um conjunto vasto de factores. Para além das próprias variáveis associadas a antecessor e Sucessor, aspectos como a qualidade e a harmonia das relações familiares, a cultura organizacional e o planeamento da sucessão deverão ser tomados em linha de conta.

2.2.4 O processo de transferência

Lansberg, um dos maiores especialistas na área das empresas familiares, destaca que o sucesso destas depende, em larga medida, da capacidade de os seus membros separarem os três chapéus: o chapéu de membro da família (pais, irmãos, cunhados, noras, etc.), o chapéu de accionista e o chapéu de executivo da empresa. Na habilidade para distinguir estas diferentes realidades, residirá grande parte do sucesso na continuidade do negócio.

Ainda de acordo com o mesmo autor, a sucessão inicia-se quando a geração que está no controlo da empresa familiar começa a preocupar-se com a transferência do controlo e da gestão das responsabilidades. Este processo de sucessão terminará quando a geração anterior passar totalmente o controlo dos negócios para a geração seguinte.

É inevitável que todas as empresas passem por um processo de sucessão, isto é, pela transferência do poder e da gestão para familiares próximos ou, alternativamente, para membros não familiares. Todavia, o que acontece em alguns casos é que a não preparação para esta mudança gradual acaba por fazer com que as empresas fracassem e que cheguem mesmo à extinção.

Por tudo isto, a preparação e o planeamento de um processo de sucessão assumem especial relevância.

A transição da gestão e da propriedade da empresa interessa a várias entidades pelos impactos que a mudança poderá ter na sua situação. Na óptica de vários autores, esta transferência deverá ser efectuada de forma progressiva, tal como demonstrado na figura seguinte:

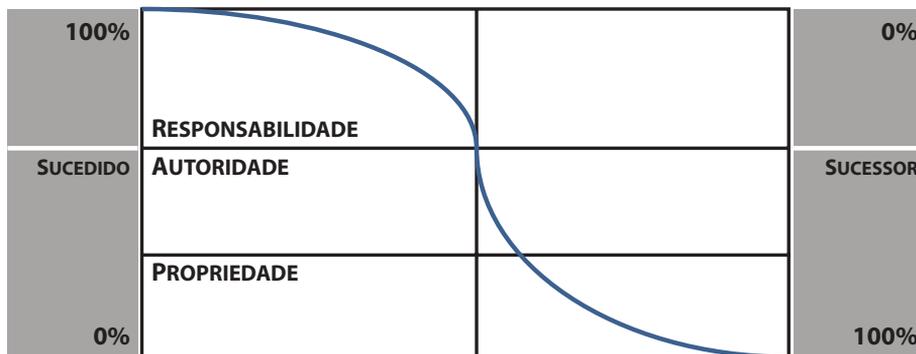


Figura 11 - Processo de transferência

A passagem de testemunho deverá ser encarada não como um momento isolado no tempo, mas sim como uma transferência gradual, entre Sucedido e Sucessor, de:

- Responsabilidade;
- Autoridade;
- Propriedade.

Com uma delegação progressiva destes vectores, será possível efectuar-se uma transição suave e eficaz. Enquanto o primeiro ficará, certamente, mais tranquilo no que diz respeito à continuidade do negócio, o segundo assumirá a liderança da empresa mais seguro das suas capacidades e das capacidades da própria empresa.

2.3 Diagnóstico

2.3.1 Enquadramento

Face aos vários modelos propostos na literatura, considerou-se a proposta pelo processo de transferência como ponto de partida para uma análise mais aprofundada do diagnóstico da sucessão em Portugal.

Não obstante outras propostas de outras referências teóricas, salienta-se a coexistência de quatro grandes domínios onde os desafios da sucessão empresarial assumem naturezas distintas:



Figura 12 – Domínios dos desafios da sucessão empresarial

Em que,

1. CONTEXTO DE NEGÓCIO

O ciclo de vida numa empresa familiar não é distinto do ciclo de vida de qualquer outra organização, a não ser o facto de as primeiras trazerem para o seio da empresa a complexidade das relações familiares. Se a tomada de decisões estratégicas da empresa ao nível comercial, financeiro ou funcional, tem de ser enquadrada no momento que a empresa atravessa, também num momento de sucessão é crucial saber posicionar a empresa no ciclo de vida da mesma.

Ao estar suficientemente preparada a nível estrutural, de forma a ultrapassar um momento de transição de negócio, a organização terá, certamente, maiores probabilidades de superar este desafio e dar continuidade ao negócio com sucesso.

Neste domínio iremos incluir, sobretudo, as dimensões de gestão da empresa e do negócio, estendendo às questões de propriedade conexas com aquelas.

2. CONTEXTO FAMÍLIA

Se é verdade que poucas organizações conseguem garantir tanta unidade, lealdade e dedicação como as empresas familiares, também não deixa de ser verdade que é precisamente nesta tipologia de empresas que surgem os conflitos interpessoais de mais difícil resolução.

Este tipo de empresas necessita de uma atenção distinta dos demais já que, em muitos casos, os objectivos da família entram em conflito com os desígnios da empresa, originando sérios problemas para o sucesso e a continuidade do negócio. Saber gerir as relações familiares, articulando-as com as perspectivas empresariais do negócio e com as expectativas (naturais) de cada um dos membros familiares, assume-se como um desafio de extrema relevância.

Aspectos, por vezes, mais delicados de gerir, como as questões da propriedade, devem ser igualmente considerados no contexto da família. É necessário discernir o trinómio família/ propriedade/ empresa e estruturar uma organização empresarial com base no mérito e não baseada nos laços de sangue, evitando o nepotismo.

Todos os tópicos relacionados com o contexto “família”, seus membros e interacção, serão agrupados neste domínio. Procurar-se-á perceber em que medida os desafios aqui encontrados podem ser resolvidos por influenciar positivamente os processos de sucessão nas empresas portuguesas.

3. PROCESSO

Os estudos sobre a sucessão nas empresas indicam que a sucessão pode ser observada enquanto um processo, com fases específicas de partida e de chegada, sendo possível identificar os problemas característicos em cada uma dessas fases.

Os processos são, todavia, complexos, envolvendo, geralmente, um conjunto vasto de etapas que têm de ser cumpridas. De facto, estas transições são, por norma, desgastantes mesmo quando devidamente planeadas, tornando-se ainda mais delicadas quando o contexto de negócio ou de família não ajuda.

A complexidade que está associada a um processo de sucessão surge reflectida na elevada taxa de mortalidade existente entre as empresas familiares aquando da passagem de gerações. Ainda que um planeamento adequado aumente, em grande medida, a probabilidade de sucesso, o processo de sucessão em empresas familiares é sempre arriscado e pode ser um período muito confuso e complexo, tanto em termos financeiros quanto operacionais ou mesmo emocionais.

Por outro lado, quando esse processo é bem implementado, deixa de representar uma fraqueza para a empresa, transformando-se numa oportunidade. As transições bem-sucedidas resultam frequentemente num estreitar de laços e relações entre todos os membros familiares, solidificando posições, podendo ainda contribuir para novas fases de desenvolvimento empresarial agregadas numa visão e missão conjuntas.

Assim, nesta dimensão, abarcar-se-á um conjunto de desafios que frequentemente surgem ao longo de todo o processo de sucessão, tais como:

- O Sucessor deverá ser alguém de dentro ou fora da família?
- O Sucedido está disponível a transmitir o conhecimento do negócio?
- O processo está a ser planeado com antecedência ao nível operacional e fiscal?

4. AGENTES

Pese embora a importância relativa de todas as restantes dimensões, todo e qualquer processo de sucessão tem nas pessoas um factor crítico de sucesso. Esta dimensão contempla quatro grupos de agentes que assumem particular relevância aquando de uma passagem de testemunho.

4.1. SUCEDIDO

No decorrer de uma transição de negócio existem, indubitavelmente, duas figuras centrais – o Sucedido e o Sucessor. Relativamente ao primeiro, muitas das suas atitudes e dos seus comportamentos acabam por ter reflexos naturais na eficácia e no sucesso da mudança geracional – desde logo pela necessidade da sua iniciativa para espoletar todo o processo.

O conhecimento aprofundado do negócio por parte do Sucessor constitui-se como um dos contributos capitais para uma sucessão eficaz. A forma como este o apreende dependerá, em grande medida, da disponibilidade demonstrada pelo Sucedido em transferir esse conhecimento, envolvendo-o na lide da empresa e seus negócios, em muitos casos, vários anos antes da efectiva sucessão. O mesmo acontecerá com a delegação de responsabilidade e de autoridade.

A renitência apresentada em alguns casos pelo Sucedido em abandonar o seu cargo, associando esse momento a um fim da sua vida activa, pode conduzir a maiores dificuldades do Sucessor em assumir o cargo de líder da empresa.

Por outro lado, se é verdade que a estrutura organizacional pode suprir em algumas vertentes a saída do fundador ou actual líder, também não deixa de ser relevante sublinhar a dificuldade que, não raras vezes, se verifica na transmissão do carisma do líder. Tendo a empresa crescido associada ao rosto do fundador ou estando demasiado associada ao nome do actual “dono”, pode tornar-se difícil substituir a imagem e o carisma que este tinha no mercado, ressentindo-se o negócio.

De facto, à semelhança do que se verifica com o Sucessor, a figura do Sucedido é de crucial importância, sendo relevante abordar alguns dos pontos-chave que, normalmente, lhe surgem associados.

4.2. SUCESSOR

Enquanto processo longo e complexo, a sucessão exige de todos os agentes que estão envolvidos um total comprometimento de modo a ultrapassar os obstáculos implícitos à transição. Um dos momentos cruciais, senão mesmo o maior, reside na escolha do Sucessor.

À semelhança do que se verifica com o Sucedido, também os aspectos relacionados com o Sucessor influem na eficácia de todo o processo. De facto, se é verdade que sobre o primeiro as atenções debruçam-se no modo como irá gerir todo o processo e na escolha a efectuar, sobre o segundo acendem-se muitos

dos holofotes que estão presentes durante todo o processo.

Características mais objectivas como a formação, a experiência e o conhecimento, e outras mais subjectivas como a pró-actividade, o espírito inovador e a atracção pelo risco, ou a capacidade de liderança, são frequentemente observadas como parte integrante da figura do Sucessor.

As experiências profissionais anteriores, o envolvimento prévio com a empresa e o próprio percurso de vida seguido são factores de carácter decisivo aquando da ocorrência deste tipo de alterações na gestão das empresas. Também a prossecução de uma formação académica orientada para o negócio em questão, bem como a assunção de uma atitude empreendedora por parte do Sucessor revelam-se catalisadores de sucessões eficazes.

Por seu turno, quanto mais o Sucessor estiver totalmente satisfeito a três níveis distintos – interesses profissionais, necessidades psicológicas e necessidades de ciclo de vida – no contexto da empresa familiar, maiores serão as probabilidades de ter uma experiência positiva de sucessão. A relação entre este e o seu antecessor também assume impacto positivo na experiência da sucessão, com particular destaque para a capacidade de comunicação entre ambos.

Estes e outros itens relacionados com a figura do Sucessor serão abordados neste domínio.

4.3. COLABORADORES

Tal como muitos empresários afirmam, gerir pessoas é uma das tarefas mais difíceis de um líder. Gerir expectativas, responsabilidades, desafios e motivações é extremamente relevante e parte decisiva no sucesso. Esta gestão torna-se certamente muito mais difícil quando, além da relação profissional, existem laços familiares entre colaboradores.

Um processo de sucessão provoca, de forma inevitável, um conjunto de consequências com impacto em toda a estrutura organizacional. Estas consequências serão mais ou menos gravosas, dependendo em certa medida da aceitação que os restantes colaboradores apresentem perante este acontecimento e do grau de maturidade da própria organização.

A capacidade de envolver os colaboradores nesta mudança organizacional, transmitindo-lhes confiança e partilhando os novos objectivos a serem atingidos, é parte fundamental de todo o processo.

4.4. TERCEIROS

O processo de sucessão numa empresa traduz-se em mudanças não só a nível interno como também no modo como a empresa se relaciona com o exterior. Mesmo que se procurem transições suaves e com pouca repercussão para o exterior, este tipo de processos conduzem, inevitavelmente, a algumas alterações para lá do universo interno da empresa.

Por ser algo complexo e com pendor emocional, o lado racional acaba por ficar, algumas vezes, enfraquecido. O recurso a ajuda especializada – profissionais de distintas áreas: consultores, juristas, contabilistas, entre outros – no domínio da sucessão nas empresas familiares, ou o pedido de apoio a figuras consideradas relevantes – figuras de referência ou mentores – podem actuar como facilitadores de todo o processo.

Para além destes, o envolvimento dos restantes stakeholders – nomeadamente clientes, fornece-

dores e outras partes interessadas – permitirá acelerar o relacionamento entre a nova gestão e os diversos agentes, tornando todo o processo de sucessão mais claro e transparente.

2.3.2 A realidade da Sucessão em Portugal

A sucessão nas posições de liderança das empresas familiares é um desafio de extrema complexidade, não podendo ser abordado de forma leviana enquanto simples processo de passagem de acções, fortunas ou posições societárias.

É necessário que todos os agentes envolvidos estejam devidamente preparados, documentados e estruturados, para ultrapassar com distinção um processo de sucessão. Perceber até que ponto as várias dimensões da sucessão são tidas em conta pelas empresas familiares portuguesas ocupa o próximo ponto do documento.

Com base nos resultados obtidos ao longo das diversas actividades do Projecto, é apresentado um diagnóstico à realidade da sucessão empresarial em Portugal. Partindo das quatro dimensões previamente descritas, são abordados 20 grandes tópicos que ilustram o modo como a sucessão é observada.

CONTEXTO DE NEGÓCIO

1 - PLANOS DE CONTINGÊNCIA

Pela análise dos resultados obtidos nas diversas actividades exploratórias do projecto, verifica-se que 58% da amostra estudada não possui qualquer plano de prevenção de cenários – plano de contingência – para o processo de sucessão, sendo que é um assunto que nem tão pouco é considerado importante pela esmagadora maioria. De facto, no domínio da estratégia, somente 8% atribui a esta questão um nível de prioridade elevado ou muito elevado.



Figura 13 – Plano de Contingência - resultados

No caso específico de um processo de sucessão, um plano de contingência pretende responder a situações como o que fazer se o fundador e os seus Sucessores não puderem assumir funções, mesmo que temporariamente? Ou, o que acontece se houver um divórcio? Ou, mais genericamente, está a gestão de topo preparada para eventos inesperados na economia, na família e na empresa?

Se a palavra-chave na sucessão das empresas é continuidade, tudo deve ser questionado de forma a serem encontradas possíveis soluções, numa tentativa de evitar barreiras à progressão da transmissão da liderança, e continuidade da empresa.

Assim, para qualquer empresa, independentemente da sua natureza, dimensão e sector de actividade, é vital ter um plano de contingência que contemple formas de agir perante uma alteração, por vezes rápida e inesperada, da realidade, traçando cenários que permitam prever o inesperado e dando respostas no sentido de agilizar o processo e atenuar potenciais consequências.

A ausência de um plano de contingência para processos de troca de posições decisivas pode mesmo originar a “paragem” ou regressão da organização, onde ninguém sabe o que fazer, como e quando fazer. Os diversos outputs recolhidos ao longo deste projecto parecem indicar que os empresários portugueses podem não estar suficientemente sensibilizados para esta questão, facto relevante para identificarmos este ponto como uma oportunidade de melhoria na gestão das empresas portuguesas.

2 - DESCENTRALIZAÇÃO, COMUNICAÇÃO E PARTILHA

Os líderes a suceder, nomeadamente os fundadores de uma empresa familiar, são acima de tudo empreendedores que, com capital próprio ou da família, arriscam tudo numa ideia de negócio. Habitualmente têm uma atitude optimista, de grande dedicação e empenho no trabalho, muito apreciada e respeitada pela geração seguinte, mas que, no entanto, se pode revelar individualista, existindo muita dificuldade em delegar tarefas e partilhar informação sobre o negócio.

Continua a ser difícil para um “patrão” abdicar de um modelo de gestão centralizado, principalmente em questões importantes para o sucesso do negócio.

Do estudo aprofundado levado a cabo foi possível aferir que 43% da amostra “desvaloriza” o facto de a realidade económico-financeira da empresa só ser conhecida pelo empresário. Nestas circunstâncias é difícil para o Sucessor tomar decisões sustentadas, sendo elevado o risco de errar. Mais, caso o Sucedido, único detentor da informação, desapareça repentinamente ou fique incapacitado de partilhar esta informação, é muito provável que se perca todo um histórico de negócio.

Assim, seja numa fase embrionária do processo de sucessão quando o líder ainda é jovem e não pensa na sucessão, seja durante o processo de sucessão propriamente dito, a partilha de informação e tarefas assume um papel essencial para a transferência gradual e eficaz do conhecimento e da paixão pelo negócio entre futuro Sucedido e Sucessor.

Em todas as actividades exploratórias do projecto Sucessão nas Empresas foi possível constatar esta realidade e preocupação. A esmagadora maioria (90%) dos inquiridos afirma ter sido relevante para o seu processo de sucessão que os membros familiares tenham tido a preocupação de transmitir na íntegra as especificidades subjacentes ao negócio, não centralizando o conhecimento numa só pessoa, sendo sem dúvida um tema que consideram importante para a continuidade da empresa.

Outro problema identificado no domínio da comunicação é o facto de muitos dos empresários também adiaem incessantemente o tema da sucessão da empresa, ou o discutirem informalmente, por ser um assunto que habitualmente gera conflitos, onde a razão e a emoção gravitam lado-a-lado.

Nas actividades do projecto de carácter mais colectivo foi destacada a necessidade de evitar-se que o pro-

cesso de sucessão se desenrole em ambiente tóxico, apelando a uma forte componente comunicacional como meio de gerir relações, expectativas e motivações.

É consensual que o tema da comunicação e partilha seja crucial para o sucesso da sucessão, ainda que por vezes deixado para segundo plano.

3 - A SUCESSÃO – REFLEXOS NA VIABILIDADE DO NEGÓCIO

São vários os exemplos públicos de processos de sucessão que redundaram no término das empresas. Fruto da própria conjuntura ou de gestão inadequada, mas também da ausência ou má preparação do processo de sucessão da empresa, são diversos os casos em que efectivamente não se consegue dar continuidade à empresa.

As empresas familiares possuem grande importância para a economia, pelo valor e emprego que criam, apresentando um conjunto de características únicas (solidez vs. agilidade) e com vantagens múltiplas, nomeadamente na reacção a situações críticas, que são difíceis de copiar por outro tipo de organizações. No entanto, perante o desafio da passagem de testemunho, ainda não têm a atitude adequada, originando altas taxas de descontinuidade. A existência de uma estreita ligação entre a actividade profissional e a vida familiar conduz a uma exigente tarefa de gerir o equilíbrio entre a emoção e a razão.

Em Portugal, 50% das empresas familiares não passam para a segunda geração e apenas 20% alcança a terceira geração, com assinaláveis perdas para o desenvolvimento da economia e da sociedade.

Este é um facto ao qual a maioria dos empresários tem estado alheia. Muitos admitem conhecer alguns casos de insucesso, mas surpreendem-se por estarem longe da realidade e do impacto causado.

Grande parte (65%) dos responsáveis das organizações que participaram no Projecto promovido pela AEP sobre este tema de Sucessão nas Empresas, não concorda que este processo coloque em causa a viabilidade do negócio. Ainda assim, 35% concorda que poderá constituir-se como um obstáculo à sua continuidade, sendo que destes, 10% estão totalmente convictos de que isso poderá suceder.

Quando, inserida na vertente económico-financeira, a questão da repercussão na viabilidade do negócio é comparada com outros factores relevantes no processo, e não é muito considerada pelos inquiridos.

Assim, vejamos:

ECONÓMICO-FINANÇEIRA	GRAU DE PRIORIDADE ATRIBUÍDO			
	Muito prioritário	Prioritário	Pouco prioritário	Muito pouco prioritário
	%	%	%	%
A. O EMPRESÁRIO TEM NOÇÃO CLARA DAS ÁREAS QUE GERAM MAIS VALOR DENTRO DA EMPRESA	45	37	3	5
B. A EMPRESA TEM INSTRUMENTOS DE CONTROLO INTERNO IMPLEMENTADOS QUE LHE PERMITAM AFERIR DA SUA SITUAÇÃO ECONÓMICO-FINANÇEIRA	20	45	10	1
C. A CAPACIDADE NEGOCIAL DA EMPRESA JUNTO DE CREDORES E DEVEDORES ESTÁ MUITO RELACIONADA COM A IMAGEM/ CREDIBILIDADE DO EMPRESÁRIO	27	9	13	11
D. O PROCESSO DE SUCESSÃO PODE COMPROMETER A VIABILIDADE DO NEGÓCIO	4	7	41	40
E. A REALIDADE ECONÓMICO-FINANÇEIRA DA EMPRESA SÓ É CONHECIDA PELO EMPRESÁRIO	4	2	33	43

Figura 14 – Viabilidade do negócio - grau de prioridade

Somente 11% dos inquiridos considera este aspecto prioritário.

Embora seja uma atribuição de prioridades relativa e não absoluta, não deixa de ser um valor pouco expressivo, podendo a realidade nacional ser de facto preocupante, já que pode ser um indicador de que o tecido empresarial português está a gerir a curto prazo, sem olhos postos no futuro, ou seja, na continuidade do negócio.

CONTEXTO FAMÍLIA

4 - O DILEMA DA ESCOLHA DO SUCESSOR – DENTRO OU FORA DA FAMÍLIA

A decisão de escolher o Sucessor assume-se como um dos principais desafios num contexto de sucessão empresarial. Sendo a sucessão inevitável, ela nem sempre é efectuada para o Sucessor desejável e, muitas vezes, ambicionado pelo Sucedido. O facto de, em alguns casos, os descendentes não estarem interessados ou disponíveis acaba por dificultar a transmissão do negócio, tornando a sucessão mais complexa.

Pelas dificuldades que encerra e pelas consequências adversas que uma escolha menos acertada pode ter, esta questão torna-se central no contexto de um processo de transmissão de negócio.

Da análise aos resultados obtidos a partir dos inquéritos efectuados, a sucessão para dentro da família é observada como a primeira hipótese para a clara maioria (83%) dos entrevistados. As hipóteses de Management Buy-In¹ e Management Buy-Out² apresentam-se como alternativas a um cenário mais desejável - a sucessão entre membros familiares.

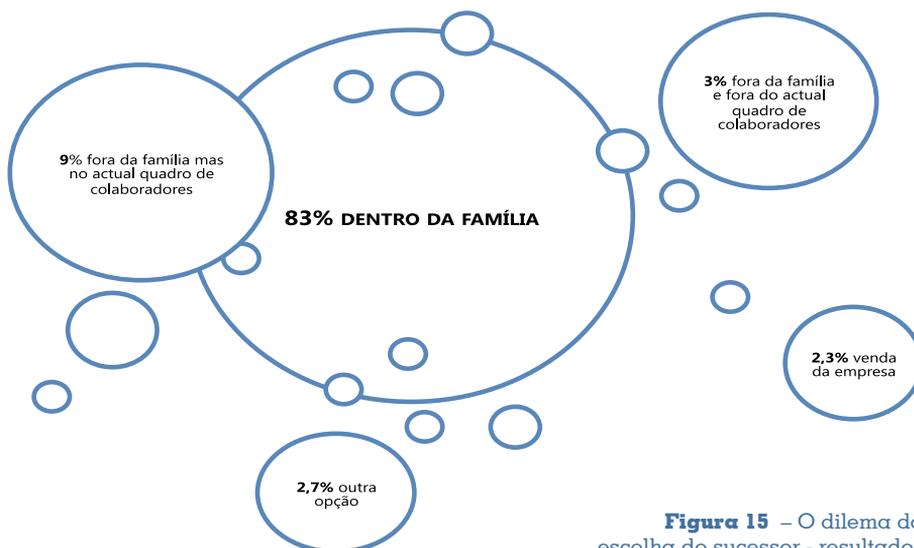


Figura 15 – O dilema da escolha do sucessor - resultados

NOTAS

¹ Falamos de uma operação de Management Buy-In (MBI), quando a tomada de controlo do capital de uma dada sociedade é assegurada por uma equipa de gestão exterior à própria sociedade. (Fonte: IAPMEI)

² Denomina-se de Management Buy-Out (MBO) uma operação que se traduz na tomada de controlo do capital de uma dada sociedade, que pode ser total ou parcial, pela equipa de gestão. (Fonte: IAPMEI)

Ainda assim, o estudo qualitativo e os vários focus group realizados mostram uma crescente abertura da maioria dos empresários à sucessão para um elemento externo à família, especialmente se esta contribuir para o crescimento da empresa.

Na verdade, seja pela via de exemplos nacionais ou internacionais, é possível perceber a importância de alargar o leque de opções disponíveis aquando da escolha do Sucessor. A presença de elementos externos à família nas empresas pode conduzir à “profissionalização” da gestão e possibilitar que sejam desenvolvidos trabalhos e novos projectos para os quais a empresa não teria capacidade de resposta se não tivesse elementos na equipa que reunissem determinado conjunto de competências.

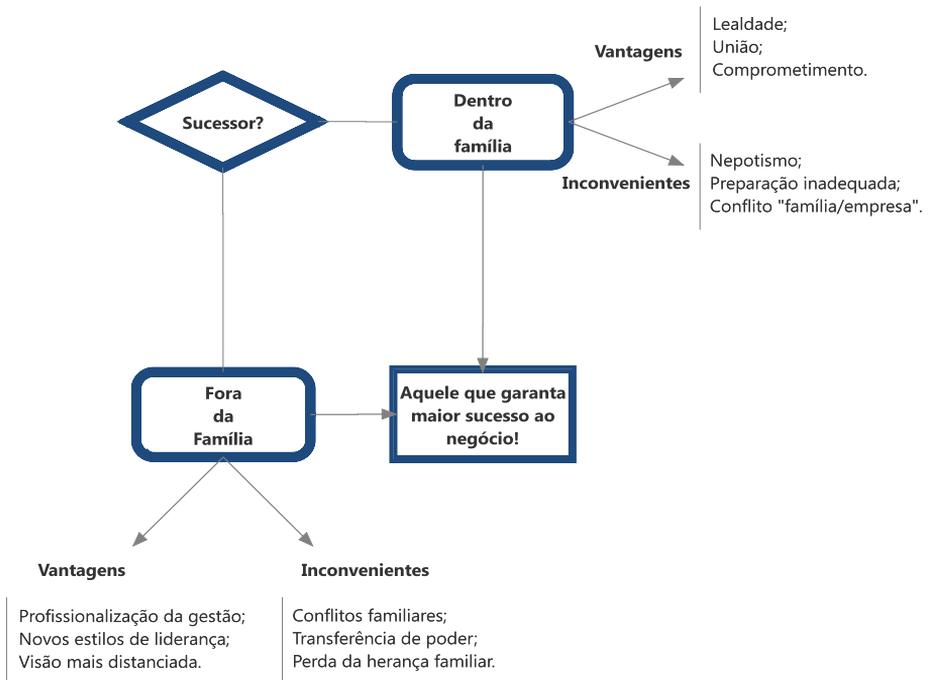


Figura 16 - O dilema da escolha do Sucessor

Percebe-se que neste confronto a empresa deve sempre sair vencedora. Ou seja, na hora de ponderar as vantagens e os inconvenientes, entre escolher a possível maior lealdade e comprometimento dos membros familiares e a hipótese de maior experiência ou competência de um gestor/líder não familiar, a escolha deverá recair sobre aquele que garantir melhor desempenho à empresa.

