

A sucessão nas empresas familiares: uma questão comportamental

Por Pedro Botelho

Muito se tem falado acerca das empresas, mas pouco se fala das famílias detentoras destas entidades. Este artigo pretende identificar as fronteiras entre família, empresa e propriedade, mas também algumas formas de contornar esta problemática, tendo sempre como pano de fundo a questão complexa que é a sucessão neste tipo de empresas.



Pedro Botelho
TOC n.º 76 358

O estudo das empresas familiares (EF) começou a ser desenvolvido a partir das décadas de 60-70 por consultores que nelas trabalhavam. Nessa altura, apenas eram considerados duas dimensões: a empresa e a família. Também nessa altura, eram apontadas características, como sejam, o nepotismo, falta de gestão profissionalizada, conflitos de gerações, rivalidade entre membros da família, entre outras. Os problemas surgiam aqui, visto que os indivíduos tinham de cumprir obrigações em ambas as dimensões (sector 3, fig. 1). Para se obter uma visão mais alargada, mas mais fiel, ter-se-ia de separar a propriedade da gestão, criando assim um modelo bidimensional.

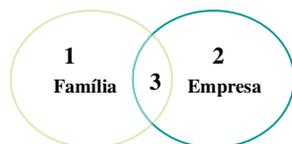


Figura 1 – Modelo bidimensional

Mais tarde aparece o modelo tridimensional. Este, vem para complementar o supra citado modelo, juntando aos círculos já existentes, um terceiro que iria representar a propriedade. A configuração do modelo é a seguinte:

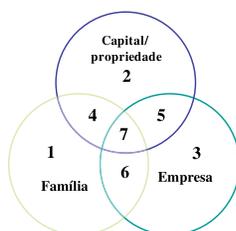


Figura 2 – Modelo tridimensional ⁽¹⁾

As questões de conflito acontecem nas áreas em que há sobreposição de círculos. Assim, um indivíduo que se posicione no sector 4, assim como aquele que se posicione no 5, estará mais interessado na remuneração do capital do que aquele que se posiciona no sector 6, que se preocupará com questões relativas à carreira e ao emprego. Um indivíduo que se posicione nos sectores 1, 2 ou 3 preocupar-se-á apenas com os assuntos relacionados com o subsistema em que se encontra inserido. Um indivíduo que se posicione no sector 7 será aquele que estará em melhores condições de salvar os interesses de cada uma das dimensões.

A dimensão família

As famílias modificam-se continuamente, passando por um conjunto de etapas previsíveis de desenvolvimento e retrocesso, que culminam em mudanças para cada um dos elementos da família e para a própria família. Normalmente, essas mudanças acontecem gradualmente e aparecem com o tempo. No entanto, há algumas que são bruscas e repentinas e que deixam cicatrizes difíceis de apagar. Tal é o caso de uma morte, divórcio, acidente, etc. As famílias têm, também elas, um ciclo de vida que as condiciona e que é regido pelo ciclo biológico. Neste âmbito, é impossível fazer estagnar ou retroceder essa evolução. Assim, e aplicando os conceitos de desenvolvimento de adultos e dos ciclos de vida familiar às famílias que têm empresas, aparece uma primeira fase que se pode designar por «jovem família empresarial». Nesta etapa, os jovens empresários têm menos de 40 anos e estão num momento de adaptação à vida conjugal com a criação de um propósito comum e com a definição de fronteiras de relacionamento entre empresa e família. Com o

aparecimento dos filhos, as mudanças são inevitáveis, porque se a mulher trabalhava na EF, vai deixar de o fazer e se não trabalhava, ressentirá ainda mais o tempo e energia dispendidos pelo parceiro na empresa. ⁽²⁾

Numa segunda fase, a que se pode chamar «a entrada na empresa», a meia-idade do fundador e a adolescência dos seus filhos ou a sua entrada na fase adulta, são características inerentes a esta fase. Os pais vêem-se confrontados com a ida dos filhos sozinhos para a escola, com as suas relações amorosas, com os casamentos, com o acréscimo de autonomia e independência. Por outro lado, confrontam-se com as suas próprias dificuldades na transição da meia-idade, para além de que é nesta altura que começam a cuidar e sentir que os seus pais/sogros adoecem e morrem e, portanto, têm o primeiro contacto com a mortalidade.

É nesta fase que os filhos têm de ponderar se entram ou não na EF. Para isso têm de articular as suas expectativas com as dos seus pais, mas sobretudo, sentir que há a oportunidade de entrar numa empresa, que nesta etapa do seu ciclo de vida, estará a crescer a velocidade-cruzeiro. Numa terceira fase, que se pode chamar «a família que trabalha em conjunto», a geração mais antiga situa-se na faixa etária dos 60 anos, podendo os seus filhos situarem-se entre os 20 e os 45 anos. Estas duas gerações estarão plenamente envolvidas na EF, pelo menos aqueles que decidiram envolver-se. Quem ficou, está preocupado em conquistar o seu espaço. No entanto, as relações são mais complexas que nunca, com os *in-laws* a serem inseridos no seio da família. Esta terá gerado novos descendentes que aspirarão a um lugar na EF. Contudo, há vários aspectos a considerar:

- Será possível a família trabalhar em conjunto de forma produtiva e harmoniosa?
- Será que a EF é rentável o suficiente para manter o mesmo estilo de vida da família?
- Será que a EF proporciona oportunidades de carreira aos seus membros qualificados?
- Conseguirão aqueles que entrarem na EF realizar-se ao nível profissional?

A comunicação, a gestão dos conflitos e das relações entre as três gerações de forma adequada são fundamentais para que esta fase seja ultrapassada. ⁽³⁾

Numa quarta fase, que se pode designar por «a passagem do testemunho», os líderes terão mais de 60 anos, enquanto os seus filhos estarão se-

guramente acima dos 30 anos. Esta é uma fase em que há muita relutância por parte dos líderes em deixar a empresa onde trabalharam toda a vida. Causas para isso podem ser apontadas, nomeadamente, deixar uma identidade própria, a sensação de poder e influência, o estatuto que se perde, a sensação de se pensar que