5 - RESPONSABILIDADE SOCIAL PARTILHADA

Em qualquer organização, a dimensão ética e social está presente, mesmo que não de forma totalmente explícita. Ela existe enquanto padrão de conduta a ser seguido, fundamentado nos valores que se tornam princípios e códigos de conduta. Todavia, a importância que é atribuída a esta dimensão nem sempre é a mesma por parte de todas as empresas, nem sequer por parte de todos os membros de uma mesma organização.

Tratando-se de um modo de contribuir para a sociedade de forma positiva e de gerir os impactos sociais e ambientais da organização, urge perceber em que medida esta posição é, também, adoptada pelas empresas familiares portuguesas e pelos membros familiares que a constituem.

Quando o tópico da responsabilidade social é colocado sob o prisma dos membros familiares, verifica-se uma corrente de opinião praticamente uniforme, no que concerne à sua importância. De acordo com as respostas obtidas, a necessidade de adoptar uma postura empresarial que promova a responsabilidade social é partilhada pela maioria (79%) dos membros familiares dentro de uma mesma organização.

Todavia, aquando da abordagem da relevância desta temática comparativamente com a ética empresarial, a responsabilidade social é relegada para segunda linha.

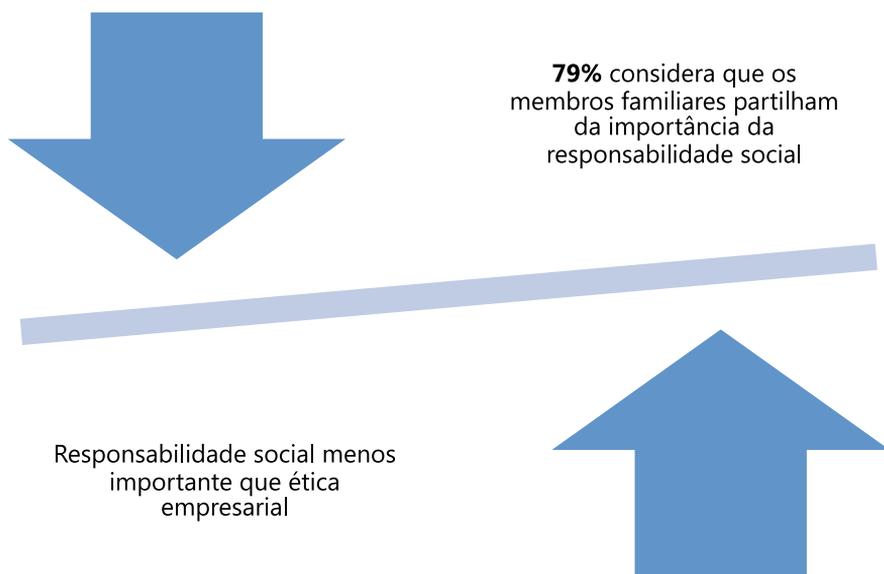


Figura 17 - Responsabilidade social partilhada por todos - Resultados

Da experiência obtida junto de empresários, foi possível concluir que este grau diminuto de relevância deve-se ao facto de não ser necessário haver uma união em torno deste tema para a empresa poder desenvolver, na mesma, um conjunto de acções ligadas à responsabilidade social.

Ainda assim, merece realce a união que se verifica na maioria das empresas familiares neste domínio. Na verdade, a responsabilidade de uma empresa não se esgota nos seus líderes, devendo ser comungada por todos. Envolver e partilhar os colaboradores neste desígnio constitui-se, assim, como um facilitador.

Por outro lado, importa atentar nos impactos que a não continuidade do negócio pode ter sobre o emprego e as economias locais, podendo ainda afectar terceiros relacionados com a actividade da empresa.

Por tudo isto, urge despertar atenções para a necessidade de consciencializar membros familiares e restantes colaboradores para a importância da responsabilidade social. Agindo de forma unificada no sentido de garantir uma actuação no mercado suportada neste conceito, a organização estará, certamente, mais próxima da continuidade no longo prazo.

6 - DISTRIBUIÇÃO DE LUCROS

“Devo distribuir os lucros pelos membros familiares da empresa que têm quota na empresa mas que não trabalham nela?”

“Caso opte pela distribuição, como ficam salvaguardadas as boas relações entre os membros da família que trabalham e os que não trabalham na empresa e que também recebem os dividendos?”

Estas são algumas das questões que, geralmente, vêm à mente dos empresários e que decorrem da natural complexidade que está associada às empresas familiares, revelando-se uma problemática que gera controvérsia em muitas delas, acabando por, em alguns casos, gerar conflitos de difícil resolução.

Não raras vezes, é possível observar a existência de membros familiares que, fruto de contingências diversas, possuem participação na empresa mas que, na sua vida profissional, acabaram por enveredar por outros caminhos.

A decisão por parte do líder da empresa relativamente à distribuição dos lucros por estes membros pode originar conflitos, devendo ser gerida adequadamente já que envolve as três dimensões tradicionalmente associadas às empresas familiares – empresa, família e propriedade.

Ao longo do estudo, tentámos colocar um pouco de parte as questões relacionadas com imperativos legais, focando-nos em saber junto dos empresários a opinião sobre esta temática. Pela análise dos resultados obtidos através do estudo qualitativo, este é um tópico de pouca importância no âmbito das questões de propriedade, já que apenas 9% o considera ser muito importante de resolução no contexto de um processo de sucessão. Este foi, aliás, o tópico menos vezes referido como sendo o de maior prioridade neste domínio.

Apesar disso, a maioria (55%) ressalva que a sua opinião é a de que os lucros não deverão ser distribuídos por membros familiares que não trabalhem na empresa, mesmo que possuam quota.



Figura 18 - Distribuição de lucros - Resultados

Ainda que o tema seja pouco considerado por parte dos empresários, este é um tópico que não pode ser descurado. Na verdade, a gestão eficaz deste tipo de situações que se colocam aos líderes das empresas familiares pode impedir a ocorrência de problemas futuros e, como consequência, contribuir para processos de sucessão mais eficazes.

Para melhor gerir este tipo de situações, têm-se levantado algumas hipóteses já colocadas em prática por algumas empresas nacionais e internacionais. A título de exemplo, a criação de fundações ou sociedades veículos podem constituir-se como vias importantes para gerir as participações sociais da família sem interferir no negócio.

7 - DISTRIBUIÇÃO DE CAPITAL DE ACORDO COM A RESPONSABILIDADE

A distribuição do capital é um dos pontos centrais em qualquer sociedade empresarial, sendo um dos tópicos que mais contestação pode gerar, especialmente no âmbito das empresas familiares. Caso o capital não esteja distribuído por cada membro familiar de forma proporcional à responsabilidade que cada um assume no seio da empresa, as divergências terão, certamente, tendência a aumentar.

Por vezes, assiste-se à quase total concentração do capital nas mãos do fundador da empresa, restando pequenas percentagens equitativamente distribuídas pelos herdeiros. Inversamente, existem organizações em que o capital se encontra repartido de forma muito dispersa e com diferenças acentuadas nas quotas dos vários membros. No primeiro caso, pode levar ao desinteresse e afastamento; no segundo, à ingovernabilidade da empresa face a tão grande número de interesses.

Os estudos levados a cabo pela AEP junto de um vasto universo de empresas permitiram comprovar essa importância – 74% dos empresários sublinhou que este é um dos dois tópicos mais importantes de serem resolvidos no domínio da propriedade. O interesse pela resolução deste tópico advém, certamente, do facto de em quase 50% das empresas inquiridas haver uma distribuição do capital que não é proporcional à responsabilidade assumida no dia-a-dia da empresa.

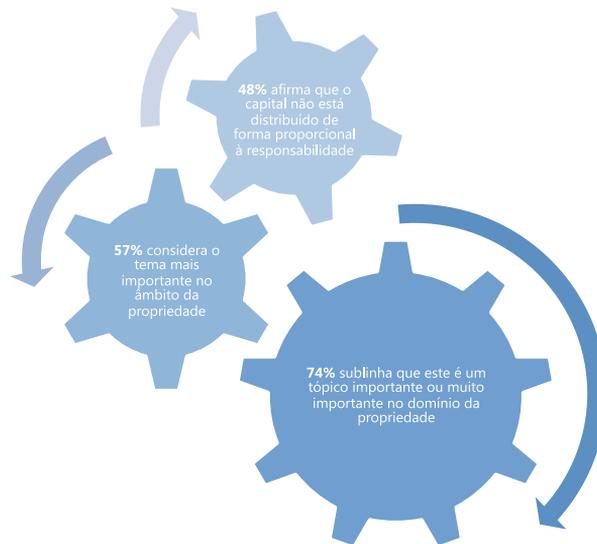


Figura 19 - Distribuição de capital - Resultados

Tal como a maioria das questões relacionadas com a propriedade, também este tópico deve merecer uma gestão cuidada por parte dos líderes empresariais, procurando assegurar um certo equilíbrio entre a gestão, os interesses familiares e as questões de foro emocional.

Uma distribuição inadequada pode, inevitavelmente, gerar descontentamento e menor motivação junto dos membros familiares que possuem quota inferior e responsabilidades maiores na empresa. Por oposição, se todo este processo for gerido com mestria e com o maior sentido de justiça possível, mais os diversos colaboradores familiares estarão motivados, empenhados e comprometidos com o negócio.

PROCESSO

8 - ESCOLHA DO SUCESSOR

A sucessão é a chave de continuidade das empresas familiares. É um processo mais ou menos alongado no tempo e, como tal, requer que haja por parte de todos os elementos que irão tomar parte activa, um envolvimento com o compromisso e com o desafio de vencer todos os obstáculos inerentes ao processo.

Um desses desafios, senão mesmo o de maior importância, é a escolha do Sucessor, uma vez que sem Sucessor não poderá haver sucessão!

Independentemente da origem do Sucessor – familiar ou não familiar -, infere-se aqui que antes de se dar o passo para a escolha do Sucessor é necessário que o actual líder queira ser Sucedido, tendo consciência de que a sua não sucessão poderá comprometer a continuidade do negócio.

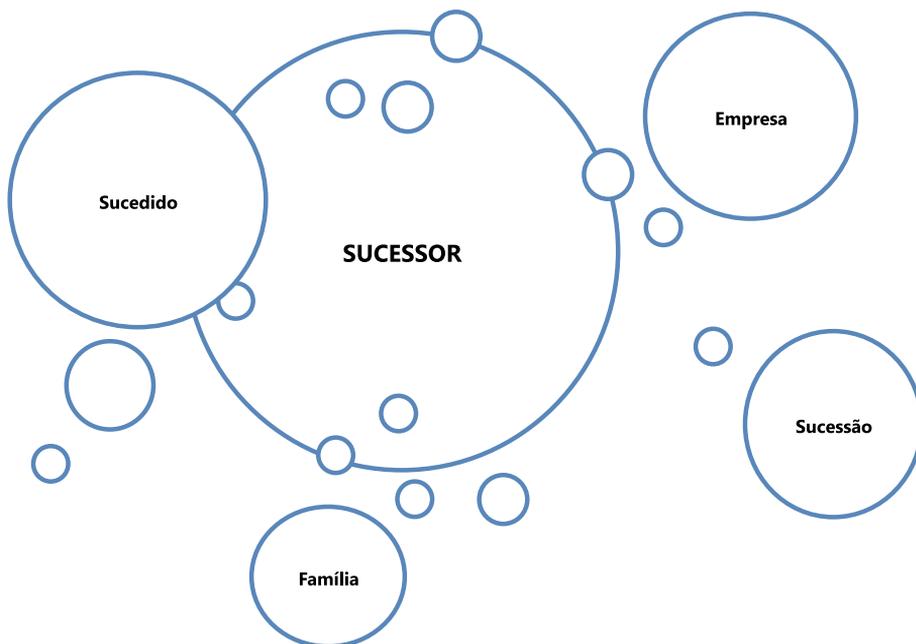


Figura 20 - Dimensões de um processo de sucessão

As empresas que participaram nas actividades do Projecto reconheceram a identificação do Sucessor como a questão, no domínio de estratégia, de maior prioridade em todo o processo de sucessão, embora para 42% dos casos a escolha do Sucessor se mantenha uma indefinição.

A escolha, propriamente dita, do Sucessor poderá gerar alguma instabilidade a nível familiar, pelo que é necessário manter uma atitude prudente no decorrer do processo de selecção.

Em muitos casos este processo é dificultado pelo próprio líder, que cria resistência à partilha de poder ou mesmo em encarar questão da 'partida' e o momento pós-sucessão. Contudo, há que pôr de lado o factor emoção e pensar e decidir empresarialmente com os olhos postos na continuidade da organização rumo a um futuro sustentado.

Que perfil deve ter o Sucessor para liderar a empresa no futuro?

As principais características partilhadas e identificadas quanto ao perfil do Sucessor, junto dos empresários em estudo, foram as seguintes:

- Paixão pelo negócio;
- Comprometimento;
- Competência técnica;
- Credibilidade;
- Liderança;

- Experiência fora da empresa;
- Empreendedorismo;
- Relacionamento flexível;
- Comunicação;
- Formação técnica/superior.

Neste modelo o Sucessor em potencial é projectado para o seu futuro profissional na empresa ao longo dos anos, e preparado através de desafios e tarefas para o fazer crescer e fazer crescer o negócio da família. O Sucessor em si é um novo elemento que pertencerá à restante equipa. Considera-se determinante para o sucesso do momento de integração a forma como a sua entrada é comunicada à restante equipa. Privilegia-se uma comunicação transparente, clara e objectiva à restante equipa de colaboradores informando e esclarecendo todos os pontos considerando importantes.

É uma longa jornada até ao amadurecimento pessoal e profissional do Sucessor, assim como da empresa para o receber. Mas o resultado será gratificante ao ver que uma pessoa competente, membro ou não da família, dará continuidade ao legado do empresário.

9 - CONHECIMENTO DO NEGÓCIO

O conhecimento do negócio é um recurso fundamental nas empresas e a sua eficaz utilização e gestão agregam valor aos produtos e serviços que as organizações oferecem aos mercados.

A importância que esta temática conquistou no meio empresarial é salutar, pelo reconhecimento de que o conhecimento é um recurso que precisa ser bem gerido, sendo o principal gerador de riqueza para as organizações. Há que entender que o conhecimento do negócio é fundamental para o sucesso das empresas e até mesmo para a sua sobrevivência.

Um conhecimento profundo e sustentado do negócio por parte do Sucessor é um forte contributo para a eficácia do processo de sucessão, não esquecendo que este processo continuado de transmissão terá que ser sempre acompanhado pelo Sucedido, enquanto mentor e conselheiro do Sucessor.

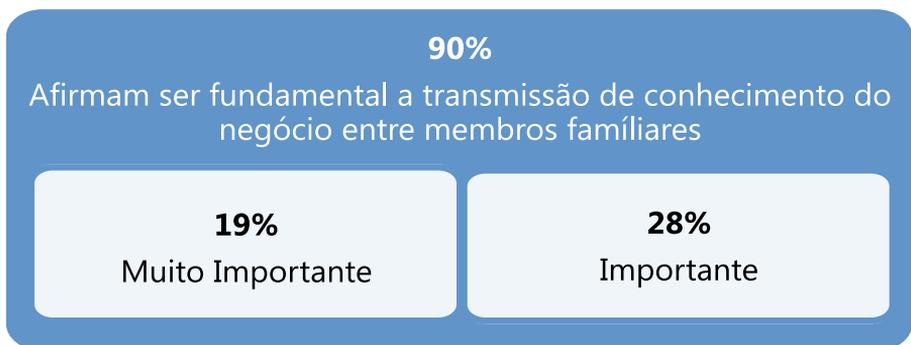


Figura 21 - Conhecimento do negócio - Resultados

No universo de empresários/empresas estudado 90% afirma ser relevante que os membros familiares tenham a preocupação de transmitir na íntegra as especificidades subjacentes ao negócio. Para 28% dos casos a transmissão do conhecimento do negócio entre membros familiares é considerada importante ou até muito importante, para 19%, para a continuidade da empresa.

Num número significativo de empresas, já constitui uma boa prática o futuro Sucessor iniciar a sua actividade na empresa por escalões inferiores, o que permite adquirir um conhecimento real e mais global de todas as particularidades operacionais da empresa. Mais tarde, começa também a participar nos assuntos estratégicos da empresa, que possibilitarão compreender a actuação no mercado e conhecer os pontos fortes e fracos permitindo ter uma visão mais completa do negócio que no futuro irá administrar. Neste processo de transmissão do conhecimento do negócio, de partilha de ideias e experiências, Sucedido e Sucessor caminham lado a lado, dinamizando momentos que constituem oportunidades de progresso individual. É recomendável que estes momentos sejam também uma ocasião para sensibilizar a nova geração para o empreendedurismo.

É um processo que se estima que seja alongado no tempo. Sete a quinze anos é o intervalo de tempo onde a duração dos processos de transferência de conhecimento dos casos estudados se enquadram. Esta constatação reforça a boa prática de que a gestão partilhada entre as duas gerações deverá ter uma duração longa e iniciar-se o quanto antes da saída do fundador, garantindo assim o sucesso deste processo.

10 - RELAÇÃO FAMÍLIA/EMPRESA

Empresa Familiar ou Família Empresarial?

As empresas familiares possuem um conjunto de características únicas e com vantagens difíceis de reproduzir para outro tipo de organizações. No entanto, a existência de uma estreita ligação entre a actividade profissional e a vida familiar conduz a uma exigente tarefa de gerir o equilíbrio entre a emoção e a razão.

Se por um lado a relação afectiva com o negócio pode constituir uma mais valia quando convertida em motivação e empenho redobrado, por outro rapidamente pode converter-se em ameaça quando é fonte de conflitos familiares, contaminando as duas esferas: familiar e empresarial.

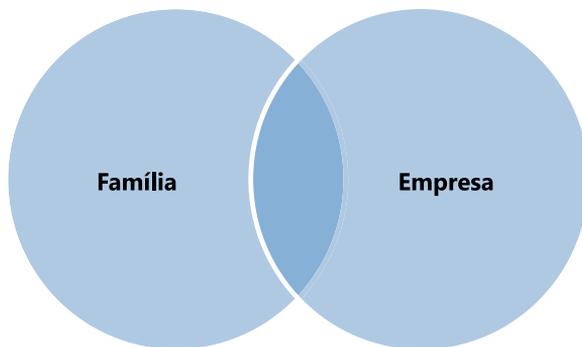


Figura 22 - As duas esferas - Família Vs. Empresa

Casos de negócios no modelo 'Família Empresarial' em que a família ocupa o primeiro lugar têm tendência para negligenciar as apreciações objectivas sobre a actividade da empresa, não desenvolvendo rigorosos indicadores de gestão nem planos de crescimento e de liderança para os elementos da família.

A capacidade que as organizações familiares possuem para equilibrar as exigências da dimensão família e da dimensão empresa determina o seu sucesso, sempre assente em que a família tem que estar ao serviço da empresa e não a empresa ao serviço da família.

Quando questionados sobre se nas suas empresas 'há uma clara separação entre os assuntos e interesses pessoais, profissionais e os da empresa', 70% assumiram que sim e 14% considerou esta prática como estando no top 3 da lista das boas práticas mais importante na área da estratégia.

Em alguns dos casos estudados nos focus group em que se contou com a presença de mais do que uma geração da mesma empresa, foi evidente o orgulho, o respeito e reconhecimento pelo trabalho desenvolvido pelas gerações anteriores, aos olhos dos actuais Sucessores, o que conduz a uma grande harmonia no seio da família, facilitando o processo de sucessão nas respectivas empresas.

A sustentabilidade da harmonia da relação família/empresa passa por uma abordagem de gestão equilibrada das duas esferas, que se reflectirá na criação de verdadeiro legado no que diz respeito ao negócio familiar, percebendo sempre que para manter a família é preciso que o negócio prospere, dando-lhe primazia nas escolhas que determinam o seu bom desenvolvimento.

11 - PLANEAMENTO

A sucessão da empresa é frequentemente apontada como o maior desafio que as empresas de base familiar enfrentam, estando directamente relacionada com a necessidade de planear a mudança.

Sendo a sucessão um processo e não um momento afere-se estrategicamente que uma das melhores formas de minimizar os problemas é desenvolver um planeamento estruturado e atempado, que permita verdadeiramente envolver a família e a empresa a pensar o seu futuro.

Do estudo desenvolvido no projecto, sobre este ponto, verificou-se que não são muitas as empresas a pensar e a agir desta forma. A maior parte dos empresários opta, de forma consciente, por adiar o planeamento da sucessão deixando que esta vá ocorrendo, classificando-a mais tarde como natural e não planeada.

O ditado popular "Pai rico, filho nobre e neto pobre" ilustra a situação que pode ser evitada se o processo de sucessão for estrategicamente planeado e organizado.

O planeamento não garante o sucesso do processo, mas aumenta significativamente as probabilidades de assegurar a continuidade do negócio familiar. É também uma segurança que é dada ao mercado sobre a continuidade da empresa e não deve ser negligenciado.

Por outro lado, é singular a associação que muitos empresários fazem da palavra sucessão a atestado de reforma, em que é verdadeiramente sentida a resistência à mudança. Torna-se então premente desmistificar esta linha de pensamento, dado que se pode correr o risco de que nada seja feito, ou que quando se fizer já seja tarde, pondo em risco a continuidade do negócio.

Constitui uma boa prática que a totalidade do processo seja orientada pela componente racional e empresarial e não por uma componente emocional.

Para que um planeamento seja eficaz é necessário que todos os elementos da família participem activamente no processo e que estejam disponíveis para colaborar.

Haverá necessidade de partilhar informação sobre o conhecimento do negócio, de gerir expectativas, de comunicar de forma transparente e de pensar de forma racional o futuro da empresa, visando uma lógica de modernidade com inovação na estratégia, nos produtos e serviços e na abordagem ao mercado.

Um processo de sucessão bem planeado e implementado traduz-se numa vantagem, dado que as gerações familiares envolvidas permitem o estabelecimento de uma união entre o passado e o futuro e entre os valores e a visão inter-geracionais. Este facto fortalece a fusão entre os valores da família e os valores da empresa.

12 - EXPERIÊNCIA DE SUCESSÃO

ÁREAS ESTRATÉGICAS

Toda a empresa familiar que se preocupa com a continuidade do seu negócio terá que pensar num processo de sucessão. Enquanto processo a desenvolver numa empresa haverá a necessidade de definir a arquitectura de actuação sobre a qual irá decorrer e que passará também por definir áreas de actuação.

Regra geral, os domínios que incorporam os desafios que terão que ser ultrapassados podem ser agrupados em seis grandes áreas estratégicas:



Figura 23 - Áreas estratégicas dos desafios da sucessão

A vertente da estratégia assume no contexto de passagem do negócio a maior importância, segundo o estudo que foi desenvolvido no projecto. Resolver as questões estratégicas que são colocadas ao longo do processo é um passo vital a dar e que garantirá grande parte do seu sucesso.

O top 3 das áreas mais relevantes a considerar num processo de sucessão completa-se com as áreas da Organização e Gestão e Económico-Financeira a ocuparem respectivamente a segunda e terceira posição. Pessoas, Propriedade e Responsabilidade Social são as áreas tidas como pertinentes, mas que, em termos relativos, são as menos prioritárias para conseguir o cumprimento do objectivo da sucessão.

FACILITADORES

A simplificação de um processo complexo e exigente, como é o da sucessão, é a ambição da quase totalidade dos empresários.

No decurso do processo de sucessão e mesmo no momento pré-sucessão são múltiplos os desafios que surgem, pelo que a procura de respostas e de estratégias de acção é uma constante.

A experiência acumulada ao longo do tempo pelo líder das empresas, com vivência anterior ou não de processos de sucessão, contribui para definir um rumo, pensar o futuro, e para procurar um conjunto de acções que possa facilitar o processo e que ajude a dar resposta a muitas das dúvidas que se vão criando na mente dos empresários.

A pesquisa de elementos facilitadores pode incidir em diversos tipos, como:

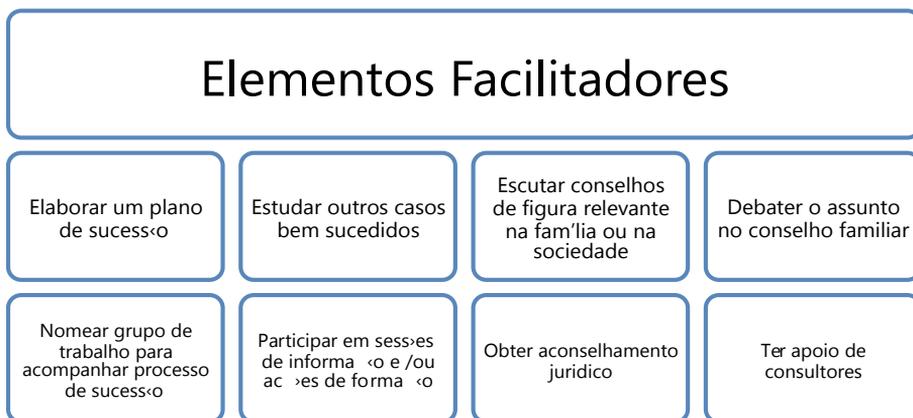


Figura 24 - Experiência de sucessão - Elementos facilitadores

No universo das empresas estudadas com experiência em processos de sucessão o recurso à dimensão família é a prática com maior expressão, sendo a sucessão um assunto muito debatido no conselho familiar. A procura de conselhos de figuras relevantes, seja na família seja na sociedade, é a prática que se posiciona em segundo lugar, seguindo-se o recurso ao aconselhamento jurídico.

Os elementos facilitadores menos utilizados são a participação em sessões de informação e em acções de formação, a elaboração de um plano de sucessão e a nomeação de um grupo de trabalho de acompanhamento do processo.

AGENTES SUCEDIDO

13 - TRANSFERÊNCIA DE RESPONSABILIDADE E DE CONHECIMENTO DO NEGÓCIO

De uma forma generalizada, as empresas devem partilhar informação e conhecimento entre os seus colaboradores, pois, ao contrário de activos materiais que se depreciam à medida que são utilizados, o activo do conhecimento é ilimitado, pois cresce quando é estimulado e utilizado: ideias geram novas ideias e o conhecimento partilhado permanece na sua fonte, bem como com o receptor.

Um dos grandes desafios da sucessão nas empresas é conseguir que o processo de transferência de responsabilidades e capital intelectual seja executado de forma estruturada e atempada.

Aqui os principais actores são o Sucedido e Sucessor, se bem que todos os parceiros podem e devem ser chamados ao processo de transmissão de conhecimento do negócio.

Centremo-nos aqui no principal emissor do processo – o Sucedido.

O início do processo de transferência de responsabilidade não deve esperar que o futuro Sucedido sinta a necessidade de passar o testemunho, até porque muitos deles nunca chegam a sentir, ou pelo menos a admitir verdadeiramente esta necessidade.

Em empresas de base familiar é muito frequente que a passagem do conhecimento comece a ser efectuada desde muito cedo no seio da família. Embora não de uma forma intencional, e muito menos formal e planeada, é uma prática relevante para o futuro da empresa.

*A transmissão do conhecimento do negócio entre membros da família é importante (28%)
ou até muito importante (19%) para a continuidade da empresa.
Output dos estudos do programa Sucessão nas Empresas, AEP*

A transferência da responsabilidade e do conhecimento de negócio é parte essencial da passagem de testemunho, e não deve ser feita da noite para o dia. É uma das principais responsabilidades do Sucedido ao longo de todo o processo de sucessão, que este deve por em prática desde o momento zero, principalmente quando o Sucessor já está identificado.

É uma tarefa que o Sucedido não pode adiar nem delegar, sob pena de se perderem saberes e experiências críticas para a continuidade da empresa, do ponto de vista da gestão mas também do poder. O líder deve lentamente afastar-se da gestão corrente, mais operacional, focando-se mais no seu papel de mentor do seu Sucessor.

Se é um processo que acompanha todo o período em que acontece a sucessão, estamos a dizer que Sucedido e Sucessor devem dedicar alguns anos a esta passagem das responsabilidades, que idealmente deve ser suave. O que não acontece em muitos casos, levando ao fracasso e encerramento de algumas empresas.

14 - CARISMA

Quando se fala de transmissão do Sucedido para o Sucessor, existe um tema que é muitas vezes esquecido e que num grande número de empresas é um activo imaterial importante e crítico para a continuidade da empresa. Estamos a falar do *Carisma*.

Segundo a *infopédia*, Carisma é um nome que significa:

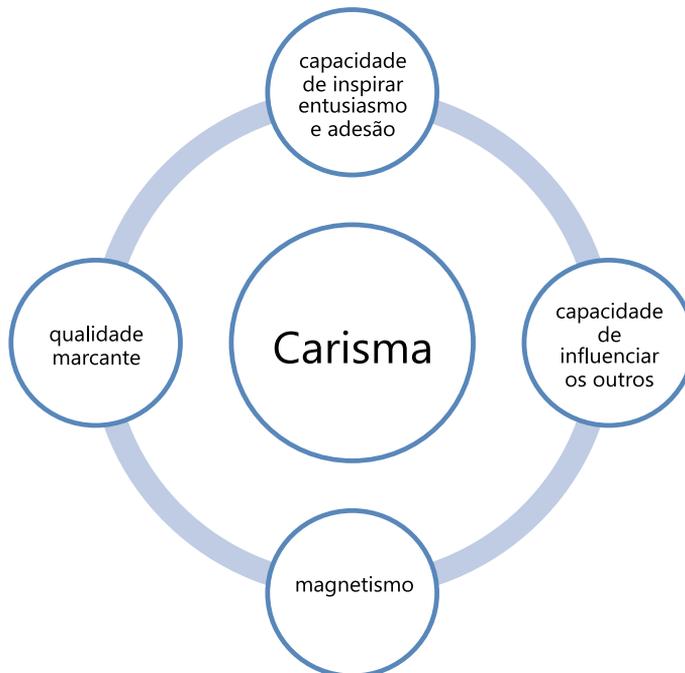


Figura 25 - Carisma

Como qualquer pessoa, o Sucedido terá o seu carisma, singular, mais ou menos marcante no contacto com os outros, mas que importa definir e avaliar o seu peso e impacto na gestão e resultados da organização.

Muito do Carisma está reflectido na identidade da empresa, nomeadamente na forma como a maior parte da equipa se comporta, a sua atitude, os seus valores, bem como na forma como a empresa se relaciona com o mercado e com terceiros.

A esmagadora maioria (89%) das empresas com experiência de sucessão defende que os valores e a visão do fundador da empresa mantêm-se intactos, mesmo após anos da sua criação e depois de passar por processos de transmissão de poder e gestão.

Também grande parte das empresas afirma que a sua capacidade negocial junto de credores e devedores, assim como com a equipa interna, está muito relacionada com a forma de estar e ser do seu líder, vivendo-se na maioria das vezes, nomeadamente nas micro, pequenas e médias empresas familiares, um elevado grau de dependência das competências, do carisma e da atitude do líder.

É um facto que o Sucessor dificilmente terá o mesmo carisma, melhor ou pior, mas certamente diferente. Também não deixa de ser relevante sublinhar a dificuldade que, não raras vezes, se verifica na transmissão do carisma do líder, assumindo o pressuposto de que é possível.

Tendo a empresa crescido associada ao rosto do fundador ou estando demasiado associada ao nome do actual gestor ou dono, pode tornar-se difícil substituir a imagem e o carisma que este tinha ou tem no mercado. Importa medir e gerir o risco associado à mudança para uma nova imagem, um novo carisma, acautelando este activo para que o desaparecimento do líder não resulte numa abrupta perda de valor da empresa.

15 - ESTIGMA: SUCESSÃO = REFORMA

Não será por acaso que só mais recentemente se tem debatido abertamente o tema da sucessão empresarial.

Um dos factores que está na origem desta realidade é a tendência do líder colar a palavra sucessão à palavra reforma, ou término, partindo do princípio que ao assumir o tema será porventura o mesmo que auto-avaliar-se com um atestado de incapacidade para continuar no comando da empresa. O líder reage a este pensamento com resistência e adiamento ao início do processo.

Na perspectiva de muitos líderes, nomeadamente dos fundadores, falar em sucessão é falar em mais do que reforma. É falar na sua morte. Esta é a verdade biológica mais difícil de ser enfrentada pelo ser humano.

Julgar-se imune às dificuldades naturais da vida e do mundo dos negócios também é fatal. Ainda é muito frequente ouvir dos fundadores “Se um dia eu morrer...”. Ou então, ouvir dos herdeiros “Vai demorar a acontecer connosco”. Estes pensamentos paralisam e prejudicam qualquer tipo de planeamento.

O vínculo emocional também é crítico para o adiamento da sucessão. O apego do líder/fundador com a sua mais perfeita criação é mais forte do que podemos imaginar. É mais forte do que a objectividade e racionalidade exigidas no mundo dos negócios. Para um fundador, imaginar-se fora da empresa significa perder a sua única fonte de realização. Mais do que isso, significa perder o espaço no qual ele exerceu, durante a vida toda, o mais pleno poder.

Para atenuar esta sensação de perda, de vazio, alguns empresários identificam outras áreas de actividade do seu interesse, não numa perspectiva de negócio mas de bem-estar pessoal, onde possam ocupar o seu tempo após a saída da empresa.

Para um número expressivo de empresários (32%, segundo o estudo da AEP) é muito importante ou importante que a transferência de responsabilidade, autoridade e poder seja encarada com naturalidade pelo futuro Sucedido, o que nem sempre acontece.

Importa aqui lembrar que quando se fala em sucessão nas empresas, a grande questão é a sucessão da empresa, que pode ser pensada assim que um profissional ocupe um lugar de gestão de topo, mesmo que isto aconteça durante a sua juventude.

Se o futuro Sucedido se fecha em si mesmo, não manifestando abertura para o tema da sucessão, pode estar a acumular ansiedades, preocupações, expectativas que mais tarde podem constituir barreiras para a continuidade da empresa, custando em alguns casos a perda da harmonia familiar e do negócio da família.

Será importante desmistificar esta associação de processos para que mais cedo os futuros Sucedidos iniciem as conversações sobre a possibilidade de um dia ocorrer a sucessão e como planeá-la adequadamente, aceitando o assunto com tranquilidade e abertura mental.

SUCCESSOR

16 - EXPERIÊNCIA ANTERIOR E PERCURSO SEGUIDO

Uma das tendências naturais na escolha do Sucessor é dentro da família. A continuidade do negócio dentro do quadro familiar assume-se, na maioria das vezes, como a grande prioridade de quem é Sucedido, naturalmente.

Ainda que seja a opção preferida e a mais recorrente entre os casos abordados, importa sublinhar a constatação de que se tem procurado contrariar as sucessões “dinásticas” mais focadas no organograma familiar e no “título”, em detrimento do mérito e da preparação para o cargo.

Dado o contexto de exigência actual, é, de facto, imperativo que o Sucessor adquira maior robustez ao nível das suas competências para ser bem-sucedido no mundo empresarial, independentemente de ser ou não membro familiar. Esta preparação pode advir de um conjunto diverso de situações. Desde logo, a existência de um vasto background de experiências – profissionais e pessoais -, relacionadas ou não com a empresa, conduzem a uma acumulação de conhecimento e vivências que facilitam a gestão da empresa. Assim, as experiências profissionais fora da esfera familiar, noutras áreas de negócio, em diferentes zonas geográficas e até mesmo internacionais, são vivências extremamente importantes e que aportam valor para a empresa. Para além do desenvolvimento enquanto indivíduo, a sua posição sairá fortalecida quando se juntar ao negócio familiar.

No seio da própria empresa, o Sucessor também pode viver uma realidade que permita a sua consolidação. Ou seja, se o trajecto que percorrer internamente for marcado pela sua integração progressiva em diferentes áreas, até chegar à posição de líder, estará, à partida, mais preparado para abraçar esse desafio. Ao liderar departamentos ou equipas antes de assumir um papel mais preponderante, o Sucessor estará a assumir competências que poderão ser aplicadas no futuro, num contexto de maior relevância.

Se, aliado a um forte conjunto de experiências anteriores – vivências passadas, experiências internacionais ou experiências profissionais -, o Sucessor apostar numa formação académica adequada e que contemple os mais variados domínios, estará, certamente, mais bem preparado para a sucessão.

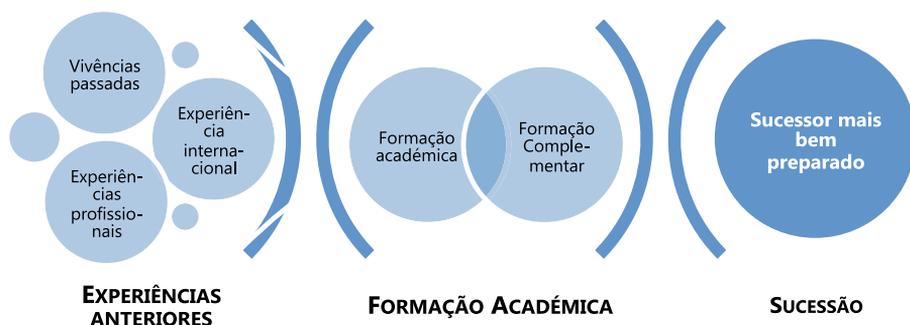


Figura 26 - A importância das experiências anteriores e da formação académica na sucessão

O estudo efectuado junto de várias empresas familiares portuguesas permitiu concluir esta importância crescente que é atribuída ao nível de conhecimento e experiência do Sucessor. Nos casos identificados, o facto de o Sucessor ter passado por diversas áreas dentro da empresa permitiu-lhe obter competências distintas que aumentaram o seu grau de confiança e à-vontade, facilitando o arranque do processo de sucessão.

Dos dados recolhidos, importa salientar o facto de a esmagadora maioria (89%) dos empresários sublinhar a importância de o Sucessor assumir, numa primeira fase, funções de liderança em equipas para que, futuramente, esteja mais bem preparado para abraçar o desafio da sucessão. Esta importância vem comprovada no estudo qualitativo, onde este tópico foi considerado segundo de maior grau de importância no contexto da gestão das pessoas.

Assim, atesta-se a importância de as novas gerações crescerem internamente, desempenhando e conhecendo a maioria (se não todas) as funções na empresa. Ao integrarem progressivamente a empresa passando por funções distintas, não só ganharão competências que, de outro modo, não adquiririam, como também aumentarão o grau de confiança nas suas capacidades e nas da empresa, percebendo os pontos de melhoria da mesma.

17 - FORMAÇÃO

Ao contrário das gerações anteriores, as novas gerações estão enquadradas num contexto marcado pelo vasto conjunto de oportunidades e oferta formativa nos mais diversos quadrantes. Seja pela via da formação académica superior ou através de formação complementar, as possibilidades de aumentar o grau de conhecimento é, hoje, superior comparativamente a algumas décadas atrás.

No decorrer dos trabalhos efectuados, foi possível concluir que, ao longo dos últimos anos, as novas gerações possuem um conjunto de competências mais completo do que as gerações anteriores. Na verdade, são gerações que tiveram oportunidade de apostar no seu desenvolvimento, orientando-se para a frequência de cursos técnicos e superiores que, no futuro, pudessem vir a revelar-se uma mais-valia não só para o seu trabalho, como para a vida da própria empresa.

Todavia, apesar dos desenvolvimentos verificados, constata-se a permanência de um conjunto de lacunas relevantes na formação dos Sucessores, nomeadamente ao nível das Soft Skills. Liderança, gestão de equipas e comunicação continuam a ser áreas pouco afluadas pelos Sucessores das empresas familiares em Portugal.

Num contexto actual, indissociável da exigência do mercado, é necessário que os líderes estejam correctamente preparados num conjunto de domínios que envolvam não só o conhecimento do negócio, como as restantes áreas que, transversalmente, estão presentes na gestão. A aposta na formação surge, assim, como um imperativo que ainda não é partilhado pela maioria.



Figura 27 - Aposta na formação pelo Sucessor

Ao aproveitar estas oportunidades formativas, os Sucessores estarão, por um lado, a aumentar as suas competências de uma forma global e, por outro, a aumentar o seu grau de conhecimento específico, entendido como a aquisição de conhecimento concreto e específico sobre as variáveis do sector de actividade em questão.

Na realidade, o cenário actual exige líderes distintos dos do passado. Para o Sucessor estar à altura, tem, obrigatoriamente, de se preparar melhor. Por outro lado, será essa diferente capacidade que deverá formar uma nova visão empresarial, dotada de ferramentas capazes de alicerçar nas empresas novas dinâmicas de desenvolvimento, porventura apostando em novos factores de competitividade.

18 - ATITUDE EMPREENDEDORA

Algumas das características subjectivas comumente procuradas nos Sucessores residem no espírito inovador, no gosto pelo risco e na atitude empreendedora que, normalmente, se espera das novas gerações. Mais do que qualificação ou experiência, esta é uma atitude que deve possuir-se para liderar uma empresa. Embora vivendo num contexto marcado pela abertura a diferentes espaços e com oferta mais diversificada em todos os domínios, as novas gerações portuguesas apresentam-se, em geral, com baixo índice de empreendedorismo, reflectido no recente estudo da “Global Entrepreneurship Monitor”.

Contrariando esta tendência global, os diversos outputs recolhidos ao longo do Projecto parecem indicar a existência de um estilo de gestão das novas gerações marcado, de forma clara, pela capacidade empreendedora. O estilo de gestão – operacional, financeira, comercial e de processos – é, cada vez mais, estimulado pelo desejo de fazer algo diferenciador. Mesmo mantendo as principais linhas orientadoras

que norteavam a gestão das gerações anteriores, a tendência detectada indica a vontade de os Sucessores de romperem, em definitivo, com elementos do passado, apostando na modernização das empresas.

Nos eventos públicos que foram desenvolvidos no âmbito do Projecto, foi possível observar testemunhos, na primeira pessoa, desse desejo de prosseguir com atitude e espírito inovadores e empreendedores. De sectores distintos, comprovou-se que as novas gerações estão, em muitos casos, a alavancar as empresas para novos mercados, novos produtos e com a prossecução de estratégias diferenciadoras.

Todavia, apesar de se registar uma maioria de Sucessores que apostam numa atitude empreendedora, é necessário contrariar os estilos de gestão - que ainda se verificam - marcados por um certo comodismo e muito efectuados "à boleia" do modus operandi de gerações anteriores.

Sob pena de comprometer o sucesso ao nível da continuidade da empresa, o empreendedorismo intra-empresa é uma abordagem que tem vindo a ser estimulada junto das novas gerações porque todos os dias é necessário inovar – aliás, o que é a inovação sem uma atitude? A entrada da nova geração nas empresas tem, em muitos casos, alavancado de forma exemplar a actividade da empresa. Contudo, importa referir que esta geração viveu um processo de aprendizagem e de crescimento dentro da própria empresa até conseguir projectar - em dimensão e volume - o seu negócio.

Neste contexto, o universo académico pode assumir um papel muito relevante. A aposta na sensibilização das novas gerações para o empreendedorismo para que não fiquem pelo caminho mais fácil, mas que arrisquem novos voos e conquistas, deverá marcar o caminho a seguir.

Assim, independentemente do estilo de gestão escolhido, urge a adopção de uma atitude empreendedora. Se assim for, estar-se-á certamente mais próximo da (boa) continuidade das empresas de cariz familiar, conseguindo enxertar sangue novo no bom capital construído pelas gerações anteriores.

COLABORADORES/TERCEIROS

19 - ENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES

Um processo de sucessão provoca, de forma inevitável, um conjunto de desafios e de tensões com impacto em toda a estrutura organizacional. As consequências serão mais ou menos gravosas, dependendo, em certa medida, da aceitação que os colaboradores da empresa apresentem ao longo do processo.

É inegável a importância de possuir uma estrutura organizacional devidamente preparada para superar o desafio de uma sucessão empresarial. Neste contexto, os colaboradores assumem um papel crucial, já que deles depende a capacidade de resposta da empresa – tantas vezes para além do seu líder ou gestor. Assim, gerir expectativas, frustrações e ambições dos colaboradores, articulando-as com o novo estilo de liderança e de gestão a implementar, é um desafio que requer o máximo de cuidado. Desta gestão e da capacidade para envolver colaboradores na partilha de novos objectivos e de os adaptar a possíveis novos métodos de trabalho dependerá igualmente o sucesso do processo de transmissão do negócio. Ou seja, a sucessão não é claramente um assunto que apenas diga respeito a duas pessoas – Sucedido e Sucessor – mas a todos na empresa.

Ao longo das diversas etapas seguidas, foi possível constatar a preocupação dos líderes das empresas familiares com esta temática. No inquérito conduzido junto dos empresários, constatou-se que a quase totalidade (98%) dos inquiridos considera os colaboradores uma peça-chave neste tipo de processos, con-

siderando ainda fundamental que estes sintam confiança no processo de sucessão, para que este possa produzir efeitos positivos. Reforçando esta convicção, quando o tema foi debatido junto dos empresários, foi hierarquizado como o assunto de maior prioridade de resolução no âmbito da gestão de pessoas.



Figura 28 - Envolvimento dos Colaboradores - Resultados

Pela experiência dos trabalhos exploratórios levados a cabo, extrai-se, assim, uma conclusão óbvia – os colaboradores são observados como elemento fundamental neste tipo de processos, devendo ser incluídos na definição da estratégia aquando de uma transmissão de negócio.

Este é, indubitavelmente, um tópico que deverá merecer a maior reflexão por parte dos empresários sob pena de, mesmo adoptando políticas internas de grande valor, não terem os frutos pretendidos.

20 - TERCEIROS

Para além dos parceiros internos anteriormente referidos, existem outros agentes, externos à dimensão família, empresa e propriedade, e que são igualmente importantes para o processo de sucessão.

Como terceiros entenda-se consultores especialistas na área jurídica, estratégica e comportamental, ou uma figura relevante na família ou na sociedade, que de algum modo seja vista como conselheira ou mentora.

Embora ainda não seja uma prática frequente o recurso a profissionais externos para discutir o assunto da sucessão, nomeadamente na sua componente estratégica e na mediação de todo o processo, as empresas que a eles recorrem dizem que veio a manifestar-se numa prática facilitadora.

Para o Sucedido pode ser mais fácil começar a falar do assunto com uma pessoa da sua confiança, imparcial a todo o processo, ou até mesmo não começar por falar, mas começar por ouvir e ler sobre o assunto, bebendo experiência de terceiros.

Todos estes agentes “externos” ao processo podem desempenhar um papel agilizador, contudo também

podem estar demasiado formatados pelas suas experiências anteriores, não formando pareceres, opiniões e mesmo intervenções à medida de cada situação, sendo necessário filtrar e testar conteúdos.

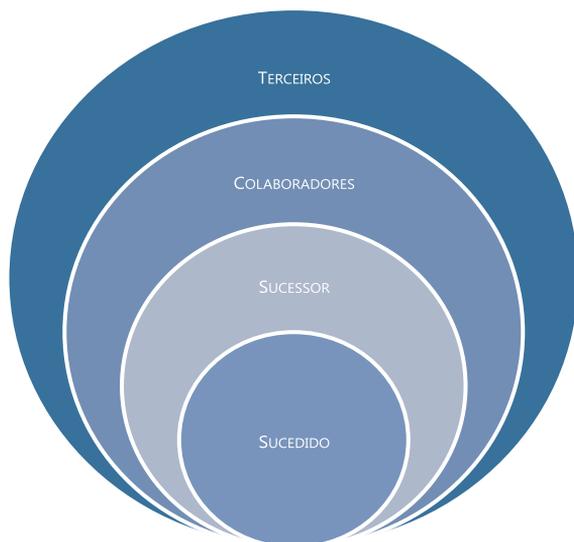


Figura 29 - Os agentes da sucessão

2.3.3 Síntese

Nos 20 grandes tópicos observados, verificou-se que a sucessão não é claramente um assunto que apenas diga respeito ao Sucedido e ao Sucessor, mas a todo o espectro da empresa: família, negócio, colaboradores e mercado. Se, por um lado, o envolvimento com o negócio pode constituir uma mais-valia, por outro rapidamente se converte numa ameaça quando é fonte de conflitos familiares.

O acto de escolha do Sucessor tem uma importância fulcral no desenvolvimento do processo. É necessário ter em conta que o processo de sucessão provoca, de forma inevitável, um conjunto de desafios e de tensões com impacto ao nível da estrutura organizacional e dos recursos humanos.

Por isso, a sucessão deve ser planeada atempadamente para que ninguém seja apanhado de surpresa e facilitar a entrada do Sucessor na empresa, para que aconteça de uma forma natural e gradual.

FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

PARTE

III

ONDE SE FORMULA A ESTRATÉGIA, ISTO É, COM BASE EM BOAS PRÁTICAS E EM CASOS DE SUCESSO, APONTAM-SE POSSÍVEIS CAMINHOS DE DESENVOLVIMENTO. OS INSTRUMENTOS SÃO AGRUPADOS EM QUATRO DOMÍNIOS:

- GOVERNANCE
- TRANSFERÊNCIA DE NEGÓCIO
- GESTÃO
- SENSIBILIZAÇÃO

PREFÁCIO
SÍNTESE

1. ENQUADRAMENTO
1.1 O PROJECTO
 “SUCESSÃO NAS EMPRESAS
1.2 OBJECTIVOS
1.3 METODOLOGIA
1.4 ESTRUTURA

2. DESAFIOS
2.1 A PROBLEMÁTICA DA SUCESSÃO
2.2 O QUE A LITERATURA NOS DIZ
2.2.1 A COMPLEXIDADE
 DAS EMPRESAS FAMILIARES
2.2.2 A SUCESSÃO: CONCEITO
2.2.3 VARIÁVEIS FACILITADORAS
2.2.4 O PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA
2.3 DIAGNÓSTICO
2.3.1 ENQUADRAMENTO
2.3.2 A REALIDADE
 DA SUCESSÃO EM PORTUGAL
2.3.3 SÍNTESE

3. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA
3.1 ENQUADRAMENTO
3.2 DOMÍNIOS DE INTERVENÇÃO
3.2.1 GOVERNANCE
**3.2.2 APOIO NA TRANSFERÊNCIA
DE NEGÓCIO**
3.2.3 GESTÃO/ EMPREENDEDORISMO
**3.2.4. SENSIBILIZAÇÃO/ LOBBYING/
DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS**
3.3 SÍNTESE

4. RECOMENDAÇÕES E PROPOSTAS
4.1 ENQUADRAMENTO
4.2 RECOMENDAÇÕES
4.3 PROPOSTAS
4.3.1 INTELIGÊNCIA
4.3.2 APRENDIZAGEM
4.3.3 INFLUÊNCIA
4.4.4 FERRAMENTAS

NOTA FINAL
REFERÊNCIAS

3. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

3.1 Enquadramento

O capítulo anterior permitiu traçar um diagnóstico aprofundado à realidade da sucessão em Portugal. Em 20 tópicos lançam-se os desafios que resultaram das conclusões extraídas das actividades de diagnóstico prospectivo do Projecto.

Todavia, a estes urge dar uma resposta que deve ser articulada com a definição de uma estratégia estruturada e capaz de superar as problemáticas levantadas. Para o efeito, identificaram-se quatro grandes domínios de intervenção, nos quais a formulação estratégia deverá ser alicerçada:



Figura 30 - Domínios da formulação estratégica

Nos pontos seguintes é apresentado um conjunto de instrumentos distribuídos por cada um dos domínios apontados. Espera-se que, de uma forma prática, da leitura dos mesmos possa responder-se a três questões principais:

- Que instrumentos existem para ajudar a solucionar os desafios?
- Que boas práticas – nacionais ou internacionais – de sucessão empresarial podemos apontar?
- A que problemáticas se aplicam?

3.2 Domínios de Intervenção

3.2.1 Governance

Por modelo de *governance* entende-se o sistema através do qual as organizações empresariais são dirigidas e controladas, especificando a distribuição dos direitos e das responsabilidades dos diferentes participantes na empresa, ditando as regras e os procedimentos para a tomada de decisões nas questões empresariais. Ao proceder a este tipo de regulamentações, fornece igualmente a estrutura através da qual a empresa se rege e estabelece os seus objectivos e as formas de os atingir, monitorizando a sua *performance*.

Dado as fortes relações existentes entre família e empresa e, por conseguinte, o potencial de conflitos que daí resulta, as empresas familiares requerem estruturas organizacionais e instrumentos que contrariem a confusão de conceitos e evitem o aparecimento de conflitos.

Nos pontos seguintes, serão abordados instrumentos no domínio da *governance*, que podem actuar como facilitadores no âmbito de um processo de sucessão.

Torna-se clara a importância de instrumentos no domínio do *corporate governance* nas empresas familiares, mais especificamente se forem capazes de prever, regular e facilitar o processo de sucessão.

A) PROTOCOLO FAMILIAR

DEFINIÇÃO

O Protocolo Familiar é um documento escrito assinado por todos os membros consanguíneos da família, já proprietários ou herdeiros, com mais de 18 anos, regulador das relações entre os vários elementos da família e a sua relação com a empresa, seja do ponto de vista da gestão seja da propriedade.

Esta ferramenta de apoio à governação das empresas familiares tem uma função crucial no sucesso da continuidade da empresa, enquanto guia de conduta da família relativamente à empresa, permitindo ajudar nas tomadas de decisão futuras, minimizar conflitos e evitar processos infundáveis de tomada de decisão.

Para a sua elaboração é necessário todo um percurso de muita comunicação, clareza, simplicidade e organização de ideias, num ambiente de total transparência entre os membros familiares, de forma a resultar num documento que traga benefícios para a empresa e para a harmonia no seio familiar.

Este instrumento de gestão pode abordar grandes áreas como:

- Conselho de Família: como funciona, como vai funcionar, influenciar e controlar a gestão e estratégia da empresa;
- Forma como a família pode exercer funções na empresa; critério de admissão na empresa para membros da família; processo de selecção dos gestores da empresa;
- Gestão das participações sociais;
- Restrições à alienação e aquisição de participações;
- Gestão de situações de conflito.

Assim como o próprio processo de Sucessão, o Protocolo Familiar não é feito num momento, mas é um processo que decorre num período de tempo, em função da disponibilidade, abertura de espírito e do grau de colaboração e empenho dos elementos da família envolvidos.

EVIDÊNCIAS

Em Portugal existem algumas empresas de base familiar que já possuem Protocolo Familiar. Dos casos estudados, Jerónimo Martins, Salvador Caetano, A. Pires Lourenço, Aveleda, Padaria Veiga, António Meireles e Vale da Rosa são exemplos de empresas cujos familiares envolvidos de alguma forma no negócio já celebraram ou estão em processo de elaboração do Protocolo Familiar.

Para o processo de elaboração de um documento desta natureza, com várias partes interessadas mesmo que da mesma família, é recomendável que seja animado e mediado por uma equipa independente e imparcial, nomeada pela família, de preferência composta por profissionais com experiência nesta área.

À semelhança do nosso país, o tecido empresarial espanhol também é constituído por uma esmagadora maioria de empresas familiares, sendo a questão da sucessão um dos principais problemas na continuidade das suas empresas.

Com a preocupação por parte das entidades públicas do país vizinho na ajuda da resolução deste desafio, surgem algumas medidas públicas de apoio. O incentivo público concedido é de 50% do total dos custos do suporte profissional externo (consultores/conselheiros) que as pequenas e médias empresas familiares possuem aquando da elaboração de um Protocolo Familiar.

Na Turquia, um Contrato Familiar é distribuído gratuitamente aos membros familiares das empresas. Pode, ainda, ser efectuado download do sítio da "Ankara Chamber of Commerce" (ASO). É um guião para as empresas familiares e pode ser usado como ponto de partida para o processo de sucessão, sendo ajustado de acordo com as necessidades específicas de cada empresa.

APLICAÇÃO

O Protocolo Familiar é um instrumento de gestão da família ao serviço da continuidade da empresa.

É um documento de governance que responde a vários desafios ao longo do processo de sucessão. Este pacto familiar prevê cenários e formas de actuar ao nível do acesso ao poder e cargos de gestão, do perfil e percurso do Sucessor, da gestão das participações sociais, da política de distribuição de dividendos, entre outros assuntos relacionados com a transmissão da empresa ao longo das gerações.

Um dos grandes desafios das empresas familiares é decidir sempre em prol da boa performance da em-

presa, deixando para segundo plano as decisões baseadas unicamente na emoção resultante dos laços familiares.

B) CÓDIGO BUYSSSE

DEFINIÇÃO

No que concerne às matérias de governo das sociedades, as regras europeias aplicam-se às sociedades cotadas, ou seja, sociedades admitidas à negociação num mercado bolsista. No entanto, um bom governo das sociedades pode também ser importante para a regulamentação de empresas não cotadas, especialmente tendo em conta a sua importância económica. A propriedade de uma empresa não cotada pode, como é frequente, ser concentrada nas mãos de um ou vários accionistas, que muitas vezes pertencem à mesma família.

Neste sentido foi elaborado o código BUYSSSE. Trata-se de um código de governo das sociedades para pequenas e médias empresas não cotadas em bolsa de valores. A necessidade da elaboração deste código específico resulta de os princípios concebidos para as sociedades cotadas não poderem simplesmente ser transpostos para as sociedades não cotadas, uma vez que os desafios que estas enfrentam são muito diferentes.

Com a actual crise financeira e económica espera-se que as empresas comecem a dar mais atenção a esta problemática, elevando e qualificando a informação que prestam ao mercado. O código inclui recomendações de como as empresas devem ser governadas e geridas, fornecendo um manual prático de ajuda aos gestores para trazer crescimento rentável e sustentável às empresas. Deve referir-se que o código contém recomendações não vinculativas, incluindo um capítulo específico sobre empresas familiares. Este código recebeu uma grande cobertura e promoção e tornou-se disponível online.

O Código Buyssse inclui temas sobre a responsabilidade social corporativa, a identificação e gestão de riscos, propõe a constituição de um comité consultivo e faz recomendações no que diz respeito ao papel, aos deveres e à composição do conselho de administração.

Um dos aspectos inovadores do código passa por, especificamente, focar-se nas empresas familiares num capítulo à parte. Nesta parte apresenta um conjunto de considerações sobre a temática das empresas familiares, abordando assuntos como:

- **fórum familiar:**

em certas empresas é aconselhável a criação e organização de um fórum familiar. Este fórum servirá de plataforma de comunicação, de informação e de consulta sobre os negócios da família. Deve ser estabelecido quem tem direito a participar no fórum da família, quais as questões que serão discutidas e de que forma será nomeado o presidente. Também será importante saber que autoridade o fórum vai ter no que diz respeito às decisões importantes.

- **documento de família:**

é recomendável que a família estabeleça um conjunto de regras a partir das quais venham a reger-se, nomeadamente no que concerne aos valores e visão familiar, à propriedade, aos objectivos financeiros e às carreiras dentro da empresa, entre outros aspectos.

- **reuniões com os accionistas:**

deverá ser efectuada, pelo menos duas vezes por ano, uma gestão articulada e que promova as reuniões entre accionistas, quadro de directores e de gestão.

- **a sucessão:**

é recomendada a correcta preparação deste processo, já que este é entendido como um dos processos mais cruciais numa empresa familiar. De acordo com o que este documento refere, este processo deverá ser encarado de forma extremamente profissional, tendo como referência os interesses familiares. Será fundamental estabelecer um plano de sucessão detalhado.

- **resolução de conflitos:**

os conflitos deverão ser evitados, e nunca encobertos, já que isso agrava os problemas. Os conflitos entre membros familiares deverão ser falados abertamente.

EVIDÊNCIAS

O Código Buysse foi desenvolvido em estreita cooperação entre as organizações patronais UNIZO (“Unie Van Zelfstandige Ondernemers”) e UCM (associação de profissionais independentes) da Bélgica, tendo uma primeira versão no ano de 2005, e uma segunda versão em 2009. Quando surgiu foi único no mundo e, desde então, vários países têm seguido este exemplo.

É possível efectuar o download gratuito deste documento através da ligação: http://www.codebuysse.be/downloads/CodeBuysse_EN.pdf

APLICAÇÃO

O Código Buysse é um instrumento desenvolvido no domínio da *governance* que ajuda a sucessão das empresas.

Um dos maiores desafios que determinam a continuidade de uma empresa familiar é o planeamento do processo de sucessão. A adopção de práticas de governo de sociedades ajuda na relação família/empresa, ao promover uma separação clara entre a propriedade e a administração/gestão da empresa. Desta forma torna o desenvolvimento dos negócios de uma forma mais profissional, sugerindo a separação entre património empresarial e património familiar.

Num processo de sucessão, a questão da forma de governo das sociedades é muito importante, no sentido de minimizar os conflitos de interesse entre a família e a empresa. Muitas empresas familiares na altura de contratação favorecem familiares, tantas vezes de competência duvidosa. Também se pode detectar falta de visão estratégia, falta de planeamento financeiro e dificuldade de aceitar novos modelos de gestão e inovação tecnológica. Nesta perspectiva as questões intimamente ligadas à forma como a empresa é comandada são muitas das vezes vitais para a continuidade do negócio. Os fundadores, para ultrapassar a falta de competência dentro da família, contratam executivos profissionais para ocupar cargos directivos na empresa, transferindo os familiares para ocuparem um conselho do tipo consultivo.

C) CONSELHO FAMILIAR

DEFINIÇÃO

“A turbulência pela qual os negócios familiares estão a passar é forte. Se quiser sobreviver numa empresa familiar, é preciso organizar a família.”

– John Davis

As empresas familiares devem considerar a existência de um Conselho Familiar que ajuda a criar uma visão de futuro para a empresa que não se limite apenas ao empresário. A necessidade da sua criação torna-se evidente quando o número de elementos ou ramos da família aumenta ou até mesmo quando a família se encontra dispersa a nível geográfico.

O Conselho Familiar é um órgão informal, formado apenas por elementos da família seleccionados, sejam ou não trabalhadores da empresa, entre os mais competentes, tendo em conta a sua capacidade para assumir responsabilidades.

As reuniões deste conselho são um espaço que permite à família debater a empresa, a relação da família com a empresa e o futuro de ambas, sem esquecer o facto de, em primeiro lugar, ser uma família.

São momentos indicados para debater ideias e avaliar o grau de compromisso que cada membro da família pretende manter com a empresa, para definir o planeamento da empresa e discutir temas como:

- Os valores da família e os objectivos pretendidos para esta;
- O relacionamento entre a empresa e a família;
- Mais restritos da família, como por exemplo: as metas a longo prazo, a integração da família na empresa, a remuneração da família, as relações com os empregados não familiares, os direitos e os deveres dos familiares que não trabalham na empresa, entre outros.

Define-se a “estratégia de família a par das grandes linhas de orientação futuro da empresa ou protocolos que regulam a relação entre a empresa e a família, que incluem regras de comportamento social para os familiares, trabalhadores da empresa ou não” (Ussman, 2004: 47,96).

São atribuições do Conselho Familiar:

- Definir limites entre os interesses familiares e os interesses empresariais;
- Preservar os valores familiares;
- Definir critérios de protecção patrimonial, crescimento, diversificação e administração de bens mobiliários e imobiliários;
- Planear a sucessão e a transmissão de bens e herança;
- Manter a visão da empresa como factor de agregação e continuidade da família.

EVIDÊNCIAS

De entre os casos estudados a nível internacional, entre outros, podemos destacar o IKEA, em que uma das práticas da empresa é que todas as questões relacionadas com o futuro da organização são decididas em conselho de família.

Como exemplo nacional e com experiência de conselho familiar identificámos a Avelada, SA que duas vezes no ano reúne toda a família para partilhar a evolução da actividade da empresa e definir novas linhas orientadoras para a sociedade.

Estas boas práticas reforçam a separação entre a empresa e a família, clarificando a inter-relação que estabelecem.

APLICAÇÃO

O Conselho Familiar totalmente constituído por elementos da família é o órgão que mantém a organização familiar e que tem um papel bastante activo na elaboração de planos de contingência. Pode contribuir para a descentralização do poder, para a decisão de escolha do Sucessor dentro ou fora da família e também ter um papel bastante activo na gestão da relação família/empresa.

D) PLANO ESTRATÉGICO DA EMPRESA FAMILIAR

DEFINIÇÃO

O Plano Estratégico da Empresa Familiar consiste num documento formal no qual, após um processo de análise e reflexão, as pessoas envolvidas na empresa definem e escrevem como será o futuro que imaginam para o seu negócio.

As empresas familiares devem estar convictas de que o mercado é cada vez mais exigente – para o negócio e para a sua gestão. Estas empresas devem identificar os pontos fortes, fracos e as vantagens competitivas, os quais se deverão transformar em oportunidades de mercado. As decisões devem ser tomadas mais rapidamente e as estratégias modeladas de acordo com o perfil da empresa familiar, contudo, elaboradas de acordo com as mudanças contínuas do mercado.

São essas linhas orientadoras que definem o rumo da empresa. Estas são compostas por uma série de variáveis que constituem a definição estratégica da empresa: visão, missão e valores.

A visão é uma afirmação concisa do que se quer para a empresa a longo prazo. É uma imagem do que se pretende para o futuro da empresa. A família deve desenvolver uma missão que defina o que pretende com o negócio.

Por seu lado, o enunciado da missão é uma declaração concisa do propósito e das responsabilidades da empresa perante os seus clientes.

Os valores são princípios, ou crenças, que servem de guia, ou critério, para os comportamentos, as atitudes e as decisões de todas e quaisquer pessoas, que no exercício das suas responsabilidades, e na procura dos seus objectivos, estejam executar a missão, na direcção da visão.

Os valores também podem ser vistos como um conjunto de crenças, ou princípios, que:

- definem e facilitam a participação das pessoas no desenvolvimento da missão, visão e dos próprios valores;
- definem e facilitam a articulação da missão, visão e valores;
- facilitam a colaboração;
- facilitam o comprometimento dos colaboradores com o mercado;
- facilitam o comprometimento dos colaboradores com a comunidade e a sociedade.

Depois de a empresa ter estes quatro pontos definidos, tem o seu Plano Estratégico definido. Se é verdade que um plano estratégico é fundamental em qualquer empresa, no domínio das empresas familiares assume ainda maior importância. A definição de um rumo claro, a quantificação de metas e de objectivos, agregará vontades e esforços num mesmo sentido, evitando derivação ou distração que o contexto poderá provocar.

EVIDÊNCIAS

Como exemplo de caso para o Plano Estratégico da Empresa Familiar, seleccionámos a empresa Aveleda, uma empresa familiar que há mais de três séculos é dirigida e orientada por gerações da mesma família, cujo talento foi desde sempre devotado a produzir vinhos com a qualidade que se lhes reconhece e cuja fama desde há muito ultrapassou as nossas fronteiras. Poderemos ver isto mesmo na partilha dos valores e o espírito da Aveleda pelo Mundo: "Our Wine, Our Love, Our Life".

VISÃO

Uma empresa familiar percebida com:

- Marcas reconhecidas pela sua qualidade;
- Uma ética e valores exemplares;
- Uma paixão genuína pelo vinho.

OS VALORES

- Dedicção;
- Simplicidade;
- Moderação e Bom Senso;
- Excelência;
- Iniciativa;
- Ética e Responsabilidade.

APLICAÇÃO

O Plano Estratégico da Empresa Familiar como linha orientadora para o futuro da empresa tem a ver com tudo o que define o rumo da empresa. Tudo resulta de um pensamento transversal sobre a forma como a empresa tem de ser pensada e deve ser gerida, revelando-se particularmente relevante no contexto, tantas vezes turbulento, das empresas familiares.

3.2.2 Apoio na Transferência de Negócio

De entre os mais receados pelos empresários, os desafios relacionados com a transferência do negócio ocupam uma parte central. Mais tarde ou mais cedo, terão de abandonar o cargo que, durante largos anos, foi seu e, nem sempre, essa transição é efectuada da melhor forma.

A preparação para a transferência do negócio é um processo longo e complexo que pode encerrar um

conjunto alargado de problemas. Para além disso, a inexistência de experiências anteriores pode agravar ainda mais a dificuldade de lidar com a situação.

Neste sentido, os apoios à transferência do negócio surgem com o objectivo de actuar como facilitadores. Seja no âmbito da gestão da empresa, no plano operacional, na vertente fiscal ou no domínio financeiro, este tipo de apoios conduz a que o processo seja conduzido de uma forma mais hábil, preparada e consistente.

A) TRANSFER PACKAGE

DEFINIÇÃO

O *Transfer Package* consiste numa iniciativa que visa fornecer informação sobre o processo de sucessão aos líderes de empresas familiares, procurando contribuir para uma adequada transferência de negócios. Trata-se de um *kit* que contém um conjunto de informações de forma a ajudar o empresário a responder a dúvidas relativamente a:

- Que processos devo seguir para transferir o negócio?
- Quais os aspectos legais e fiscais com que o Sucessor lida com a transferência?
- Que requisitos têm de ser preenchidos para a transferência do negócio?
- Que conselhos posso obter?

Este *kit* de transferência de negócios é composto por 5 fases:

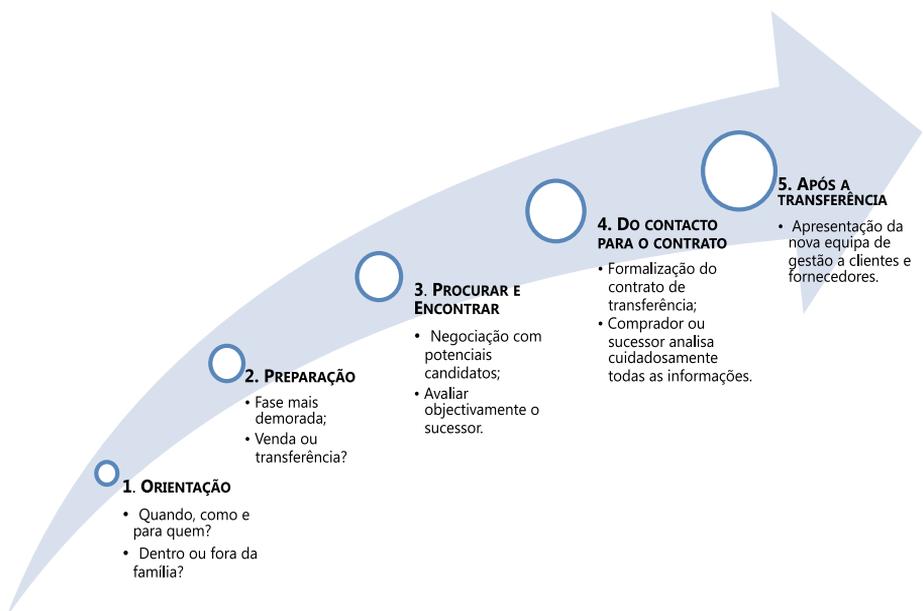


Figura 31 - As 5 fases do *Transfer Package*

EVIDÊNCIAS

O *Transfer Package* é uma iniciativa lançada em 2005 pelo Ministério dos Assuntos Económicos, Agricultura e Inovação holandês, em cooperação com a MKB Nederland (associação de PME), a VNO-NCW (organização empregadora) e com a Câmara de Comércio.

Atento à realidade do tecido empresarial holandês assente, maioritariamente, em empresas familiares, o Ministério optou por desenvolver uma ferramenta capaz de alertar para a importância do planeamento atempado da sucessão.

Assim, em 2005, o Ministério enviou uma carta para os empresários com 55 anos ou mais no sentido de alertar para a necessidade de começar a preparar a sucessão, avisando também da possibilidade de encomendar o denominado *Transfer Package*.

Expresso sob a forma de um documento, é possível efectuar o seu download (gratuito) através da ligação: [Http://www.fysionet.nl/kennisplein/organisatie-bedrijfsvoering-en-pz/praktijk-start-einde/overdrachtspakket_2008_tcm16-168647.pdf](http://www.fysionet.nl/kennisplein/organisatie-bedrijfsvoering-en-pz/praktijk-start-einde/overdrachtspakket_2008_tcm16-168647.pdf)

APLICAÇÃO

O *Transfer Package* é um instrumento desenvolvido no âmbito da sucessão nas empresas familiares que se debruça, fundamentalmente, sobre o apoio na transferência do negócio. Consequentemente, incide na sua maioria sobre o processo de sucessão em si.

Numa primeira fase, visa alertar para a necessidade de um planeamento atempado, condição crucial para que a continuidade do negócio se processe de forma eficaz. Com este alerta directamente dirigido ao líder da empresa que irá ser Sucedido, pretende-se combater o estigma que, muitas vezes, vive na mente deste – o de encarar a sucessão como o passo para a reforma. Por outro lado, incentiva as empresas a agirem internamente, desenvolvendo planos de contingência para momentos de sucessão.

Ao apontar caminhos a serem seguidos em processos do género, este instrumento contribui ainda para clarificar algumas das posições que o líder deve assumir aquando da escolha do Sucessor.

B) SCORECARD DA SUCESSÃO

DEFINIÇÃO

Por definição, o *Scorecard* é uma ferramenta de apoio à gestão que visa medir e gerir o desempenho da empresa, com recurso a um conjunto de indicadores por áreas. Sendo a sucessão um processo de complexa gestão e tratamento, foi desenvolvido um instrumento que pudesse auxiliar as empresas neste domínio – o “*Scorecard* da Sucessão”.

O sucesso da continuidade do negócio é determinado por um conjunto lato de factores. Este instrumento conjuga todos eles para que o empreendedor possa, rapidamente, analisar a sua posição relativa em relação a distintas variáveis, podendo ser observado como um ponto de partida no que concerne à sucessão nas empresas familiares.

A ferramenta está disponível a partir de um *website* (<http://www.scorecardsuccession.com>),

garantindo a elevada acessibilidade. A aplicação é direccionada principalmente a quatro grupos distintos dentro da família – o Sucedido, o Sucessor, os accionistas ou a outros (consultores externos, directores externos, outros membros familiares, entre outros).

Está organizado em três níveis. Num primeiro nível, a página inicial providencia um apanhado dos 10 factores de sucesso. De seguida, procede-se a uma explicação aprofundada dos mesmos e, numa terceira fase, é possível realizar um autodiagnóstico que pode ser respondido por qualquer um dos indivíduos anteriormente referidos.

A todos os grupos são colocadas as mesmas 50 perguntas. Quando todas as questões estiverem respondidas, aparecerá um quadro contendo os pontos positivos e os pontos a melhorar, sendo ainda possível falar com especialistas após o preenchimento. A figura seguinte exemplifica o tipo de resultados finais que serão disponibilizados a cada inquirido:



Figura 32 - Scorecard da Sucessão
Fonte: www.scorecardsuccession.com

Este foi considerado, por um grupo de especialistas, um dos 10 melhores instrumentos no domínio do apoio à sucessão nas empresas familiares.

EVIDÊNCIAS

Criado com base em investigação nacional e internacional sobre a temática, o *Scorecard da Sucessão* foi desenvolvido em 2007 pelo “Family Firm Institute” na Bélgica.

Ao longo dos anos, a contribuição positiva que esta ferramenta tem dado aos agentes envolvidos na sucessão, tem conduzido à sua implementação noutros locais. Assim, em 2008, o instrumento foi exportado para a Holanda (<http://www.scorecardopvolging.nl>), onde foi disponibilizada uma versão para uma audiência maior, em estreita cooperação com o “Dutch Centrum van het Familiebedrijf” (Centro de Empresas Familiares Holandês). Actualmente, está também disponível em francês e inglês e, para algumas indústrias específicas, foi desenvolvida uma versão ajustada do “*Scorecard* da Sucessão”.

APLICAÇÃO

O “*Scorecard* da Sucessão” constitui-se como uma ferramenta que permite que a empresa e os seus stakeholders se consciencializem sobre cada um dos factores de sucesso neste domínio. Procura transmitir uma visão, tão alargada quanto possível, dos tópicos que estão envolvidos neste tipo de processos.

Primeiramente, alerta para variáveis que, muito provavelmente, os diversos agentes nunca teriam pensado, levando-os a agir e a planear. Para além deste aspecto, providencia informação útil sobre necessidades específicas de acções e políticas a serem desenvolvidas no seio da organização. Resultados frequentes nivelados por baixo deverão merecer a consideração devida no que diz respeito a planos de acção futuros.

Pode ainda ser observado enquanto ponto de partida para um plano de transferência, bem como uma via para iniciar-se a comunicação entre as diversas partes interessadas sobre os tópicos importantes que estão em discussão.

Todavia, dada a complexidade de todo o processo sucessório, este instrumento não garante, à partida, uma sucessão eficaz caso o resultado do autodiagnóstico seja positivo. Na verdade, esta é uma ferramenta que tem de ser vista como uma referência para ajudar os interessados a pensar na e sobre a sucessão.

C) APOIO FINANCEIRO À TRANSFERÊNCIA DO NEGÓCIO

DEFINIÇÃO

Estas medidas têm como objectivo ajudar as empresas a atrair meios financeiros adicionais para o crescimento e a transferência de negócio. Tal como acontece em muitos outros casos, também no âmbito de transferência de negócio em empresas familiares é, por vezes, necessário recorrer a investimentos substanciais – não necessariamente em activos da empresa mas também nas indemnizações aos outros herdeiros. Os apoios financeiros contribuem para o sucesso sustentável da transferência do negócio, evitando, muitas vezes, a excessiva dispersão do capital, que pode tornar ingovernáveis as empresas.

Podem ser medidas de concessão de subsídios estatais, garantias, capital de risco, ou crédito ao financiamento para consolidação de posições societárias. Este instrumento facilita a obtenção de capital para transferência de negócio das empresas familiares.

EVIDÊNCIAS

No que concerne ao apoio financeiro à transferência do negócio, alguns projectos interessantes estão a ser implementados pela Europa. Na Holanda, é executado pela “SenterNovem”, uma agência do Ministério da Economia. Esta medida tem como objectivo ajudar as empresas a atrair meios financeiros adicionais para o crescimento e a transferência de negócio. Oferece uma garantia de um máximo de 50% para capital de risco (acções ou empréstimos subordinados) com um máximo de 5 milhões de euros.

Em países como a Áustria, o Luxemburgo, a França, a Noruega e a Espanha foram regulamentados procedimentos com o objectivo de facilitar a continuidade do negócio nas empresas familiares, medidas no âmbito do direito das sociedades, nomeadamente a possibilidade de estabelecer acções sem direito a voto, dentro de certos limites.

APLICAÇÃO

O apoio financeiro à transferência do negócio é um instrumento financeiro facilitador dos processos da sucessão empresarial.

Verifica-se que muitos Sucessores, por falta de apoios financeiros, não conseguem consolidar posições nas empresas. De partilhas e heranças, o capital é disperso tornando muito complexo o governo das sociedades. Com apoios financeiros na fase crítica de sucessão pode ser possível consolidar posições societárias e empreender estratégias mais sólidas, em benefício da continuidade do negócio e da melhoria da sua competitividade.

D) BENEFÍCIOS FISCAIS

DEFINIÇÃO

O processo de sucessão normalmente traz consequências a nível fiscal. Ter benefício fiscal significa um regime especial de tributação que envolve uma vantagem ou simplesmente um desagravamento fiscal perante o regime normal. Pode ser assumido sob forma de isenção ou redução de taxas.

EVIDÊNCIAS

Um exemplo bem conseguido na política belga tem a ver com a diminuição do imposto sucessório. As empresas familiares têm, por norma, uma parte substancial do seu capital investido na empresa. Antes da introdução desta lei, a transferência de uma empresa para um herdeiro estava sujeita a uma taxa progressiva de imposto sucessório que variava entre 3% e 65% e dependia da:

- Relação entre o Sucedido e o herdeiro;
- “Quantidade” da herança.

Com o intuito de promover a transferência de negócios entre familiares e garantir a continuidade das empresas, as taxas de imposto sucessórias foram reduzidas para 3% e, em certos casos, até mesmo para 0%. Esta taxa de imposto reduzida está, naturalmente, sujeita a algumas condições:

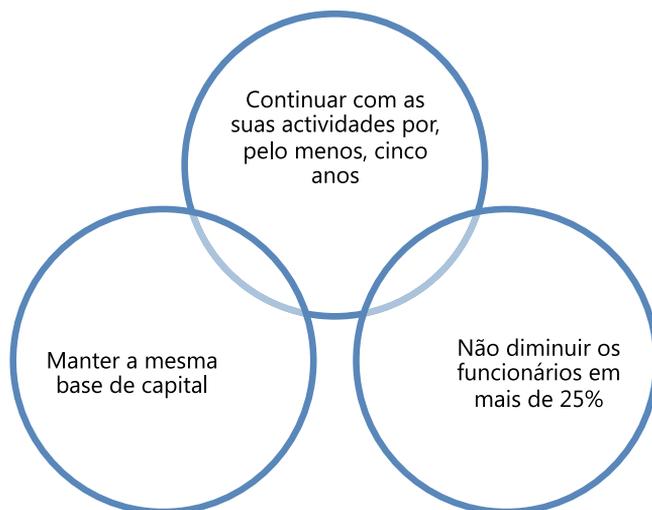


Figura 33 - Bélgica: Condições para benefícios fiscais

Por outro lado, esta medida tem o seu acesso restringido a algumas empresas. Assim, para poder receber este tipo de incentivos, as empresas terão que:

- Ser PME, sendo que para tal terá que ter menos de 250 trabalhadores, um volume de negócios inferior a 40 Milhões€ e não mais de 25% das acções poderão ser detidas por uma grande empresa;
- Os herdeiros (apesar de não terem que ser necessariamente familiares) terão, obrigatoriamente, de continuar na empresa.

Na Bélgica as taxas de herança são de competência regional, sendo que cada uma das regiões tem o poder para decidir como pretende colocar os procedimentos em prática. A região de Flandres foi a primeira a desenvolver uma legislação adequada. Posteriormente, a região da Valónia e de Bruxelas seguiram os mesmos passos, embora as modalidades concretas variem de região para região.

Em vários países o Estado concede crédito fiscal para lucros reinvestidos. Os impostos sobre as heranças foram reduzidos ou eliminados, totalmente ou em certas condições, em países como: Áustria, Bélgica, Chipre, Estónia, Grécia, Letónia, Luxemburgo, Malta, Holanda, Noruega, Portugal, Eslováquia, Espanha e Suécia. Na Europa também se assiste a um conjunto de medidas que abrangem a tributação relacionada com o reinvestimento de lucros e com as transferências/heranças. Esta adaptação do sistema fiscal relacionado com a sucessão empresarial contribuiu para o alargamento do campo de possíveis novos proprietários, diminuindo o problema da continuidade das empresas.

Por seu turno, o sistema fiscal holandês tem instrumentos que facilitam a transferência do negócio. As fusões e aquisições, bem como a transformação das sociedades em sociedades limitadas ou anónimas, são apoiadas através do sistema fiscal. O governo criou uma regulamentação da sucessão através de isenções

e de benefícios de impostos na transferência de negócios, seja esta através de heranças ou de doações. De facto, um dos maiores problemas na transferência de negócio era o imposto a ser pago pelo novo proprietário. Antes do ano 2000, se uma empresa fosse transferida para os membros da família, não havia consequências fiscais. Depois desse ano, esta excepção foi alargada a todas as empresas. Esta medida teve como consequência a ampliação de potenciais novos donos sem que isso significasse uma penalização fiscal. Isto não só melhorava as hipóteses de sucesso de aquisições, como também eliminava o problema de continuidade da empresa por elementos fora da família. Esta isenção situava-se em 30% de benefício fiscal. De 2005 a 2007, a isenção passou para 60%. Após Janeiro de 2007, o imposto de sucessão apenas tem que ser pago no correspondente a 25% do valor do negócio. Este valor pode ter uma carência de pagamento de 10 anos.

Para beneficiar destes incentivos, as empresas e os empresários têm que cumprir determinados requisitos:

- O Sucedido tem que ter mais de 55 anos ou 45% de incapacidade por deficiência de trabalho.
- O Sucessor tem que assegurar que mantém a funcionar a empresa pelo menos 5 anos.

A partir de Janeiro 2010, a isenção fiscal passou a ser de 100% para os activos da empresa até 1.000.000 €. O remanescente tem isenção de 83% sobre o valor do activo, ficando por isso só com um pagamento de 17% de imposto sobre valor do activo.

Este é um claro exemplo de como, actuando pela via fiscal, pode agilizar-se um processo que, não raras vezes, esbarra em questões fiscais relacionadas com a propriedade.

APLICAÇÃO

Os benefícios fiscais são instrumentos desenvolvidos no âmbito do apoio na transferência do negócio. Quando se verifica uma transmissão do negócio, os herdeiros são confrontados com taxas de herança. Caso estas sejam elevadas, podem, em alguns casos, verem-se obrigados a vender a empresa, por forma a encontrar um meio para pagamento das mesmas. São vários os exemplos de casos e que o fecho da empresa está relacionado com a viabilidade do negócio reflexo do processo de sucessão. Também a distribuição de lucros pode estar directamente ligada aos incentivos fiscais que os estados concedem às empresas.

E) PLANO APÓS-SUCESSÃO

DEFINIÇÃO

Nas várias abordagens ao tema da sucessão nas empresas é comum verificar-se que as medidas de apoio ao processo de sucessão não contemplam o ciclo que se inicia após a saída do Sucedido da gestão da empresa.

Um plano de sucessão completo vai além do período de transmissão de conhecimento e de responsabilidades entre Sucedido e Sucessor, prevendo a monitorização dos principais indicadores de performance da empresa após a sucessão, e apoiando o Sucedido a gerir o seu estado emocional resultante do afastamento do negócio, muitas das vezes a única realidade que conhecia.

Embora o foco de atenção num processo de sucessão empresarial não seja o futuro de cada profissional, mas sim o futuro da empresa, poderá constituir uma boa prática desenhar actividades de apoio dirigidas ao Sucedido e ao Sucessor para o período que se segue, e que muitas das vezes

é drasticamente diferente, nomeadamente no caso do Sucedido. Não será conveniente que o Sucedido se mantenha na empresa, mesmo sem funções, dando espaço a que a nova liderança se afirme.

EVIDÊNCIAS

Nas diversas pesquisas efectuadas, seja no âmbito nacional como internacional, não foram encontrados registos que evidenciassem o recurso a medidas desta tipologia, com estas preocupações e objectivos concretos.

Embora não existam testemunhos de acções estruturadas, sabe-se que muitos Sucedidos passam a dedicar o seu tempo a uma actividade completamente diferente da anterior, aquela que gostava de ter feito desde sempre, mas que não lhe garantia a sustentabilidade económica e financeira. Noutros casos, dedicam-se a actividades no âmbito da responsabilidade social ou filantrópica, ligando-se a Fundações ou Organizações sem fins lucrativos.

APLICAÇÃO

Podem ser desenvolvidas intervenções para apoiar, avaliar e monitorizar a empresa nesta nova fase, apoiando Sucessor, equipa de colaboradores e empresa no seu todo, ajudando na consolidação da transferência do negócio.

Para além disso pode actuar-se ao nível do Sucedido, conseguindo com que este se foque noutra realidade que não a da empresa, e que o ajude a resistir à tentação de interferir na gestão da empresa de forma não solicitada e inoportuna.

3.2.3 Gestão/ Empreendedorismo

As vertentes de gestão e de empreendedorismo são áreas de extrema relevância no contexto das empresas familiares em geral e, especificamente, no que concerne aos processos de sucessão. Saber gerir os novos desafios, as complexas relações familiares e a passagem do poder, constituem-se como pontos-chave que carecem de resoluções adequadas.

A existência de instrumentos que promovam a devida preparação dos vários agentes envolvidos – empresa e colaboradores, Sucessor e Sucedido – é muito importante para a eficácia de todo o processo.

Assim, por exemplo, a promoção de programas académicos especificamente direccionados para empresas familiares ou para os agentes envolvidos, bem como a prossecução da aplicação de instrumentos relacionados com o planeamento, ajudam ao sucesso e à continuidade dos negócios.

A) FORMAÇÃO EMPRESARIAL

DEFINIÇÃO

Por formação empresarial entende-se toda e qualquer acção de formação dirigida às empresas que vise o aumento dos seus resultados como consequência da melhoria do conhecimento e das competências dos seus indivíduos.

Existe formação empresarial inter e intra-empresas, onde se trabalha determinado tema com equipas de várias empresas em simultâneo ou somente de uma empresa, respectivamente. Existem vantagens reconhecidas nas duas formas de trabalhar:

Formação Empresarial Interempresas

- A heterogeneidade de origens e de experiências profissionais dos formandos enriquece e estimula a acção formativa no que diz respeito à motivação e à participação dos formandos; A articulação eficaz e rápida entre os conteúdos e a multiplicidade de experiências proporciona acções de formação mais ricas, promovendo uma formação interactiva entre todos os participantes.

Formação Empresarial Intraempresas

- Formação mais à medida e adequada à realidade concreta da empresa; Actualização/aperfeiçoamento de conhecimentos e competências de forma rápida e eficaz; Rápida transição do saber facultado para o posto de trabalho; Exercício e desenvolvimento do trabalho em equipa, discussão de ideias e reflexão grupal, que conduz a processos colectivos de motivação.

Figura 34 - Formação Empresarial

Para o tema da sucessão nas empresas muitas são as acções de formação possíveis para facilitar um processo de transferência, nomeadamente geracional.

Acções que estimulem o espírito empreendedor não somente numa fase mais adulta mas desde a infância e a adolescência. Sessões de formação para gestores de empresas familiares, abordando especificidades e actividades mais cirúrgicas que debatam instrumentos de apoio à transmissão empresarial, à passagem de testemunho entre gerações.

É importante que as acções de formação se dirijam a todos os destinatários da empresa - do líder aos colaboradores, da equipa de gestão ao Sucessor.

EVIDÊNCIAS

Por toda a Europa o tema das empresas familiares tem vindo aos poucos a ser incluído na agenda da formação empresarial. O tema começa a aparecer nas várias universidades e escolas de gestão europeias, seja através da oferta de cursos específicos ou pelo estabelecimento de formação exclusivamente especializada em empresas familiares, destinada a preparar Sucessores, e em que as questões abordadas são principalmente, os potenciais conflitos e a transferência de negócios.

Para além da Academia, começam a surgir empresas de consultoria e formação orientadas para as PME, habitualmente de base familiar, onde são desenhados programas de apoio ao processo de sucessão nas empresas, muitas vezes misturando formação e consultoria.

Em Portugal, na esmagadora maioria dos casos de sucesso no processo de sucessão, verifica-se que as novas gerações não só possuem cursos superiores, como também investem continuamente na sua formação profissional, contribuindo decisivamente como uma boa prática para a sustentabilidade das empresas.

APLICAÇÃO

A formação empresarial é uma ferramenta poderosa ao serviço das empresas, nomeadamente das empresas familiares que apostam cada vez mais na qualificação e na profissionalização dos seus quadros, neste caso concreto para trabalharem Sucedido, Sucessor e colaboradores.

Actuando ao nível de cada indivíduo, é possível facilitar todo o processo de transferência de testemunho, principalmente ao nível do conhecimento da gestão da empresa, do processo de mudança, e de outras matérias relevantes para um processo de sucessão empresarial. Parece ser merecedora uma nota especial para o treino das *“soft-skills”*: liderança, gestão de equipas, gestão de conflitos e da mudança, e comunicação, são exemplos de algumas temáticas possíveis.

Para além destas, destacam-se os conteúdos específicos, como por exemplo:

- Elaborar protocolo familiar;
- Gestão e dinamização do conselho familiar;
- Planeamento fiscal sucessório;
- Corporate governance em empresas familiares;
- Ordenamento jurídico;
- Planeamento da sucessão.

A formação empresarial actua assim de forma transversal em toda a organização, todos os agentes e todos os processos da sucessão.

B) ACADEMIA DE EMPRESAS FAMILIARES

DEFINIÇÃO

A formação é importante para o aumento de competências dos empresários nos processos de sucessão. As academias disponibilizam uma oferta de formação específica que fornece aos Sucessores e Sucedidos conhecimentos e ferramentas para melhor planear e desenvolver o processo de sucessão.

O grande objectivo deste tipo de organizações é fornecer essencialmente aos Sucessores uma boa base de formação que reúna os principais aspectos num processo de sucessão.

EVIDÊNCIAS

No Chipre e na Holanda surge a academia de empresas familiares focando-se em diferentes dinâmicas que afectam o crescimento das empresas familiares e o seu desenvolvimento ao longo das gerações. Inclui seminários, workshops, casos de estudo *“ao vivo”*, oradores convidados e visitas guiadas a empresas

familiares empreendedoras, de forma a expor os assuntos mais problemáticos que estas enfrentam, e as suas estratégias para os combater.

aplicação

As novas gerações possuem um conjunto de competências mais completo do que as gerações anteriores, contudo a componente de formação contínua é uma necessidade. Actualmente a oferta formativa é bastante alargada e desenvolvida em vários modelos.

C) PROGRAMA DE TREINO PARA SUCESSORES

DEFINIÇÃO

Este tipo de programas é especificamente desenvolvido e direccionado para os Sucessores de empresas familiares e pretende contribuir para o desenvolvimento, progresso e continuidade da empresa familiar, através da formação de profissionais altamente qualificados na compreensão e tomada de decisões diante das necessidades crescentes na gestão diária da propriedade, da empresa e da família.

Sendo as empresas familiares um tipo de negócio que constitui grande parte da economia dos países a nível mundial, a especialização procura o compromisso dos seus profissionais para a formulação de soluções nas suas empresas.

EVIDÊNCIAS

Na Finlândia surgiu o programa de treino para Sucessores, especificamente direccionado para Sucessores de empresas familiares. Para além da formação de melhoria das competências de gestão, como a capacidade de apresentação e de comunicação, são abordados temas relacionados com os desafios das empresas familiares e a gestão de topo em empresas familiares.

Em França, uma universidade já oferece um mestrado em *Corporate Governance* em empresas familiares, organizado em torno de seis temáticas:

- Empresas familiares: lugar e estratégia.
- Gestão patrimonial nas empresas familiares.
- Transmissão de empresas familiares.
- Gestão de empresas familiares.
- Internacionalização das empresas familiares.
- Profissionalização e síntese.

O Instituto das Empresas Familiares (IEF) é uma associação sem fins lucrativos espanhola que tem como principais objectivos:

- Ajudar o proprietário da empresa familiar a enfrentar os desafios internos e externos colocados à gestão da sua empresa;
- Contribuir para a melhoria do ambiente legal e fiscal das empresas familiares.

Ao estabelecer uma plataforma de rede entre empresas familiares, o Instituto contribui de uma forma clara para a discussão e troca de informações sobre o tema.

Em Portugal, a oferta de programas de formação orientados à gestão de empresas familiares começa a surgir. Escolas de negócio, Universidades e Associações Empresarias procuram disponibilizar aos empresários um conjunto de produtos com enfoque na questão da sucessão empresarial.

APLICAÇÃO

Se é fundamental para o sucesso de uma empresa que o seu líder tenha um bom conhecimento do negócio, é igualmente importante que possua um conjunto de competências mais técnicas que permitam dar resposta às necessidades diárias de gestão de uma empresa familiar.

Uma das etapas do processo de planeamento de sucessão é a escolha do Sucessor. É certo que conjugando experiências profissionais anteriores, com o conhecimento do negócio e com formação académica/complementar se consegue garantir um Sucessor mais bem preparado.

Quanto mais elevado o nível de conhecimentos do Sucessor, seja ele geral ou específico, constata-se que fica mais capacitado para enfrentar os desafios diários decorrentes da actividade da empresa e é melhor a sua integração no negócio.

D) COACHING

DEFINIÇÃO

Segundo a definição adoptada no livro “Coaching para Executivos” *coaching* é um processo continuado e planeado de aperfeiçoamento e superação profissional e pessoal, baseado especialmente na aprendizagem-acção e na maiêutica (mais do que formular respostas, ajuda a formular questões - exercício socrático de ajudar as pessoas a aprender por si mesmas). Um coach, no âmbito de um relacionamento de parceria e de influência mútua, apoia o cliente na definição e concretização de objectivos profissionais e pessoais, utilizando as actividades do cliente como situações de aprendizagem, com vista a melhorar a auto-eficácia, o desempenho, o desenvolvimento, a autoconfiança e a realização pessoal, bem como o seu valor para a organização e o mercado de trabalho.

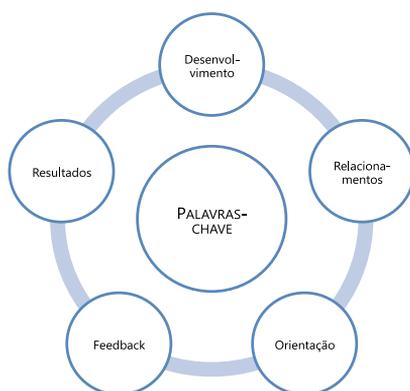


Figura 35 - Coaching - Palavras-chave

O *coaching* serve para aumentar níveis de consciência, potencializar escolhas e levar a mudanças, aumentar o potencial da pessoa para maximizar o seu desempenho, servindo para ajudar as pessoas a aprender.

Existem várias tipologias de *coaching*, sendo que enquanto instrumento de apoio ao processo de sucessão nas empresas o que mais se adequa é o *coaching* para executivos, na sua vertente individual e organizacional, sendo que o primeiro está mais ao serviço do gestor, por exemplo para potenciar e aumentar o seu desempenho enquanto líder, e o segundo mais ao serviço da organização, focando-se na organização e no indivíduo.

O *coaching* é especialmente útil quando há mudanças significativas de funções, com crescente aumento de poder e responsabilidade. Assim, poderá ser uma ferramenta poderosa para apoiar o Sucessor no momento de tomar lugar na chefia da empresa.

EVIDÊNCIAS

O *coaching* é um instrumento cada vez mais consagrado e aplicado no mundo empresarial, surgindo como resposta às crescentes e cada vez mais complexas solicitações sobre os gestores de topo e sobre as organizações modernas, nomeada e respectivamente, maior capacidade de liderança e de aprendizagem. 57% das empresas mais admiradas da Fortune 500 beneficiaram com as vantagens trazidas pelo *coaching*.

Uma das suas potencialidades é minimizar os conflitos nas empresas familiares e até reabilitar relacionamentos interpessoais no seio da família.

APLICAÇÃO

“Nas empresas familiares, o coaching estimula a busca de uma visão compartilhada e objectivos comuns, deixando de lado os factores emocionais e ajudando a separar os papéis, por exemplo, de ‘pai’ e ‘director’ ou de ‘irmão’ e ‘colaborador’, exercidos pela mesma pessoa”, explica João Luiz Cortez, sócio da “Illuminatta Business”, empresa especializada na formação de “coaches”.

Cortez argumenta que, muitas vezes, os objectivos já são comuns entre os membros da família, mas existem divergências na forma de alcançá-los. “Quando as ferramentas de *coaching* são aplicadas e as mudanças percebidas, o milagre acontece. As barreiras começam a cair, e são substituídas pela aceitação.” No caso do empresário que deseja preparar o momento da passagem do testemunho – o Sucedido, o *coach* pode auxiliá-lo a redefinir o seu propósito e elaborar novos desafios para o próximo capítulo da sua vida.

Junto aos Sucessores, o processo de *coaching* oferece apoio para que cada herdeiro possa fazer escolhas conscientes sobre o seu futuro dentro ou fora da empresa e preparar-se adequadamente para o papel de accionista e gestor da empresa.

Este instrumento é então directamente utilizado para “trabalhar” Sucedido, Sucessor e outros *players* importantes no processo de sucessão, mas o objectivo não é obter somente a mudança e resultados individuais, mas essencialmente que estes facilitem o processo de sucessão em todos os seus momentos, ganhando essencialmente a empresa pela sua continuidade.

E) PLANO DE COMUNICAÇÃO PARA A SUCESSÃO

DEFINIÇÃO

O Plano de Comunicação para a Sucessão é um instrumento que contribui para a passagem de uma mensagem de mudança ao nível da administração de uma forma clara, transparente e sem deixar desconfianças ou criar incertezas relativamente ao futuro da empresa. É uma importante estratégia de acção para estabelecer os canais de comunicação entre a família, a empresa e o exterior, minimizando ruídos e desinformação que se poderá gerar num processo tão complexo quanto o da sucessão!

A comunicação existe sempre, mesmo que a empresa nunca tenha definido uma política de comunicação. Desde as conversas de corredores à pausa para café, todos estes momentos são espaços privilegiados para existir uma troca de informações. A diferença é que uma política de comunicação é uma forma eficaz de combater rumores, estimular o envolvimento dos seus empregados nos projectos da empresa e instaurar um clima de confiança. Nos casos de sucessão, quanto mais rápida e clara for transmitida a mudança, menores serão os riscos de especulações ou rumores à volta do assunto. A insegurança e a incerteza só contribuem para preocupar e desmotivar os colaboradores e criar instabilidade nos mercados e seus agentes (clientes, fornecedores, banca, bolsa, etc.).

Na definição dos objectivos deste plano é preciso não esquecer que para ser facilmente executável, a política de comunicação deve ser:

- Transparente: não pode existir uma situação de secretismo;
- Simples: para ser de fácil percepção e compreensão;
- Realista: porque caso não seja reconhecida, dificilmente será aceite.

EVIDÊNCIAS

Em termos de exemplo onde se verificou um Plano de Comunicação para a Sucessão, foi seleccionada a participação feita pelo senhor Amancio Ortega em 2011, aquando do anúncio da sua substituição na liderança do grupo Inditex. Tudo aconteceu no início do ano, em Janeiro, e o meio escolhido para comunicar com o público interno foi uma carta que enviou aos trabalhadores. Aí, assegurou aos seus colaboradores um contexto de “tranquilidade e segurança”, garantindo “ser o melhor para o futuro da empresa.” “Tratar-se-á de uma nova etapa que será a combinação de juventude e experiência”, finalizou o empresário espanhol.

APLICAÇÃO

Este instrumento, se construído com objectivos bem definidos, contribui para a percepção e compreensão de um processo de sucessão mais claro e transparente. Ajuda colaboradores, terceiros e família a perceberem de uma forma clara qual o rumo previsto para a empresa. O próprio planeamento de sucessão pode correr mal, se pelo meio houver não conformidades e informações imprecisas. Também a relação da empresa com a família pode sair, nesses casos, prejudicada, pelas confusões e novidades assentes em rumores. Assim, e de forma a não criar falsas expectativas internas ou externas, é necessário planear e construir um Plano de Comunicação para a Sucessão que divulgue apenas o que se quer, quando se quer.

F) PLANO DE SUCESSÃO

DEFINIÇÃO

O planeamento consiste na escolha dos objectivos da organização a médio e longo-prazo e na previsão dos meios e formas para que esses objectivos tenham maiores probabilidades de serem alcançados, permitindo assim a existência de uma linha de rumo, a introdução de objectivos futuros em todas as decisões do presente e, em simultâneo, a eliminação de pontos fracos e antecipação de ameaças do exterior, e possibilitando o desenvolvimento da organização através da definição de estratégias para o melhor aproveitamento das oportunidades.

A sucessão enquanto forma de garantir alguma continuidade deve ser um dos principais objectivos das empresas, o que constitui em si só um forte motivo para que o processo seja planeado.

Acréscimo ao facto de ser um dos principais objectivos, não ser um momento mas um processo, que envolve vários parceiros dependendo da dimensão da empresa e da família, e de trabalhar o hemisfério da razão e da emoção.

Assim, partir de uma avaliação da situação actual, definir objectivos e caminhos a percorrer distribuindo-os numa linha do tempo é um exercício que apoia as decisões e implementação do processo.

Por todas estas razões o planeamento da sucessão é uma medida de extrema necessidade e importância, transversal a todo o processo, devendo constituir a ferramenta de gestão central da transmissão empresarial. O planeamento das actividades toma habitualmente a seguinte figura:

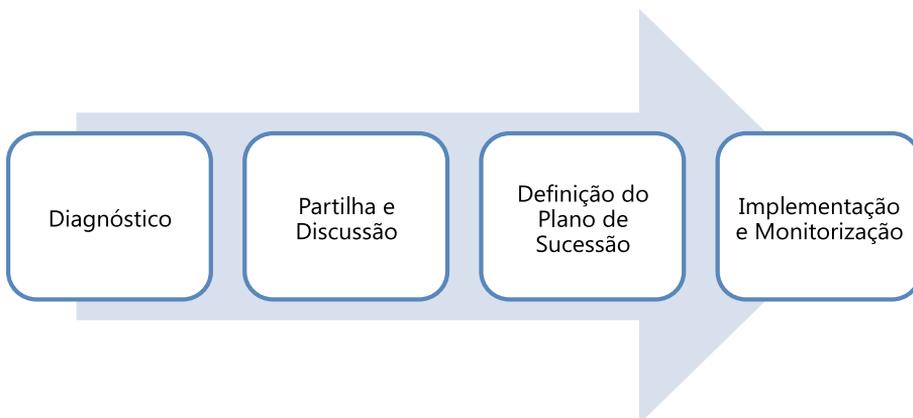


Figura 36 - Planeamento das actividades

EVIDÊNCIAS

Embora a maioria das empresas em Portugal não planeie o processo de sucessão, acontecendo este maioritariamente de forma natural e não estruturada, existem empresas de base familiar que a partir do momento em que a dimensão da família e da empresa começaram a crescer, em alguns casos a duas velocidades, decidiram pela elaboração de um plano de sucessão.

Empresas como a Ramirez e a Jerónimo Martins mapearam o processo de sucessão, contemplando acções dirigidas ao Sucessor, Sucedido, à estrutura de colaboradores, accionistas e outros parceiros no negócio.

Se em Portugal existe um grande caminho a percorrer nesta matéria, a nível internacional esta é uma (boa) prática mais recorrente.

APLICAÇÃO

Pensar com clareza, elaborar um plano atempadamente e com cuidado, e criar uma atmosfera aberta e favorável à comunicação são passos de gigante para garantir o sucesso do processo de sucessão da empresa no futuro, que pode estar mais ou menos longínquo, factor que não depende somente de factores internos e de vontades e desejos pessoais, mas em grande parte de circunstâncias, de ameaças que os líderes não controlam.

Idealmente, o planeamento deste processo deveria ser uma das primeiras responsabilidades de um líder após o início das suas funções, e não somente como forma de reagir a uma ameaça eminente.

O planeamento, implementação e monitorização do processo podem ser elaborados com recurso a ajuda externa, profissional ou não, à empresa, contudo, dado tratar-se de uma peça-chave do processo de transmissão, é essencial que o líder/fundador esteja sempre presente e não delegue ou se demita desta função, que é muitas vezes o seu “último” e grande desafio enquanto líder e gestor.

G) PLANEAMENTO FISCAL TESTAMENTÁRIO

DEFINIÇÃO

O planeamento fiscal testamentário determina quais são as actuações fiscais que será necessário levar a cabo para que a transmissão hereditária do património empresarial e pessoal tenha lugar da forma fiscalmente mais interessante para os seus herdeiros.

EVIDÊNCIAS

O planeamento fiscal testamentário pode encontrar-se nos casos internacionais estudados. Esta é uma questão muito importante no momento de salvaguardar a eficiência fiscal no momento da sucessão, preservando o património e estabelecendo medidas que impeçam a sua fragmentação. Muitas empresas utilizam a constituição de holdings, fundações ou sociedades veículo.

No caso da IKEA, o fundador tinha como objectivo evitar uma guerra de poder. Deste modo, planeou uma sucessão pacífica, consciente que a gestão deste processo deve ser muito bem pensada, pois na maioria das vezes define o futuro do negócio, podendo conduzir a empresa ao desenvolvimento sustentável ou comprometendo fortemente a sua continuidade. O fundador estabeleceu um complexo sistema de fundações, sociedades e holdings para garantir que o IKEA não poderia ser dividido por lutas familiares. Em vez de enfrentar a perspectiva de ver o trabalho da sua vida destruído por uma batalha de sucessão entre os seus quatro filhos, dividiu a empresa em três sociedades, restringindo a capacidade dos seus filhos. Todavia, há quem afirme que as razões para a divisão da estrutura corporativa do grupo não foram só de ordem familiar mas também razões de ordem fiscal.

No caso Bosch, o fundador planeou a sucessão da empresa quando deixou a sua vontade em testamento. Tinha a vontade que parte dos lucros da empresa fosse aplicada em causas de ajuda social. O fundador tinha também a forte convicção de que a maioria dos lucros deveria ser reinvestida na empresa.

O fundador criou uma estrutura accionista que permitisse a escolha das pessoas certas para as funções executivas de extrema importância. Noventa e dois por cento do capital da Robert Bosch GmbH pertencem à fundação Robert Bosch, que promove o apoio na área da solidariedade, mas sem direito de voto. As acções remanescentes são propriedade da família Bosch e da Robert Bosch GmbH com acções próprias. Os direitos de votos (93%) pertencem a uma outra sociedade. Esta divisão permite que os executivos da empresa tenham uma visão de longo prazo, livre da pressão exercida pelo accionista de distribuir dividendos no imediato.

APLICAÇÃO

O facto de os fundadores não prepararem atempada e cuidadosamente a sua saída pode prejudicar muito a empresa. Um cuidadoso planeamento pode, como já foi referido, evitar muitos dos problemas.

O planeamento fiscal testamentário permitirá uma boa gestão da componente fiscal associada ao processo da sucessão, evitando ter que lidar com consequências gravosas e custosas para a empresa. Uma vez mais se comprova que as dificuldades podem ser evitadas e, seguramente, mais bem geridas se atempadamente planeadas.

H) CONSELHEIRO INDEPENDENTE

DEFINIÇÃO

Um Conselheiro Independente externo deve ser alguém que existe para ajudar a gestão da empresa a cumprir a sua missão de definir a estratégia e a assegurar a sua execução. É alguém que dá uma visão mais imparcial e uma perspectiva mais objectiva. Ajuda a pensar nos grandes assuntos. Habitualmente são-lhe atribuídas as seguintes funções:

- Ajudar o líder a ser mais eficaz, tendo pares com quem debater abertamente os seus problemas;
- Insistir na criação de estruturas formais e de planeamento;
- Ajudar no estabelecimento de metas e na tomada de decisões importantes;
- Dar credibilidade e melhorar a imagem da empresa;
- Actuar como árbitro ou mediador (no caso de divergências dentro da família).

Pela sua função, o Conselheiro Independente tem de preencher alguns requisitos que deve obrigatoriamente cumprir. Assim, necessita de assegurar:

- Não ter qualquer vínculo com a sociedade;
- Não ser accionista, membro do grupo de accionistas, cônjuge ou parente até segundo grau destes, ou ser vinculado a organizações relacionadas ao accionista maioritário;
- Não ter sido empregado ou director da sociedade ou de alguma de suas subsidiárias;
- Não estar a fornecer ou a comprar, directa ou indirectamente, serviços e/ou produtos à sociedade;
- Não ser funcionário ou director da entidade que está a oferecer serviços e/ou produtos à sociedade;

- Não ser cônjuge ou parente até segundo grau, de algum director ou gerente da sociedade;
- Não receber outra remuneração da sociedade além dos honorários de conselheiro (excepto dividendos oriundos de eventual participação no capital).

O Conselheiro Independente é alguém que não tem qualquer ligação com a empresa emocional ou financeira e, por conta disso, tem por obrigação a busca da independência completa em relação aos accionistas ou ao grupo controlador, agindo tão-somente em defesa dos objectivos sociais.

EVIDÊNCIAS

Nos Casos de Sucessão analisados, foram descobertos dois exemplos de Conselheiros Independentes, numa empresa nacional e noutra internacional. O caso nacional é o da “Jerónimo Martins”, no qual António Viana-Batista, que acabou de ser nomeado, em Julho de 2011, Presidente do “Credit Suisse” para Portugal e Espanha, trabalha como consultor independente, assumindo os cargos não executivos como Membro dos Conselhos de Administração, da Comissão de Auditoria e da Comissão de Responsabilidade Corporativa. A nível internacional, em 2003, o consultor John Davis, Professor de Harvard, um dos maiores especialistas em gestão e sucessão de empresas familiares, foi um dos responsáveis da transição na liderança do “Pão de Açúcar”, por parte do empresário Abílio Diniz.

APLICAÇÃO

O Conselheiro Independente, sendo alguém que não tem qualquer ligação com a empresa, é visto como uma peça fundamental nos processos de sucessão.

Primeiro porque pode, através da sua opinião imparcial, contribuir para a escolha do melhor perfil para a sucessão. Em segundo lugar, como árbitro ou mediador, deve proteger os interesses da família, tentando, em simultâneo, gerir da melhor forma a relação família/empresa. Para finalizar, e por ser uma peça importante e próxima do líder da empresa, contribui para se tomar a melhor decisão sobre as questões de distribuição de lucros e as melhores escolhas na viabilização do negócio.

I) EXECUTIVO NÃO-FAMILIAR

DEFINIÇÃO

Integrar um profissional externo não-familiar para ocupar a posição de principal executivo é uma das decisões mais delicadas e difíceis numa empresa familiar e, até recentemente, só era tomada em situações extremas como:

- Morte inesperada ou afastamento por motivos de saúde do principal executivo da família, antes que os seus Sucessores estivessem aptos para assumir o cargo;
- Situação de crise empresarial e a família executiva não consegue chegar a um consenso sobre a liderança do negócio. A família afasta-se da liderança e contrata um profissional externo;
- A empresa familiar possui sócios minoritários, investidores ou estratégicos que, eventualmente, insatisfeitos com o desempenho do negócio, pressionam pela “profissionalização” da gestão.

A família normalmente cria alguma resistência justificada por factores como: a sensação de perda de poder pelo líder; a dúvida sobre a lealdade do profissional não familiar comparada à de um membro da família; encarar o profissional não familiar como custo e não investimento; e até o receio de frustrar os membros da nova geração que possam ambicionar a posição.

Um executivo não familiar apresenta várias vantagens quando integrado na equipa por ter uma visão mais distante, por fazer a gestão da empresa de uma forma mais profissionalizada e com um novo estilo de liderança.

EVIDÊNCIAS

A Bosch, à ordem do seu fundador, optou desde logo por manter uma estrutura de decisão executiva assente no mérito e não nos laços de sangue, construindo uma estrutura accionista que permitisse a escolha das pessoas certas para as funções executivas de extrema importância.

Questões intimamente ligadas à forma como a empresa é comandada são muitas das vezes vitais para a continuidade do negócio e, como tal, os fundadores, para ultrapassar a falta de competência dentro da família, contratam executivos profissionais para ocupar cargos directivos na empresa, transferindo os familiares para ocuparem um conselho do tipo consultivo.

APLICAÇÃO

A escolha do Sucessor continua a ser uma etapa difícil num processo de sucessão. Na selecção do novo executivo vários factores são ponderados, sendo um dos que mais pesam na decisão se deve ser ou não um elemento da família.

Nos casos em que se toma a opção de integrar um executivo não familiar na equipa a descentralização do poder será uma consequência positiva.

Normalmente, um executivo externo a família possui já experiência profissional noutras realidades que não a da empresa, o que pode constituir uma mais-valia para a organização.

3.2.4. Sensibilização/Lobbying/ Definição de políticas

Os instrumentos neste domínio dizem respeito à necessidade de desenvolver maior sensibilidade para o tema e colocá-lo na ordem do dia.

Particularmente as redes de empresas familiares ou organizações que tratem de forma específica o tema desenvolvem um conjunto de instrumentos que visam:

Debater os principais problemas com os quais as empresas se deparam;

Disseminar informação sobre o tema;

Identificar boas práticas no domínio da sucessão empresarial;

Contribuir para a melhoria das políticas públicas com influência neste domínio.

A) FÓRUNS DE DEBATE

DEFINIÇÃO

A criação e desenvolvimento de fóruns de debate visa, por definição, promover a análise, o

aprofundamento e a disseminação de conhecimento sobre determinada temática. Para além de se procurar aumentar a base de conhecimento, pretende-se colocar o tema em debate, a diferentes níveis e com distintos interlocutores de modo a definir estratégias e planos de acção a implementar.

Estes fóruns de debate materializam-se de diferentes formas, em círculos mais privados ou claramente públicos:

- *Think-tanks*;
- Observatórios;
- Grupos de debate;
- Grupos de opinião.

No domínio da sucessão empresarial, e genericamente, o seu propósito será contribuir para uma maior sensibilização sobre um tema, fazendo pontes entre universidades, empresas e opinião pública, aproximando boas práticas nacionais e internacionais.

EVIDÊNCIAS

Em Portugal, o desenvolvimento deste tipo de fóruns que promovam a discussão sobre a temática permanece pouco operacionalizado.

Por seu turno, no panorama internacional registam-se duas iniciativas em dois países nórdicos que procuraram trazer para o debate este tema. Na Finlândia, foi definido um grupo de trabalho que se reuniu 8 vezes, entre Novembro de 2004 e Maio de 2005, trabalhando de forma independente. Os seus membros discutiam assuntos diversos, fazendo relatórios das diferentes reuniões de trabalho. O objectivo deste grupo de trabalho passou por melhorar a definição de políticas em relação às empresas familiares, no sentido de prolongar a sua sobrevivência e crescimento, bem como ajudar na transferência do negócio.

Na Noruega, este trabalho já está a ser desenvolvido há mais de 15 anos. Para o efeito, foi criado o “Fórum Nacional da Rede de Empresas Familiares” da Confederação das Empresas Norueguesas, onde uma das mais importantes actividades passa por produzir relatórios que descrevam a situação das empresas familiares a nível nacional e internacional. Para além disso, desenvolvem reuniões gerais e específicas com políticos nacionais e promovem conferências e seminários para os membros da rede, mas muitas vezes também para políticos europeus.

APLICAÇÃO

Pela transversalidade de sub-temáticas que podem ser discutidas e analisadas no âmbito destes fóruns de debate, a aplicação deste instrumento conduz a impactos positivos ao longo das várias peças de um processo de sucessão.

Do Sucessor ao Sucedido, passando pelos tópicos respeitantes à dimensão da família e do negócio, a promoção deste tipo de iniciativas assume extrema importância na resolução dos mais variados desafios que são colocados.

B) ASSOCIATIVISMO

DEFINIÇÃO

Pode ser definida como o acto de se associar, agregar, juntar, unir forças para um fim comum. A expressão associativismo designa, por um lado, a prática social da criação e gestão das associações e, por outro lado, a apologia ou defesa dessa prática de associação, enquanto processo não lucrativo de livre organização de pessoas (os sócios) para a obtenção de finalidades comuns. Numa definição ampla, dizemos que associativismo é qualquer iniciativa formal ou informal, que reúne um grupo de organizações ou pessoas, com o objectivo principal de superar dificuldades e gerar benefícios económicos, sociais ou políticos.

O associativismo, enquanto forma de organização social, caracteriza-se pelo seu carácter, normalmente, de voluntariado, por reunião de dois ou mais indivíduos usado como instrumento da satisfação das necessidades individuais humanas (nas suas mais diversas manifestações).

Está presente em entidades como associações comerciais, industriais e rurais; sindicatos; cooperativas; parcerias ou associações de interesse económico, social ou político.

No domínio da sucessão, existem associações que se dedicam exclusivamente aos temas das empresas familiares, especializando o seu enfoque de reflexões e acção.

EVIDÊNCIAS

Um bom exemplo desta prática, na temática das empresas familiares, é espanhol. O Instituto das Empresas Familiares (IEF) é uma associação sem fins lucrativos espanhola que tem como principais objectivos:

- Ajudar o proprietário da empresa familiar a enfrentar os desafios internos e externos colocados à gestão da empresa;
- Contribuir para a melhoria do ambiente legal e fiscal das empresas familiares;

Na Holanda, existe uma associação designada “FBNed - the Dutch Association of Family Firms” que tem como objectivo dar às empresas familiares o máximo de informação e boas práticas.

Em Portugal, a Associação das Empresas Familiares existe para ajudar a Empresa Familiar a melhorar a sua gestão, a alargar o seu universo de conhecimentos e a prepará-la para a única coisa que hoje é certa - a mudança.

Ainda a nível europeu podem referir-se mais duas associações que prestam apoio aos gestores das empresas familiares, a referir: “Family Business Association”, na Bulgária, e na Holanda a “FBNed – Vereniging Familiebedrijven Nederland”.

APLICAÇÃO

No dilema dos processos de sucessão, uma entidade associativa pode e deve ser vista como um apoio para que este ocorra de uma forma planeada e com o sucesso esperado. Por outro lado, compreende na sua génese a necessidade de união e agrupamento, o que leva a que não trabalhe para uma empresa só mas para um conjunto de forças unidas, resolvendo proble-

mas comuns, partilhando desafios e potenciando a troca de experiências entre os diferentes actores.

C) INVESTIGAÇÃO E PUBLICAÇÕES REGULARES SOBRE O TEMA

DEFINIÇÃO

Este instrumento visa a promoção e sensibilização da opinião pública para o tema de Sucessão Empresarial nas Empresas Familiares. Pretende atingir-se a opinião pública e os agentes envolvidos em processos de sucessão em particular, através da validação da comunidade académica e científica e do alcance dos mass media.

A ideia é criar consciência, estimular e gerar conhecimento e reconhecimento através da produção de informação relevante para o tema. Perceber as motivações e as carências existentes, levantar problemáticas à volta deste tópico, definir os principais desafios e propor novas e distintas soluções.

Contribuir com referências em publicações ou artigos, divulgação de estudos e estatísticas relacionados com o tema, promovendo estudos de investigação e desenvolvimento de doutrinas para resolver os desafios latentes. Convém não esquecer que a sucessão empresarial é uma questão que afecta mais de 80% das empresas portuguesas.

A ambição é conseguir, a médio e longo prazo, não só fazer circular informação, mas também formar as mentalidades através de cursos e formações específicas sobre a Sucessão Empresarial nas Empresas Familiares. Quanto mais Sucédidos e Sucessores estiverem informados sobre o tema, maior será a possibilidade de sucesso do processo em si.

EVIDÊNCIAS

Em diversos países europeus já existem universidades, institutos e outras organizações a contribuir para uma discussão mais séria deste tema.

Em Itália, há duas organizações que debatem e dão formação sobre áreas ligadas às empresas familiares. Já as universidades de Bocconi, Udine e Pisa e a Sacred Heart de Milão, promovem estudos e investigações sobre temas que rodeiam esta problemática dos negócios familiares.

Na Áustria, existem diversas organizações ou institutos que abordam, formam, investigam e pesquisam sobre a sucessão empresarial, como é o caso do "Succession Exchange (Network)" do "Austrian Chamber of Commerce", que procura ajudar empresas que têm planos futuros de sucessão.

Na Holanda, o Ministério da Economia tem medidas específicas para empresas familiares no âmbito do tema da transferência de negócios, tais como: legislação adaptada à sucessão e publicação de informação sobre a sucessão empresarial.

APLICAÇÃO

Este instrumento contribui para a resolução de todos os pontos abordados, visto que tratando-se do estudo e investigação do tema em geral, torna-se transversal a todos intervenientes na sucessão: agentes, processo, família e o negócio.

3.3 Síntese

Partindo do diagnóstico efectuado, este capítulo tem como grande objectivo ajudar a encontrar respostas à questão: “Quais os instrumentos que melhor podem ajudar na superação dos desafios colocados?”

Para responder a esta questão foram definidos quatro domínios de intervenção, dentro dos quais se identificaram e analisaram 21 instrumentos. Assim, na área do governance, quatro ferramentas foram analisadas, com destaque para as janelas de oportunidade que se abrem com a aplicação do protocolo familiar e a criação de um conselho familiar.

Por seu turno, analisando um conjunto de boas práticas nacionais e internacionais, foi possível detectar instrumentos que apoiem a transferência do negócio. O “Scorecard da Sucessão”, o “Transfer Package” e a elaboração de um plano após-sucessão, são exemplos claros disso.

Do levantamento efectuado percebeu-se igualmente a vastidão de instrumentos passíveis de serem utilizados no âmbito da gestão/ empreendedorismo. Seja apostando no conhecimento, no planeamento ou em figuras externas, existe um leque alargado de ferramentas neste domínio.

Por fim, foram apresentados instrumentos capazes de actuar na consciencialização pública, alertando para a necessidade de definição de políticas no tópico da sucessão. O desenvolvimento de fóruns de debate, a promoção do associativismo e o incremento ao nível da investigação sobre a temática foram as ferramentas identificadas.

Espera-se, assim, que estas ferramentas actuem como facilitadoras, alavancando as recomendações e propostas que marcarão a próxima fase.

RECOMENDAÇÕES E PROPOSTAS

PARTE IV

ONDE SE CONSTITUI O GUIÃO DE ACÇÃO PARA A SUCESSÃO EMPRESARIAL EM PORTUGAL, OBJECTIVO ÚLTIMO DESTE ESTUDO. AS RECOMENDAÇÕES TÊM EM CONSIDERAÇÃO A ARTICULAÇÃO DE INSTRUMENTOS E DESAFIOS. NAS PROPOSTAS INCLUI-SE UMA LEITURA DINÂMICA DOS INSTRUMENTOS ADEQUADOS A CADA DESAFIO INICIALMENTE LEVANTADO, FECHANDO-SE, DESTA FORMA, O CICLO DO ESTUDO QUE CONDUZIU AO “LIVRO BRANCO DA SUCESSÃO EMPRESARIAL”.

PREFÁCIO
SÍNTESE

1. ENQUADRAMENTO
 - 1.1 O PROJECTO
 - “SUCESSÃO NAS EMPRESAS
 - 1.2 OBJECTIVOS
 - 1.3 METODOLOGIA
 - 1.4 ESTRUTURA
2. DESAFIOS
 - 2.1 A PROBLEMÁTICA DA SUCESSÃO
 - 2.2 O QUE A LITERATURA NOS DIZ
 - 2.2.1 A COMPLEXIDADE DAS EMPRESAS FAMILIARES
 - 2.2.2 A SUCESSÃO: CONCEITO
 - 2.2.3 VARIÁVEIS FACILITADORAS
 - 2.2.4 O PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA
 - 2.3 DIAGNÓSTICO
 - 2.3.1 ENQUADRAMENTO
 - 2.3.2 A REALIDADE DA SUCESSÃO EM PORTUGAL
 - 2.3.3 SÍNTESE
3. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA
 - 3.1 ENQUADRAMENTO
 - 3.2 DOMÍNIOS DE INTERVENÇÃO
 - 3.2.1 GOVERNANCE
 - 3.2.2 APOIO NA TRANSFERÊNCIA DE NEGÓCIO
 - 3.2.3 GESTÃO/ EMPREENDEDORISMO
 - 3.2.4 SENSIBILIZAÇÃO/ LOBBYING/ DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS
 - 3.3 SÍNTESE

- 4. RECOMENDAÇÕES E PROPOSTAS**
 - 4.1 ENQUADRAMENTO**
 - 4.2 RECOMENDAÇÕES**
 - 4.3 PROPOSTAS**
 - 4.3.1 INTELIGÊNCIA**
 - 4.3.2 APRENDIZAGEM**
 - 4.3.3 INFLUÊNCIA**
 - 4.3.4 FERRAMENTAS**

NOTA FINAL
REFERÊNCIAS

4. RECOMENDAÇÕES E PROPOSTAS

4.1 Enquadramento

É inegável a importância das empresas familiares no tecido empresarial nacional. Englobando empresas de todas as dimensões – micro, pequena, média e grande –, os negócios familiares desempenham um papel crucial na geração de emprego e na criação de riqueza.

Fruto desta relevância, a AEP levou a cabo o Projecto “Sucessão nas Empresas” que visou estudar o fenómeno da sucessão nas empresas familiares. Organizado em torno de quatro fases, foi desenvolvido um trabalho de proximidade junto de empresas e empresários, permitindo:

- Detectar os principais obstáculos e desafios, traçando o diagnóstico à realidade portuguesa, aqui traduzido no levantamento dos 20 desafios à sucessão, parte 2;
- Levantar boas práticas nacionais que, conjugadas com um *benchmarking* internacional, se traduziram na identificação de instrumentos capazes de actuar como facilitadores nas transferências de negócio, presentes na parte 3 do presente documento.

Ao longo do projecto foi possível comprovar a importância que todos os agentes envolvidos no domínio dos negócios familiares – empresas, empresários, organizações e outros – têm na superação dos desafios, nomeadamente no da sucessão. Estes deverão inscrever a sua actuação no sentido de aumentar a consciencialização da importância desta temática, através do uso de informação robusta e convincente, bem como pela promoção de acções de apoio ao bom desenvolvimento da sucessão empresarial.

Nos pontos seguintes, procurar-se-á apresentar um conjunto de recomendações e propostas de acção. Numa primeira fase, as recomendações visam perceber em que medida os 20 desafios previamente identificados podem ser solucionados com recurso aos instrumentos detectados no capítulo anterior. Posteriormente, apresentar-se-á um guia de acção no âmbito da sucessão organizado em torno de quatro áreas de intervenção – inteligência, aprendizagem, ferramentas e influência.

O presente capítulo visa claramente a acção. Instigam-se os distintos interlocutores para que promovam, articulada e consequentemente, um conjunto de acções para que um desafio com a importância da sucessão empresarial possa encontrar políticas, instrumentos e ferramentas capazes de assegurar uma boa transição de gerações nas empresas.

Conjugando,

- a identificação das recomendações, baseadas no trabalho desenvolvido ao longo do Projecto;
- a apresentação de propostas de acção que buscam intensificar o trabalho em algumas áreas consideradas chave neste domínio;

procura-se lançar pistas para o futuro, desafiando todos os intervenientes a agir: empresários e associações empresariais; investigadores, professores e instituições de ensino; consultores e especialistas; governo e organismos públicos. Acreditamos, convictamente, que o presente documento não se esgotará aqui, servindo de mote para a tomada de algumas decisões que poderão ser fundamentais para agilizar o problema da sucessão nas empresas familiares.

4.2 Recomendações

Uma vez levantados os desafios e encontrados os instrumentos, torna-se necessário verificar uma questão central: “Será que os instrumentos sugeridos conseguem dar resposta às questões iniciais?” O quadro seguinte procura fazer um mapeamento que torne mais fácil perceber o âmbito de actuação de cada um dos instrumentos.

	CONTEXTO NEGÓCIO	CONTEXTO FAMÍLIA	PROCESSO	SUCEDIDO	SUCESOR	COLABORADORES E TERCEIROS
INSTRUMENTOS / DESAFIOS	1. Planos de Contingência	4. O dilema da escolha do Sucessor	8. Escolha do Sucessor	13. Transferência de responsabilidade e de conhecimento do negócio	16. Experiência anterior e percurso seguido	19. Envolvimento dos colaboradores
	2. Descentralização, comunicação e partilha	5. Responsabilidade social partilhada	9. Conhecimento do negócio	14. Carisma	17. Formação	20. Terceiros
	3. A sucessão – reflexos na viabilidade do negócio	6. Distribuição de lucros	10. Relação família/empresa	15. Estigma sucessão = Reforma	18. Atitude empreendedora	
	Protocolo Familiar	7. Distribuição de capital de acordo com a responsabilidade	11. Planeamento			
	Código Buisse					
	Conselho Familiar					
	Plano Estratégico Empresa Familiar					
	Transfer Package					
	Scorecard da Sucessão					
	Apoio financeiro à transferência do negócio					
Benefícios fiscais						
Plano após sucessão						
Formação Empresarial						
Academia de empresas familiares						
Programa para Sucessores						
Coaching						
Plano de Comunicação para a sucessão						
Plano de Sucessão						
Planeamento fiscal testamentário						
Conselheiro Independente						
Executivo não familiar						
Fóruns de debate						
Associativismo						
Investigação e publicações regulares sobre o tema						
Apelo na transferência do negócio						
Governance						
Apoio na transferência do negócio						
Gestão/ Empreendedorismo						
Gestão/ Empreendedorismo						
Sensibilização						

A tabela seguinte traduz estas conclusões:

A tabela acima exposta permite várias leituras e conclusões. Desde logo é evidente a abrangência dos diversos instrumentos, assim como é possível perceber em que medida os vários desafios têm maior ou menor correspondência nas ferramentas seleccionadas.

Assim, na óptica dos instrumentos, constata-se a transversalidade de actuação que a prossecução de alguns instrumentos pode assumir. São exemplos: o “conselheiro independente”, os “fóruns de debate”, as “investigações e publicações regulares sobre o tema”, o “plano de sucessão” e a “formação empresarial”. O quadro sugere, igualmente, a relevância que o recurso ao “protocolo familiar” pode assumir já que toca em 11 dos 20 desafios identificados.

INSTRUMENTOS	Nº DESAFIOS ABRANGIDOS
Protocolo Familiar	11/20
Código Buysse	2/20
Conselho Familiar	4/20
Plano estratégico empresa familiar	7/20
<i>Transfer Package</i>	7/20
<i>Scorecard</i> da Sucessão	9/20
Apoio financeiro à transferência do negócio	5/20
Benefícios fiscais	4/20
Plano após sucessão	8/20
Formação empresarial	13/20
Academia de empresas familiares	3/20
Programa para Sucessores	5/20
<i>Coaching</i>	9/20
Plano de comunicação para a sucessão	5/20
Plano de Sucessão	13/20
Planeamento fiscal testamentário	3/20
Conselheiro independente	15/20
Executivo não familiar	8/20
Fóruns de debate	15/20
Associativismo	7/20
Investigação e publicações regulares sobre o tema	15/20

Tabela 3 - Abrangência dos instrumentos

Por seu turno, visando perceber se todos os desafios levantados têm, à sua disposição, instrumentos passíveis de serem utilizados para a sua resolução, procedemos ao cruzamento das duas dimensões.

Assim, na óptica dos desafios, o cruzamento dá-nos algumas considerações que merecem destaque. Observa-se que o desafio do “planeamento” é aquele que mais instrumentos (16 em 21) tem para apoiar na sua resolução. Tal como este, também a “relação família/ empresa” e a “viabilidade do negócio” são problemáticas que a grande parte dos instrumentos visa solucionar.

Em sentido inverso, desafios como a “responsabilidade social partilhada”, o “carisma” e a “experiência anterior e percurso seguido”, parecem ter (ainda) pouca correspondência em instrumentos capazes de os apoiar. Observando pelos seis domínios – negócio, família, processo, Sucedido, Sucessor e colaboradores/terceiros –, percebe-se que todos eles possuem um conjunto de instrumentos interessante. No entanto, carecem de ferramentas mais específicas e direccionadas, de forma clara, para cada uma desses domínios.

É a seguinte a relação entre os desafios e o respectivo número de instrumentos relacionados:

DESAFIOS	Nº INSTRUMENTOS
1. Planos de Contingência	10/21
2. Descentralização, comunicação e partilha	11/21
3. A sucessão – reflexos na viabilidade do negócio	14/21
4. O dilema da escolha do Sucessor – dentro ou fora da família	13/21
5. Responsabilidade social partilhada	1/21
6. Distribuição de lucros	6/21
7. Distribuição de capital de acordo com a responsabilidade	7/21
8. Escolha do Sucessor	12/21
9. Conhecimento do negócio	8/21
10. Relação família/empresa	14/21
11. Planeamento	16/21
12. Experiência de sucessão	4/21
13. Transferência de responsabilidade e de conhecimento do negócio	11/21
14. Carisma	3/21
15. Estigma sucessão = Reforma	8/21
16. Experiência anterior e percurso seguido	3/21
17. Formação	6/21
18. Atitude empreendedora	7/21
19. Envolvimento dos colaboradores	7/21
20. Terceiros	6/21

Tabela 4 – Desafios e número de instrumentos relacionados

Uma vez efectuado este breve diagnóstico à relação entre desafios e instrumentos, importa detalhar, para cada um dos desafios, a lista de instrumentos identificada que pode funcionar como resolução.

CONTEXTO NEGÓCIO

DESAFIO 1: PLANOS DE CONTINGÊNCIA

Promover a criação e desenvolvimento de planos de prevenção de cenários, é um dos âmbitos de actuação de metade dos instrumentos abordados. Na verdade, em qualquer um dos quatro domínios – *governance*, apoio na transferência do negócio, gestão/ empreendedorismo e sensibilização/*lobbying*/ definição de políticas – é possível encontrar instrumentos que actuam nesta problemática.

DOMÍNIO	INSTRUMENTO
GOVERNANCE	Protocolo familiar
	<i>Transfer Package</i>
APOIO NA TRANSFERÊNCIA DO NEGÓCIO	<i>Scorecard</i> da Sucessão
	Plano após-sucessão
GESTÃO/EMPREENDEDORISMO	Formação empresarial
	Plano de Sucessão
	Planeamento fiscal testamentário
	Executivo não familiar
SENSIBILIZAÇÃO/ LOBBYING/ DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS	Fóruns de debate
	Investigação e publicações regulares sobre o tema

Tabela 5 - Planos de contingência: Instrumentos relacionados

DESAFIO 2: DESCENTRALIZAÇÃO, COMUNICAÇÃO E PARTILHA

Da relação entre os desafios e os instrumentos percebe-se que esta é uma problemática para a qual 11 dos 21 instrumentos convergem. À semelhança do que sucede com o desafio anterior, também aqui as várias áreas de intervenção aparecem cobertas.

DOMÍNIO	INSTRUMENTO
GOVERNANCE	Protocolo familiar
APOIO NA TRANSFERÊNCIA DO NEGÓCIO	Scorecard da Sucessão
	Plano após-sucessão
GESTÃO/ EMPREENDEDORISMO	Formação empresarial
	Coaching
	Plano de comunicação para a sucessão
	Plano de Sucessão
	Conselheiro Independente
CONSCIENCIALIZAÇÃO/LOBBYING/DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS	Executivo não familiar
	Fóruns de debate
	Investigação e publicações regulares sobre o tema

Tabela 6 - Descentralização, comunicação e partilha: Instrumentos relacionados

DESAFIO 3: A SUCESSÃO – REFLEXOS NA VIABILIDADE DO NEGÓCIO

Tal como já abordado, o negócio pode ficar seriamente comprometido, caso a sucessão e o Sucessor não sejam devidamente preparados, bem como a empresa/ negócio devidamente estruturados.

Do estudo efectuado, concluiu-se que este é um desafio que a maioria dos instrumentos visa solucionar. Pese embora seja possível encontrar instrumentos em qualquer uma das áreas, sublinha-se o conjunto de instrumentos presentes no domínio do apoio à transferência do negócio.

DOMÍNIO	INSTRUMENTO
GOVERNANCE	Protocolo familiar
	Conselho Familiar
	Plano estratégico empresa familiar
APOIO NA TRANSFERÊNCIA DO NEGÓCIO	<i>Transfer Package</i>
	<i>Scorecard</i> da Sucessão
	Apoio financeiro à transferência do negócio
	Benefícios fiscais
	Plano após-sucessão
GESTÃO/ EMPREENDEDORISMO	Plano de Sucessão
	Conselheiro Independente
	Executivo não familiar
SENSIBILIZAÇÃO/ LOBBYING/ DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS	Fóruns de debate
	Associativismo
	Investigação e publicações regulares sobre o tema

Tabela 7 - A sucessão – reflexos na viabilidade do negócio: Instrumentos relacionados

CONTEXTO FAMÍLIA

DESAFIO 4: O DILEMA DA ESCOLHA DO SUCESSOR – DENTRO OU FORA DA FAMÍLIA

A escolha do Sucessor é o terceiro desafio com maior número de instrumentos que lhe estão relacionados. Esta é uma problemática sobre a qual as ferramentas incidem, procurando, de uma ou de outra forma, ajudar a resolver o dilema que é colocado ao Sucedido – devo escolher o meu Sucessor dentro ou fora da esfera familiar?

DOMÍNIO	INSTRUMENTO
GOVERNANCE	Protocolo familiar
	Conselho Familiar
	Plano estratégico empresa familiar
APOIO NA TRANSFERÊNCIA DO NEGÓCIO	<i>Transfer Package</i>
	Apoio financeiro à transferência do negócio
	Formação empresarial
GESTÃO/ EMPREENDEDORISMO	<i>Coaching</i>
	Plano de Sucessão
	Conselheiro Independente
	Executivo não familiar
SENSIBILIZAÇÃO/ LOBBYING/ DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS	Fóruns de debate
	Associativismo
	Investigação e publicações regulares sobre o tema

Tabela 8 – O dilema da escolha do sucessor – dentro ou fora da família: Instrumentos relacionados

DESAFIO 5: RESPONSABILIDADE SOCIAL PARTILHADA

Este apresenta-se como o desafio para o qual existe um menor número de instrumentos preparados para dar resposta. Assim, apenas o plano estratégico da empresa familiar se apresenta como uma ferramenta capaz de incidir sobre este tema.

DOMÍNIO	INSTRUMENTO
GOVERNANCE	Plano estratégico da empresa familiar

Tabela 9 – Responsabilidade social partilhada: Instrumentos relacionados

DESAFIO 6: DISTRIBUIÇÃO DE LUCROS

Da leitura do quadro, percebe-se que este é um tópico sobre o qual menos ferramentas procuram incidir. Ainda assim, é possível observar a existência de instrumentos nos quatro domínios.

DOMÍNIO	INSTRUMENTO
GOVERNANCE	Protocolo familiar
APOIO NA TRANSFERÊNCIA DO NEGÓCIO	Benefícios fiscais
GESTÃO/ EMPREENDEDORISMO	Formação empresarial
	Conselheiro Independente
SENSIBILIZAÇÃO/ LOBBYING/ DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS	Fóruns de debate
	Investigação e publicações regulares sobre o tema

Tabela 10 – Distribuição de lucros: Instrumentos relacionados

DESAFIO 7: DISTRIBUIÇÃO DE CAPITAL DE ACORDO COM A PROPRIEDADE

À semelhança do que se regista na problemática anterior, e pelo facto de incidir sobre questões relacionadas com a propriedade, este é, também, um desafio sobre o qual relativamente poucos instrumentos se debruçam. Dentro destes, encontram-se, entre outros, o protocolo familiar, a formação empresarial e os fóruns de debate.

DOMÍNIO	INSTRUMENTO
<i>GOVERNANCE</i>	Protocolo familiar
APOIO NA TRANSFERÊNCIA DO NEGÓCIO	Benefícios fiscais
	Formação empresarial
GESTÃO/ EMPREENDEDORISMO	Planeamento fiscal testamentário
	Conselheiro Independente
SENSIBILIZAÇÃO/ LOBBYING/ DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS	Fóruns de debate
	Investigação e publicações regulares sobre o tema

Tabela 11 – Distribuição de capital: Instrumentos relacionados

PROCESSO

DESAFIO 8: ESCOLHA DO SUCESSOR

Pelo facto de se revelar como um dos tópicos centrais aquando de um processo de sucessão, este é um desafio que é tocado por parte significativa dos instrumentos. Pela transversalidade subjacente a este desafio, as ferramentas acabam por – directa ou indirectamente – contribuir para minimizar os problemas que se colocam neste domínio.

DOMÍNIO	INSTRUMENTO
GOVERNANCE	Protocolo familiar
	Conselho Familiar
	Plano estratégico de empresa familiar
APOIO NA TRANSFERÊNCIA DO NEGÓCIO	Apoio financeiro à transferência do negócio
GESTÃO/ EMPREENDEDORISMO	Formação empresarial
	<i>Coaching</i>
	Plano de Sucessão
	Conselheiro Independente
	Executivo não familiar
SENSIBILIZAÇÃO/ LOBBYING/ DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS	Fóruns de debate
	Associativismo
	Investigação e publicações regulares sobre o tema

Tabela 12 – Escolha do Sucessor: Instrumentos relacionados

DESAFIO 9: CONHECIMENTO DO NEGÓCIO

Do mapeamento efectuado, verifica-se que a transmissão do conhecimento do negócio entre membros familiares é um desafio ainda pouco operacionalizado pela via de ferramentas específicas. Embora alguns instrumentos actuem, pela via indirecta, sobre este elemento do processo, não chega a metade o número de facilitadores neste domínio.

De sublinhar a inexistência de instrumentos no domínio da governança que impactem sobre o conhecimento do negócio e, mais concretamente, sobre a necessidade da sua transmissão.

DOMÍNIO	INSTRUMENTO
APOIO NA TRANSFERÊNCIA DO NEGÓCIO	<i>Transfer Package</i>
	<i>Scorecard</i> da Sucessão
GESTÃO/ EMPREENDEDORISMO	Formação empresarial
	Programa para sucessores
	Plano de Sucessão
	Conselheiro Independente
SENSIBILIZAÇÃO/ LOBBYING/ DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS	Fóruns de debate
	Investigação e publicações regulares sobre o tema

Tabela 13 – Conhecimento do negócio: Instrumentos relacionados

DESAFIO 10: RELAÇÃO FAMÍLIA/ EMPRESA

Sendo “família” e “empresa” duas das três dimensões que, tradicionalmente, surgem associadas às empresas familiares, a importância que a resolução dos conflitos entre ambas assume acaba por ser óbvia. Constatase que existe um número já interessante de ferramentas que procuram influenciar positivamente a articulação e a gestão desta relação.

DOMÍNIO	INSTRUMENTO
GOVERNANCE	Protocolo familiar
	Código <i>Buyse</i>
	Conselho Familiar
	Plano estratégico empresa familiar
APOIO NA TRANSFERÊNCIA DO NEGÓCIO	<i>Scorecard</i> da Sucessão
	Apoio financeiro à transferência do negócio
	Plano após-sucessão
GESTÃO/ EMPREENDEDORISMO	Formação empresarial
	Programa para sucessores
	<i>Coaching</i>
	Plano de comunicação para a sucessão
SENSIBILIZAÇÃO/ LOBBYING/ DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS	Conselheiro Independente
	Fóruns de debate
	Investigação e publicações regulares sobre o tema

Tabela 14 – Relação Família/Empresa: Instrumentos relacionados

DESAFIO 11: PLANEAMENTO

Este é o desafio que apresenta um maior número de instrumentos associados. Por se considerar crucial um planeamento atempado da sucessão, são várias as ferramentas cuja aplicação tem impacto na questão do planeamento.

Seja no domínio do governo de empresas, no apoio à transferência do negócio, na gestão/ empreendedorismo ou na área da sensibilização sobre a temática, encontra-se um conjunto significativo de exemplos.

DOMÍNIO	INSTRUMENTO
GOVERNANCE	Protocolo familiar
	Código Buysse
	Plano estratégico empresa familiar
APOIO NA TRANSFERÊNCIA DO NEGÓCIO	<i>Transfer Package</i>
	Scorecard da Sucessão
	Apoio financeiro à transferência do negócio
	Plano após-sucessão
GESTÃO/ EMPREENDEDORISMO	Formação empresarial
	Academia de empresas familiares
	Plano de Sucessão
	Planeamento fiscal testamentário
	Conselheiro Independente
	Executivo não familiar
SENSIBILIZAÇÃO/ LOBBYING/ DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS	Fóruns de debate
	Associativismo
	Investigação e publicações regulares sobre o tema

Tabela 15 - Planeamento: Instrumentos relacionados

DESAFIO 12: EXPERIÊNCIA DE SUCESSÃO

Esta é uma das problemáticas com menor repercussão na definição dos objectivos dos instrumentos identificados. Apenas em quatro ferramentas é possível observar algum impacto neste tópico.

DOMÍNIO	INSTRUMENTO
APOIO NA TRANSFERÊNCIA DO NEGÓCIO	Plano após-sucessão
GESTÃO/ EMPREENDEDORISMO	Plano de comunicação para a sucessão
SENSIBILIZAÇÃO/ LOBBYING/ DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS	Fóruns de debate
	Investigação e publicações regulares sobre o tema

Tabela 16 - Planeamento: Instrumentos relacionados

SUCEDIDO

DESAFIO 13: TRANSFERÊNCIA DE RESPONSABILIDADE E DE CONHECIMENTO DO NEGÓCIO

Por incidir, sobretudo, na figura do Sucedido e, mais concretamente, na disponibilidade por ele demonstrada em transferir o poder e o know-how do negócio, mais de metade das ferramentas acabam por abranger este desafio. Apenas do domínio da governance não se regista nenhum tipo de instrumento de apoio a esta problemática.

DOMÍNIO	INSTRUMENTO
APOIO NA TRANSFERÊNCIA DO NEGÓCIO	<i>Transfer Package</i>
	<i>Scorecard da Sucessão</i>
	Formação empresarial
	Programa para sucessores
GESTÃO/ EMPREENDEDORISMO	<i>Coaching</i>
	Plano de Sucessão
	Conselheiro Independente
	Executivo não familiar
SENSIBILIZAÇÃO/ LOBBYING/ DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS	Fóruns de debate
	Associativismo
	Investigação e publicações regulares sobre o tema

Tabela 17 – Transferência de responsabilidade e de conhecimento de negócio: Instrumentos relacionados

DESAFIO 14: CARISMA

Provavelmente pela complexidade que lhe está subjacente, a questão do carisma é pouco trabalhada. De facto, apenas em três instrumentos é possível identificar efeitos da aplicação dos mesmos na temática da passagem e gestão do carisma.

DOMÍNIO	INSTRUMENTO
GESTÃO/ EMPREENDEDORISMO	<i>Coaching</i>
SENSIBILIZAÇÃO/ LOBBYING/ DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS	Fóruns de debate Investigação e publicações regulares sobre o tema

Tabela 18 - Carisma: Instrumentos relacionados

DESAFIO 15: ESTIGMA SUCESSÃO = REFORMA

Do diagnóstico apresentado constatou-se que a sucessão é, muitas vezes, encarada como o primeiro passo para uma reforma. E esta sinónimo do fim da vida profissional. A dificuldade de encarar tal situação por parte do Sucedido acaba por, em alguns casos, condicionar todo o processo.

Este desafio é trabalhado, de forma mais ou menos intensa, em oito dos instrumentos identificados.

DOMÍNIO	INSTRUMENTO
APOIO NA TRANSFERÊNCIA DO NEGÓCIO	<i>Transfer Package</i> <i>Scorecard da Sucessão</i> Plano após-sucessão
GESTÃO/ EMPREENDEDORISMO	<i>Coaching</i> Plano de Sucessão Conselheiro Independente
SENSIBILIZAÇÃO/ LOBBYING/ DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS	Fóruns de debate Investigação e publicações regulares sobre o tema

Tabela 19 – Estigma sucessão=reforma: Instrumentos relacionados

SUCESSOR

DESAFIO 16: EXPERIÊNCIA ANTERIOR E PERCURSO SEGUIDO

A experiência e o percurso seguido pelo Sucessor é uma temática com reduzida repercussão nos diversos instrumentos. A aposta num programa académico direccionado para Sucessores, por um lado, e o desenvolvimento de um plano de sucessão e a presença de um executivo não-familiar, por outro, contribuem para este desafio.

DOMÍNIO	INSTRUMENTO
GESTÃO/ EMPREENDEDORISMO	Programa para sucessores
	Plano de Sucessão
	Executivo não familiar

Tabela 20 – Experiência anterior e percurso seguido: Instrumentos relacionados

DESAFIO 17: FORMAÇÃO

Apesar da reconhecida importância da formação do Sucessor para o sucesso de um processo de transferência de negócio, este não é um desafio que seja visado por muitos instrumentos. Os que procuram contribuir para a sua melhor resolução pertencem, na sua totalidade, ao domínio da gestão/ empreendedorismo.

DOMÍNIO	INSTRUMENTO
GESTÃO/ EMPREENDEDORISMO	Formação empresarial
	Academia de empresas familiares
	Programa para sucessores
	Coaching
	Plano de Sucessão
	Conselheiro Independente

Tabela 21 – Formação: Instrumentos relacionados

DESAFIO 18: ATITUDE EMPREENDEDORA

Como vimos anteriormente, fomentar uma atitude empreendedora pode ter um impacto extremamente positivo na eficácia da sucessão. Assim, seja através da existência de apoios ao nível fiscal e financeiro, seja no domínio do conhecimento ou do planeamento, este é um desafio que merece destaque em alguns dos instrumentos identificados.

DOMÍNIO	INSTRUMENTO
APOIO NA TRANSFERÊNCIA DO NEGÓCIO	Benefícios fiscais
	Formação empresarial
GESTÃO/ EMPREENDEDORISMO	Academia de empresas familiares
	<i>Coaching</i>
	Conselheiro independente
SENSIBILIZAÇÃO/ LOBBYING/ DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS	Fóruns de debate
	Investigação e publicações regulares sobre o tema

Tabela 22 – Atitude empreendedora: Instrumentos relacionados

COLABORADORES E TERCEIROS

DESAFIO 19: ENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES

Do diagnóstico efectuado resulta que os colaboradores deverão ser considerados peça-chave no processo de sucessão. Todavia, haverá instrumentos que contribuam para um melhor envolvimento?

Da relação instrumentos/ desafios pode-se constatar que são sete as ferramentas que actuam, ainda que indirectamente, neste domínio.

DOMÍNIO	INSTRUMENTO
GOVERNANCE	Plano estratégico empresa familiar
APOIO NA TRANSFERÊNCIA DO NEGÓCIO	Plano após-sucessão
GESTÃO/ EMPREENDEDORISMO	Formação empresarial
	Plano de comunicação para a sucessão
	Plano de Sucessão
SENSIBILIZAÇÃO/ LOBBYING/ DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS	Conselheiro Independente
	Associativismo

Tabela 23 – Envolvimento dos colaboradores: Instrumentos relacionados

DESAFIO 20: TERCEIROS

Por terceiros entende-se consultores especialistas na área jurídica, estratégica/gestão e comportamental, ou uma figura relevante na família ou na sociedade, que de algum modo seja vista como conselheira ou mentora. São seis os instrumentos nos quais o envolvimento de indivíduos externos à empresa é incentivado.

DOMÍNIO	INSTRUMENTO
GOVERNANCE	Protocolo familiar
APOIO NA TRANSFERÊNCIA DO NEGÓCIO	Scorecard sucessão
GESTÃO/ EMPREENDEDORISMO	Plano de comunicação para a sucessão
	Plano de Sucessão
	Conselheiro Independente
SENSIBILIZAÇÃO/ LOBBYING/ DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS	Associativismo

Tabela 24 - Terceiros: Instrumentos relacionados

4.3 Propostas

AS PROPOSTAS DE ACÇÃO DISTRIBUEM-SE EM QUATRO DOMÍNIOS PRINCIPAIS:

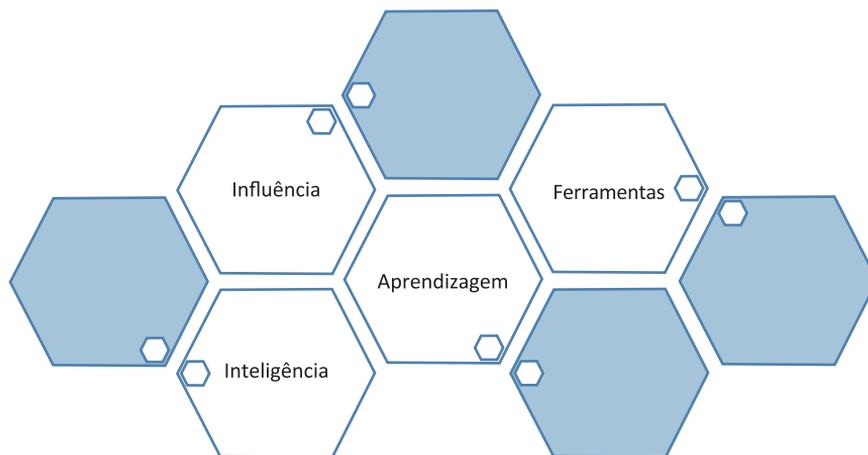


Figura 37 - Domínios das propostas de acção

4.3.1 Inteligência

Inteligência é neste contexto utilizada na medida que define o “conjunto das funções empresariais que têm por objecto o conhecimento”. A inteligência empresarial, ou business intelligence, é um conceito que descreve as habilidades das empresas em recolher e tratar dados e explorar informações. As informações são analisadas e posteriormente desenvolvidas percepções e entendimentos, na sua base, que permitem antecipar cenários para melhor decidir.

Esta acção coordenada e sistemática de recolha de informação, tratamento e difusão de conhecimento afigura-se útil para todos os agentes económicos com vista à sua exploração para fins estratégicos e operacionais. É precisamente na gestão de informação/ conhecimento, destinada a orientar a actividade das empresas, que a business intelligence tem um papel decisivo.

O paradigma da “economia baseada no conhecimento” coloca no centro da criação de valor económico os conhecimentos e as competências que permitem que ela se organize e desenvolva.

“O conhecimento não é apenas mais um recurso, ao lado dos tradicionais factores de produção, trabalho, capital e terra, mas sim o único recurso significativo actualmente.”

Peter Drucker, reputado especialista em Gestão

A gestão do conhecimento pode ser definida como a abordagem sistemática para aumentar o valor e a acessibilidade do capital de conhecimento da organização para alcançar a máxima eficácia nos negócios e para propagar a inovação.

Dado o conhecimento estar enraizado na experiência humana e no contexto social, geri-lo bem significa prestar atenção às pessoas, à cultura e à estrutura organizacional, bem como à estratégia a utilizar para a partilha e uso nas organizações desse precioso activo.

A inteligência empresarial representa uma nova perspectiva para as organizações fazerem frente aos efeitos provenientes da globalização, por representar toda uma estrutura capaz de maximizar a informação, sobretudo de mercado, fundamental para o desenvolvimento de estratégias corporativas vencedoras.

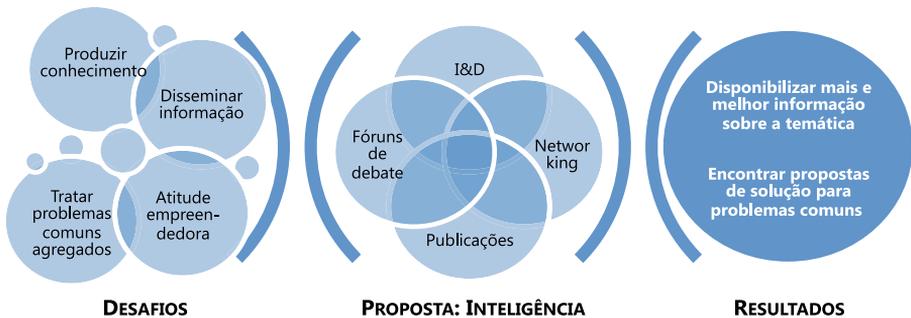


Figura 38 - Inteligência – Desafios, Proposta e Resultados

Após análise aos vinte principais desafios da sucessão, são propostas as seguintes medidas de intervenção tendo em vista um desempenho cada vez mais eficaz das organizações nos seus processos de sucessão.

INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

O QUÊ?

As actividades de investigação e desenvolvimento (I&D) são actividades de longo prazo orientadas para o futuro. Ocupam-se da pesquisa, do teste e da análise de novo conhecimento que traga benefícios estratégicos comuns.

A obtenção de novos conceitos, novas abordagens e novas oportunidades traduzem o efeito do desenvolvimento das actividades.

COMO?

Através do acompanhamento de forma sistemática de informação, obtida em centros de recolha, com vista a aumentar o conjunto dos conhecimentos e pela aplicação do conjunto de conhecimentos adquiridos enquanto gerador de novos conhecimentos.

QUEM?

Para recolha de informação deverá ser feita a ponte com instituições de ensino, sobretudo superior e técnico, pólos de competitividade e inovação, centros tecnológicos, empresas, especialistas e empresários.

PUBLICAÇÕES

As publicações permitem tornar público um conjunto de informação com interesse em ser divulgada.

Mediante a sua intenção podem ser agrupadas em três grandes categorias:

- Livros;
- Periódicos (revistas e jornais);
- Publicações digitais.

O QUÊ?

O recurso às publicações é uma forma de especialistas em várias áreas de conhecimento transmitirem e partilharem com a comunidade os trabalhos que têm vindo a desenvolver no decurso da sua actividade profissional, como sejam, relatos de casos, novas descobertas, desenvolvimento de novos materiais, técnicas e métodos de análise/ avaliação.

As publicações serão utilizadas para a promoção e a sensibilização da comunidade empresarial, de todos agentes envolvidos e da opinião pública em geral no tema da Sucessão nas Empresas Familiares através da publicação de:

COMO?

- Artigos científicos;
- Estudos de caso;
- Artigos e opiniões na comunicação social;
- *Newsletters*;
- *Mailings* temáticos.

QUEM?

Especialistas na área da sucessão e agentes que já possuem experiência de processos de sucessão nas suas empresas serão a fonte de conhecimento para a produção de informação a desenvolver em publicações.

FÓRUNS DE DEBATE

Espaço onde é promovido e fomentado o debate público em torno de questões relativas à temática da sucessão nas empresas.

O espírito de participação no fórum é construtivo e por norma só são aceites assuntos de interesse colectivo aos participantes para debater.

O QUÊ?

A exposição das ideias e a análise de opiniões sobre determinada temática é desenvolvida no fórum e o seu desenvolvimento exige a presença de um moderador.

Estas dinâmicas permitem extrair ao longo de várias sessões um conjunto de conhecimentos pelas ideias expostas, opiniões dadas e experiências partilhadas que ajudarão a definir estratégias e planos de acção para as temáticas em debate.

Estes fóruns de debate são dinamizados sob diversos modelos em grupos mais fechados ou de maior dimensão pública, podendo ser:

COMO?

- *Think-tanks*;
- Observatórios;
- Grupos de debate;
- Grupos de opinião.

QUEM?

Associações empresariais, sectoriais e regionais, por um lado; universidades, institutos e centros de investigação, por outro; aproximando a academia e as empresas para a resolução de desafios comuns.

NETWORKING

O QUÊ?

O *networking* é um conjunto de técnicas e atitudes cuja aplicação requer um comportamento de ajuda recíproca entre todos os elementos que tomam consciência de que, nos dias de hoje, estamos em permanente interdependência nas redes relacionais – vivemos em rede.

O interesse pelas novas formas de relacionamento entre os empresários e as empresas tem feito com que aumentem a competitividade no mercado e a sua taxa de sobrevivência.

Fazer *networking* é proporcionar o estabelecimento de uma rede de relações, que poderá exercer uma influência positiva, e que permite a troca de ideias, conselhos, informações, referências, contactos e sugestões em que os recursos e talentos são compartilhados e agregados.

O *networking* faz-se desenvolvendo redes de contactos que evolua de forma dinâmica e se consolide a partir das interacções entre os elementos que a integram, motivados por um fim comum.

COMO?

Todo o conhecimento e competências adquiridos em rede apoiam, contribuem e suportam a formação dos empresários e futuros líderes e a continuidade das empresas. Estas redes permitem ainda, quando devidamente interligadas, estabelecer importantes antenas e canais de vigilância internacional, facilitando o acompanhamento das evoluções que se forem sentindo noutros países.

A dinâmica do contacto e do envolvimento dos elementos que integram a rede é promovida por várias entidades e em eventos de diversos tipo como: pequenos-almoços executivos, almoços/jantares-debate, reuniões temáticas, encontros de empresários, entre outros.

QUEM?

Associações empresariais, sectoriais e regionais, centros tecnológicos, pólos de competitividade e inovação, universidades e institutos são as entidades impulsionadoras do *networking*. Obviamente, devem contar com a participação de empresas e de empresários, bem como de líderes de opinião.

4.3.2 Aprendizagem

Uma das grandes áreas de intervenção propostas para apoio à continuidade das empresas é designada neste documento por Aprendizagem.

Enquanto processo através do qual um indivíduo ou grupo de pessoas adquire ou desenvolve competências e capacidades, e ajusta comportamentos, atitudes ou valores, como resultado de estudo, experiência, formação, raciocínio e observação, a aprendizagem, isto é, a valorização do capital humano é, numa economia cada vez mais baseada no conhecimento, uma assinalável vantagem competitiva. E assim, os conhecimentos e as competências constituem um importante catalisador para o crescimento económico. O conceito de aprendizagem é aqui extensível ao *lifelong learning*, que reflecte uma visão mais holística da educação e da formação e reconhece a aprendizagem como tendo origem em e partindo de ambientes muito diversos:

"Lifelong learning can be defined as all purposeful learning activity undertaken on an ongoing basis with the aim of improving knowledge, skills and competence. It contains various forms of education and training, formal, non-formal and informal, e.g. the traditional school system from primary to tertiary level, free adult education, informal search and training, individually, in a group setting or within the framework of social movements."

Häggröm, B. M., ed. lit. - The role of libraries in lifelong learning: final report of the IFLA project under the Section for Public Libraries, 2004.

Conforme já constatado, Portugal, à semelhança de outros países, tem uma taxa muito elevada de empresas que não tem continuidade geracional, em grande parte devido a uma ausência de boas práticas em processos de transmissão do testemunho empresarial.

Uma das principais razões que está na base desta realidade é a inexistência de conhecimento e de meios de aprendizagem disponíveis ao serviço dos principais actores envolvidos na sucessão: Sucedido, Sucessor, e restante equipa de colaboradores.

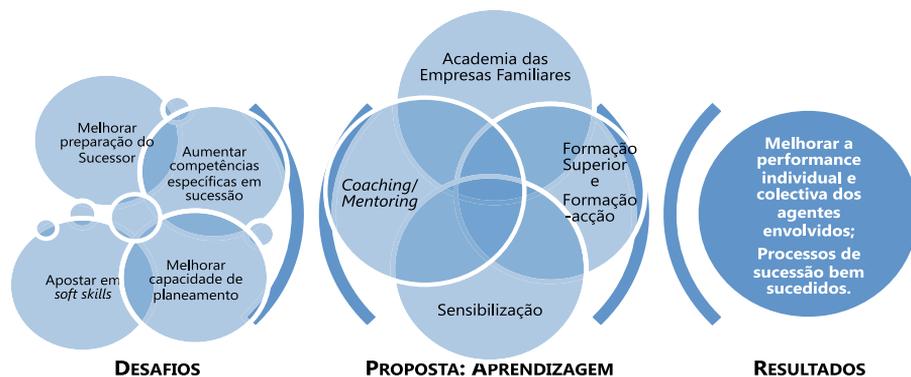


Figura 39 - Aprendizagem - Desafios, Proposta e Resultados

Melhorar as competências e atitude do Sucessor, alertando-o e preparando-o para o processo de sucessão; sensibilizar os principais agentes para a importância do desenvolvimento de soft skills enquanto capacidades que fazem a diferença em ambientes e períodos de mudança; consciencializar os líderes e gestores para todo o processo de sucessão, nomeadamente para a importância do seu planeamento; são alguns dos principais desafios colocados por um processo de sucessão nas empresas.

Identificados estes desafios da sucessão empresarial em Portugal, e analisadas algumas medidas e instrumentos que se constituem como boas práticas, propõem-se medidas de intervenção na área da aprendizagem cujo objectivo é melhorar a performance individual e colectiva dos agentes envolvidos nos processos de sucessão em Portugal, visando aumentar o seu sucesso e, portanto, uma maior taxa de continuidade inter-geracional.

Seja numa perspectiva individual ou organizacional, é urgente e imprescindível investir em processos e em programas de aprendizagem orientados para o tema da gestão das empresas familiares, em concreto para o desafio do processo de sucessão.

ACADEMIA DAS EMPRESAS FAMILIARES

O QUÊ? Uma Academia de ensino avançado e profissional orientado para o desenvolvimento e a sustentabilidade das empresas familiares.

Pretende ser um *living lab*, onde capacidade de ensino e aprendizagem se misture com a partilha de experiências, o estudo de casos práticos, enriquecidos pelo contacto com as melhores práticas internacionais neste domínio.

A Academia deve igualmente ter capacidade para acolher a criatividade, a inovação e o empreendedorismo proposto pelos jovens que pretendem fundar uma empresa de base familiar, ou que estão na linha directa de sucessão.

Mais do que uma escola, deve ser um espaço de crescimento e partilha.

COMO? Desenhando um conjunto de programas destinados ao desenvolvimento dos agentes da sucessão onde a grande preocupação é trabalhar o futuro, hoje. Concretizando, desde já, o âmbito da sua actuação com dois exemplos:

- Programa Avançado para Sucessores no âmbito de cursos de direcção estratégica de empresas de base familiar, abordando as especificidades e as novas ferramentas ao serviço da gestão de empresas familiares;
- Acções de formação profissional de curta e média duração focadas em determinadas especificidades do contexto da sucessão, como por exemplo: O Plano de Sucessão, O *Scorecard* da Sucessão, O Protocolo Familiar, Cultura e Clima Organizacional, Gestão de Conflitos.

QUEM? Nesta iniciativa deveriam envolver-se diferentes instituições:

- Ministério da Economia e Emprego;
- Associações Empresariais;
- Instituições de Ensino Superior;
- Empresas que se associem ao projecto.

FORMAÇÃO SUPERIOR

O QUÊ? Educação realizada em universidades, faculdades, institutos politécnicos, escolas superiores, escolas de negócios ou outras instituições que apostem no aumento da qualificação e na profissionalização de futuros e actuais profissionais, nomeadamente gestores de topo do tecido empresarial português.

Pretende proporcionar aos formandos um ambiente de descoberta de uma realidade específica no mundo empresarial – as empresas de base familiar –, apostando em ferramentas de gestão mais desenvolvidas e inovadoras.

Uma das especificidades é a sucessão e a continuidade da empresa familiar.

COMO? Continuando a investir numa oferta educativa dirigida ao desenvolvimento das competências e capacidades de gestão e liderança ajustadas às necessidades das empresas familiares, nomeadamente PME.

- Programas específicos de empresas familiares para licenciaturas (de gestão e de administração);
- Programas de especialização em empresas familiares;
- Mestrados em gestão de empresas familiares e das PME.

Enquanto programas que abrangem os conceitos fundamentais vinculados à gestão e à direcção das empresas familiares, bem como os diferentes processos e ferramentas úteis para uma condução eficaz destas empresas, por meio da articulação pedagógica de fundamentos teóricos e discussão de casos práticos, e de *benchmarking* nacional e internacional, dentro de um espaço de abertura com total interacção docentes-alunos-empresas.

Importa referir que o sucesso da aprendizagem está fortemente relacionado com o nível de motivação para a mesma. Assim, é fundamental que o público-alvo destas acções sinta verdadeiramente uma paixão por esta matéria, sejam eles jovens estudantes, gestores/ líderes, sucessores, consultores e formadores na área das empresas.

QUEM? Estas medidas devem ser promovidas por:

- Ministério da Educação e Ciência;
- Universidades;
- Escolas Profissionais;
- Outras instituições de ensino superior.

FORMAÇÃO-ACÇÃO

O QUÊ?

Numa perspectiva de formação contínua da gestão e de aperfeiçoamento profissional das PME de base familiar, será interessante explorar um eventual programa de incentivo à formação-acção unicamente focado no processo de sucessão e transmissão empresarial, actuando nas equipas, no actual líder, potenciais sucessores e equacionando a elegibilidade de trabalhar também com o núcleo familiar mais restrito, mesmo que este (ainda) não desempenhe qualquer função na empresa.

COMO?

Pela criação de um programa de incentivos às empresas familiares orientado para o desenvolvimento e acompanhamento da estrutura do processo de sucessão e continuidade, actuando ao nível individual e colectivo.

À imagem de programas de formação-acção no âmbito do POPH – Programa Operacional Potencial Humano, as empresas aceites para o programa teriam à sua disposição uma bolsa de horas e uma equipa de consultores especialistas disponíveis para elaborarem um diagnóstico da empresa no momento de partida (analisar ciclo de vida da família e da empresa, estrutura de gestão, futuro sucedido e potenciais sucessores, existência de ferramentas de apoio à sucessão entre outras matérias), traçarem um plano de intervenção com medidas de tipologia formação e de consultoria, que depois de implementadas resultariam numa maior abertura e preparação dos indivíduos e organização para o período da sucessão.

QUEM?

Estas medidas poderiam ser promovidas por:

- Governo;
- Associações Empresariais;
- Empresas acreditadas.

COACHING/ MENTORING

O QUÊ? *Coaching* é um processo continuado e planeado de aperfeiçoamento e superação profissional e pessoal, baseado especialmente na aprendizagem-ação e na formulação de questões, num exercício de reflexão e autodesenvolvimento, aconselhável para aumentar níveis de consciência, potencializar escolhas e levar a mudanças, aumentar o potencial da pessoa para maximizar o seu desempenho, servindo para ajudar as pessoas a aprender.

Mentoring é o relacionamento, formal ou informal, entre duas pessoas, um sénior e um júnior, sendo uma prática identificada como uma influência importante no desenvolvimento pessoal do elemento menos experiente.

Ambas as propostas podem agilizar o processo de sucessão e continuidade da empresa, actuando através do trabalho individual com o sucessor e o sucedido.

COMO? Investindo na criação e desenvolvimento de iniciativas de âmbito nacional que prevejam práticas de apoio mais individualizado aos futuros sucedidos e sucessores, no sentido de cada um melhor se autoconhecer, tomar consciência da realidade, das opções existentes no futuro, traçar objectivos, neste caso orientados para o tema da sucessão, e ficar mais focado no processo.

Ambas as metodologias podem actuar e ter impacto no desempenho individual dos principais agentes do processo de sucessão na medida em que:

- Podem ajudar o sucessor no seu processo de integração e aculturação à organização e/ou à nova função;
- Preparam o sucedido para uma maior abertura à partilha de conhecimento e saberes com o sucessor;
- Contribuem para o desenvolvimento de competências de gestão e liderança;
- Ajudam o sucessor a planear, desenvolver e gerir o seu futuro e o da empresa, aumentando também a sua capacidade de resiliência em tempos de mudança, e a tornarem-se mais focados e orientados no que têm que absorver e desenvolver;
- Fazem com que a teoria se aproxime mais da prática, consolidando conhecimentos adquiridos pelo sucessor em programas de formação mais formal;
- Apoiarem o sucedido no processo de cedência da sua posição de líder, com afastamento progressivo da empresa e habituação a outro estilo de vida.

Como iniciativas neste domínio propõe-se a criação de:

- Bolsa Nacional de “Coachs” para a Sucessão Empresarial;
- Programa Nacional de *Mentoring* de apoio aos processos de sucessão empresarial.

QUEM? Estas medidas poderiam ser promovidas por:

- Governo português;
- Fundo social europeu
- Associação Portuguesa de *Coaching*;
- Outros mentores e “coachs”

SENSIBILIZAÇÃO

O QUÊ? Sensibilizar é despertar para um tema. É activar os destinatários no sentido de tomarem consciência da importância do tema da sucessão geracional nas empresas, para a sustentabilidade da economia nacional e regional, com impactos imediatos na qualidade de vida e harmonia no seio das famílias.

As acções de sensibilização são uma ferramenta importante para se fomentar uma mudança de mentalidades e de atitudes, com vista a comportamentos mais sustentáveis. Apesar da sensibilização por si só não levar a mudanças permanentes, é um passo importante para a consciencialização dos agentes de um processo de sucessão empresarial.

Assim, pretende-se com o desenvolvimento de acções de sensibilização nesta área, chamar a atenção de futuros sucessores e sucedidos para o desafio da continuidade das empresas e ajudá-los a conhecer o seu papel em todo o processo, no curto, médio e longo prazo.

COMO? Promovendo momentos de interacção e de partilha entre jovens, empresários, gestores, famílias, profissionais com experiência no domínio da sucessão, nos seguintes modelos:

- Programas destinados a jovens – “Aprender a Empreender” – integrados no sistema educativo curricular que visam promover desde tenra idade o empreendedorismo e o espírito empresarial;
- Espaços de partilha mais ou menos formais;
- Retiros de família.

QUEM? Estas medidas poderiam ser promovidas por:

- Governo;
- Associações empresariais;
- Profissionais da área;
- As próprias famílias.

4.3.3 Influência

O acto ou a acção de influenciar é uma actividade que embora se repita em vários momentos da nossa vida, admitimos muito pouco que o fazemos. Quando, por exemplo, partilhamos o gosto por um programa ou exprimimos uma opinião (um raciocínio) ou damos a indicação sobre um livro ou um CD que comprámos, estamos, mesmo que sem intenção, a influenciar a percepção que a pessoa tem do que estamos a partilhar.

Na realidade cultural portuguesa, muitas vezes, associa-se à influência um aspecto negativo de quem está a “tentar conduzir-nos, limitando a nossa escolha”. Esta rejeição torna-se mais nociva a partir do momento em que se assume o tipo de influência que se está a instigar. O *lobby* como actividade de pressão sofre

com esta depreciação que temos pelo acto de influenciar. A este facto deve ainda juntar-se toda a conotação que os mass media lhe atribuem, confundindo-a e misturando-a com práticas de corrupção ou o tráfico de influência. É necessário então enquadrar o real sentido desta actividade que é, constantemente, mencionada como sendo ilícita, sem o ser.

Nos Estados Unidos, por exemplo, o *lobby* é uma actividade regulamentada desde 1946, quando passou a ser obrigatório o registo de empresas e pessoas dedicadas a esta actividade. As empresas de *lobby* estão instaladas em escritórios dotados dos mais sofisticados recursos tecnológicos, contando com equipas de técnicos, pesquisadores e especialistas em comunicação e marketing. O motivo que leva as empresas nos EUA a contratarem serviços de *lobby* deve-se ao facto de toda organização ser:

“Parte integrante da sociedade sofre as consequências dos vários estágios (transformações, desenvolvimentos e crises) dessa mesma sociedade que, somados aos factores internos e externos, se transformam em interesses e pressões na busca de soluções que satisfaçam as necessidades de cada grupo. (...) é uma gama infindável de providências que serão deflagradas através de um trabalho de lobby junto a cada segmento, buscando um fim comum e com resultados positivos para todos”

WU, Mauro. artigo: Lobby na administração de conflitos. Revista ATX Assessoria Técnica para Executivos, p 515. São Paulo: Ano II, nº 43, Outubro de 1989.

Tendo isto em conta, o *lobby* deve ser encarado “apenas” como um grupo de pressão de interesses organizados, económicos ou outros (ambientais, direitos humanos, etc.). Basicamente, consiste na organização de um grupo de pessoas, de empresas ou de instituições para procurar influenciar o poder político na tomada de decisão de acordo com os interesses que esse grupo de pessoas defende. Quanto mais claro e transparente forem estes interesses e as actividades desenvolvidas, menos ruído se cria e mais espaço fica para a prossecução dos fins propostos.



Figura 39 - Influência - Desafios, Proposta e Resultados

Numa democracia, estas pressões devem ser legítimas, desde que tratadas pelo devido nome e assumidas perante todos os agentes. Neste contexto de poder e influência, e no sentido de persuadir os agentes en-

volvidos nos processos de sucessão e líderes de opinião a abordarem a temática da Sucessão Empresarial de uma forma mais contínua e frequente, torna-se necessário criar ferramentas para a acção. Dos desafios inicialmente abordados, foram retiradas algumas medidas de actuação que se caracterizam da seguinte forma:

GABINETE DE APOIO À SUCESSÃO

O QUÉ? Uma estrutura que apoia e estimula as políticas direccionadas para os processos de sucessão nas empresas. Espaço agregador das empresas familiares que estão ou vão passar por um processo de sucessão. Defende os interesses destas PME junto das entidades públicas e privadas com maior dimensão e poder.

COMO? Divulgando uma série de conteúdos relevantes para o tema da sucessão nas PME. Dinamizando e criando grupos de reflexão, participando activamente junto destes, para o debate de questões pertinentes. Em simultâneo, funcionará como um garante da aplicação das políticas governamentais dedicadas à Sucessão Empresarial nas PME portuguesas.

QUEM? Reportará directamente ao IAPMEI, sob a tutela do Ministério da Economia e do Emprego

PROMOÇÃO DE EVENTOS

O QUÉ? Eventos que abordem o tema da Sucessão Empresarial enquanto problema a resolver nas organizações familiares.

COMO? Desenvolvimento de actividades de planeamento, de captação e de promoção de eventos ligados à problemática da Sucessão Empresarial, tais como:

- Fóruns de debate com especialistas das áreas de actuação no processo sucessório e contíguas a ele, que visam promover o encontro e o debate de ideias.
- Organização de Congressos e Workshops para os agentes envolvidos em processos de Sucessão Empresarial: sucessores, sucedidos e terceiros: advogados, contabilistas, financeiros, etc.).

A promoção destes eventos deve ser da responsabilidade de organizações e colectividades, com interesses no desenvolvimento do processo de sucessão, como por exemplo:

QUEM?

- Associações empresariais;
- Associações industriais;
- Pólos ou Clusters;
- Ordens com interesses directos neste processo (advogados, economistas, Técnicos Oficiais de Contas, entre outros).

DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS

O QUÊ? Promoção de reuniões de trabalho que estimulem a tomada de decisões sobre a temática da sucessão. Actividade orientada para o exercício de poder sobre as organizações no sentido de as influenciar. Contribuir para o levantar de questões relevantes para o tema. Contextualizar e despertar a consciência da opinião pública para a problemática da Sucessão nas Empresas Familiares.

COMO? Actividades de carácter nacional e internacional, que exercem formas de pressão sobre tomadas de decisão relevantes para o processo, tais como:

- *Networking* Internacional no sentido de perceber o que é feito nos outros países e tentar replicar alguns modelos no nosso País;
- Pressionar as estâncias europeias para a adopção de políticas globais dedicadas a empresas familiares;
- Promoção de encontros de Grupos de trabalho, que visam o desenvolvimento de algumas questões, no âmbito da sucessão;

Criação de um Observatório da Sucessão Empresarial, para acompanhar a evolução do fenómeno, no tempo e no espaço.

QUEM? Líderes de opinião, Grupos de reflexão e Associações de PME.

4.4.4 Ferramentas

Por ferramentas entendem-se políticas e instrumentos que orientam o processo de sucessão; no fundo são facilitadores ou boas práticas que estão disponíveis para vencer os desafios que um processo desta natureza e complexidade assume.

A questão da sucessão pode dar à empresa uma nova estratégia e perspectiva de actuação, ou ser a responsável pela sua destruição. Todavia, o sucesso será assegurar a continuidade dos negócios, preparando a empresa para alcançar o êxito e o desenvolvimento sustentável.

Ficou já claro que deve ser planeada com a devida antecedência sendo muito importante que o próprio fundador/ líder ajude a escolher os melhores caminhos, e tenha um papel activo na sua coordenação e execução – por exemplo, na escolha e preparação do sucessor. A utilização de ferramentas adequadas pode contribuir para minimizar ou eliminar eventuais problemas que possam afectar a transição de liderança.

No entanto, a adopção de políticas e instrumentos não podem, nem devem, ser considerados uma receita de aplicação genérica. Cada empresa, e empresário individualmente, deve procurar seleccionar e adequar aqueles que considerem aplicáveis ao seu desafio específico.

Neste ponto propõe-se um conjunto de recomendações com muita utilidade prática para a sucessão empresarial.



Figura 41 - Ferramentas - Desafios, Proposta e Resultados

INCENTIVOS À CRIAÇÃO DE UM PLANO DE SUCESSÃO

O QUÊ?

É um conjunto de ferramentas muito específicas para introduzir nos empresários a consciência da importância de um plano de sucessão empresarial. Este instrumento tem como principal objectivo servir de ferramenta para facilitar a continuidade do negócio ao longo das gerações.

A criação de um plano de sucessão pode alavancar uma oportunidade para os gestores reflectirem sobre o futuro do negócio. Os fundadores e sucessores poderão avaliar questões estratégicas da empresa, que sem estes incentivos dificilmente executavam um pensamento estratégico para a empresa.

COMO?

A criação do plano de sucessão, iniciar-se-ia com o diagnóstico da situação actual quanto à sucessão. Como ponto de partida utilizaríamos o “scorecard da sucessão”, no sentido de recolher informações identificando os problemas.

O incentivo revestir-se-ia numa primeira fase ao apoio financeiro à adaptação do instrumento “Scorecard da Sucessão”. Seria necessário fazer um protocolo com a associação promotora, traduzindo o documento e adaptando-o à realidade portuguesa.

Numa segunda fase o incentivo serviria para apoiar a construção de um plano de sucessão na própria empresa.

Recomendamos a criação de um apoio estatal do tipo “vale sucessão”, que leve à aquisição de serviços de consultoria.

QUEM?

- Associações Empresariais e sectoriais.
- QREN

KIT SUCESSÃO

O QUÊ? É um conjunto de ferramentas que apoia o processo de sucessão a diferentes níveis: Governance, transferência de negócio e gestão/empreendedorismo. Seria concedido um incentivo às empresas para utilizarem algumas das ferramentas disponíveis.

COMO? Disponibilizar-se-ia um conjunto de ferramentas-tipo: O protocolo familiar, o código Buysse, a avaliação de empresas, plano de comunicação e o planeamento fiscal.

Estas ferramentas teriam um valor base para a aquisição pelas empresas. Parte deste custo seria financiado através de incentivos até um determinado montante máximo (por exemplo 25 mil Euros).

QUEM?

- Associações Empresariais e sectoriais
- IAPMEI

APOIO FINANCEIRO

O QUÊ? É um conjunto de ferramentas financeiras que torna mais fácil para às empresas familiares obterem capital quando querem transferir o seu negócio. Estes apoios financeiros podem criar um ambiente propício ao empreendedorismo dos sucessores.

COMO?

- Colocar à disposição das empresas familiares linhas de crédito para os sucessores poderem consolidar posições societárias. Muitas das vezes os familiares não possuem os meios monetários necessários para adquirir a quota a outros herdeiros.
- Colocar à disposição do recém Sucessor uma linha de crédito para montar uma nova estratégia, por exemplo financiamento a uma taxa de juro mais favorável.
- Incentivar sociedades de capital de risco ou *business angels* a investir no momento da sucessão, com o objectivo de financiar e apoiar o desenvolvimento e crescimento da empresa.
- Incentivos Estatais – Vale inovação da sucessão – em que incentivava a renovação geracional das empresas familiares, fomentando a transição acompanhada.

QUEM?

- Entidades Bancárias
- IAPMEI
- Associações empresariais e sectoriais

NOTA FINAL

Tal como originalmente definido, um “White Paper” ou, em português, “Livro Branco ou Relatório Branco”, é um documento informativo aprofundado ou guia sobre algum problema e como enfrentá-lo. Os white papers são utilizados para educar (informar e formar) e ajudar a tomar decisões. São usados tanto na política como nos negócios, geralmente visando uma análise de prazo mais alargado. Este “Livro Branco da Sucessão Empresarial em Portugal” baseia-se exactamente nos mesmos propósitos:

- Partindo de uma análise próxima da realidade empresarial, elaborou um diagnóstico da Sucessão Empresarial, tornando evidente os principais desafios que empresas, empresários e empreendedores enfrentam;
- Aprofundando essa análise, procurou perceber a complexidade dos desafios em causa e as inter-relações que se estabelecem;
- Convocando boas práticas e casos de sucesso, nacionais e internacionais, seguindo a boa máxima de “aprender com a experiência”, recomenda os instrumentos que melhor se adequam aos desafios identificados;
- Por fim, propõe um guia de acção, concretizando políticas e ferramentas, que sirva de facilitador a processos de sucessão, ou seja, que clara e directamente contribua para a continuidade dos negócios familiares, evitando assim a perda de valor económico e social, nomeadamente, actuando preventivamente sobre a geração de riqueza e o desemprego.

Com a convicção de dever cumprido, chega-se ao final deste Livro com a certeza de que ele deve, mais do que de chegada, ser um ponto de partida.

Desde o início que se procurou convocar distintos agentes para esta reflexão, de modo a enriquecer a sua qualidade e a sua profundidade. Daí que as propostas apresentadas não sejam apenas uma súpula da visão – necessariamente mais fechada e limitada – da equipa de trabalho. Ainda assim, é seguro que muitas outras visões, ideias e propostas devem ser somadas ao trabalho até aqui feito. É fundamental, portanto, que a esta iniciativa sucedam outras, que lhe dêem continuidade e futuro.

Também é certo que se existem momentos que são de análise, reflexão e debate, outros são de realização – não devemos esquecer que a acção é o propósito, e não a discussão em si mesma. Ou seja, ainda que se considere que o debate sobre este tema deva ser continuamente estimulado e enriquecido, é agora tempo de “fazer acontecer a sucessão empresarial em Portugal”.

Usem-se algumas das recomendações e das propostas aqui inscritas e parta-se para a sua concretização. Em tempos de contenção, comecemos por acções simples, práticas e objectivas que, de facto, facilitem os processos de sucessão empresarial.

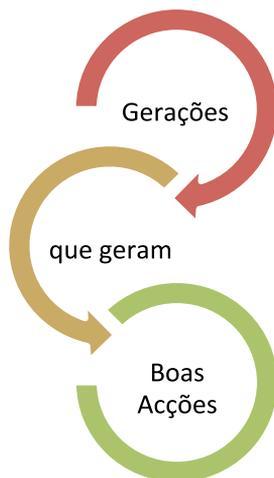
Aí sim, estaria cumprido o propósito desta iniciativa.

A Equipa de Projecto

REFERÊNCIAS

Algumas das fontes e referências utilizadas ao longo deste Estudo:

- Beckhard, R. e W. Dyer (1983), "Managing Change in the Family Firm – Issues and Strategies", *Sloan Management Review*, Vol. 24, pp.59-65;
- Bork, D. (1986), "Family Business: Risky Business: How to Make it Work", New York: AMACOM;
- Bower, J.L. (2007), "Onde nascem os CEOs - Os líderes internos são a chave de um processo de sucessão", Editora Gente;
- Costa, A.N; Rio, F.D. e Rio, J.D., "50 Perguntas Essenciais sobre Empresas Familiares", *Vida Econômica*;
- Danco, L. (1982), "Beyond Survival", Cleveland: The University Press;
- European Commission, "Final Report of the expert group: Overview of family-business-relevant issues: Research, networks, policy measures and existing studies", 2009;
- European Commission, "Overview of Family Business Relevant Issues - Country Fiche Bulgaria", 2008;
- European Commission, "Overview of Family Business Relevant Issues - Country Fiche Austria", 2008;
- European Commission, "Overview of Family Business Relevant Issues - Country Fiche Croatia", 2008;
- European Commission, "Overview of Family Business Relevant Issues - Country Fiche Cyprus", 2008;
- European Commission, "Overview of Family Business Relevant Issues - Country Fiche Czech Republic", 2008;
- European Commission, "Overview of Family Business Relevant Issues - Country Fiche Denmark", 2008;
- European Commission, "Overview of Family Business Relevant Issues - Country Fiche Estonia", 2008;
- European Commission, "Overview of Family Business Relevant Issues - Country Fiche Finland", 2008;
- European Commission, "Overview of Family Business Relevant Issues - Country Fiche Germany", 2008;
- European Commission, "Overview of Family Business Relevant Issues - Country Fiche Iceland", 2008;
- European Commission, "Overview of Family Business Relevant Issues - Country Fiche Ireland", 2008;
- European Commission, "Overview of Family Business Relevant Issues - Country Fiche Italy", 2008;
- European Commission, "Overview of Family Business Relevant Issues - Country Fiche Netherlands", 2008;
- European Commission, "Overview of Family Business Relevant Issues - Country Fiche Norway", 2008;
- European Commission, "Overview of Family Business Relevant Issues - Country Fiche Poland", 2008;
- European Commission, "Overview of Family Business Relevant Issues - Country Fiche Portugal", 2008;
- European Commission, "Overview of Family Business Relevant Issues - Country Fiche Romania", 2008;
- European Commission, "Overview of Family Business Relevant Issues - Country Fiche Slovakia", 2008;
- European Commission, "Overview of Family Business Relevant Issues - Country Fiche Slovenia", 2008;
- European Commission, "Overview of Family Business Relevant Issues - Country Fiche Spain", 2008;
- European Commission, "Overview of Family Business Relevant Issues - Country Fiche Turkey", 2008;
- Filho, A.C.T.M (2009), "Gestão e Sucessão de Empresas Familiares: Uma revisão de literatura";
- Gersick, K.E., J.A. Davis, M.M. Hampton e I. Lansberg (1997), "Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business", <http://hbr.org/products/555X/555Xp4.pdf>, acessado em 18 de Julho de 2011;
- Handler, W.C. (1989), "Managing the Family Firm Succession Process: The Next-Generation Family Member's Experience", Unpublished doctoral dissertation, School of Management, Boston University;
- Ibrahim, A.B, K. Soufani e J. Lam (1999), "A Study of Succession in a Family Firm", *Family Business Review*, Vol. 14, pp. 245-258;
- KMU Forschung Austria, (2008), "Overview of family business relevant issues", Vienna, pp. 1;
- Kram, K.E. (1985), "Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life", *Glenview Il.*: Scott, Foresman;
- Longenecker, J.G. e J.E. Schoen (1978), "Management Succession in the Family Business", *Journal of Small Business Management*, Vol.16, pp.1-6.
- Loureiro, M.M.F (2001), "O problema da sucessão nas empresas familiares: O caso da indústria dos moldes", *Serviços de Economia e Gestão*;
- McKinsey Quarterly, "The Five Attributes of Enduring Family Businesses", McKinsey & Co, Janeiro 2010;
- Morris, M.H, R.O. Williams, J.A. Allen e R.A. Avila (1997), "Correlates of success in family business transitions", *Journal of Business Venturing*, Vol.12, pp. 385-401.
- Nelton, S. (1986), "Making Sure Your Business Outlasts You", *Nations Business*, pp. 32-38.
- Ussman, A.M (2004), "Empresas Familiares", Edições Sílabo;
- Ward, J.L. (1987), "Keeping the Family Business Healthy", San Francisco: Jossey-Bass;



Acrescentar valor à sabedoria de gerações!



Tel. 229 981 500/ 229 981 541

<http://sucessoempresarial.aeportugal.pt/>

POAT FSE: Gerir, Conhecer e Intervir



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Social Europeu

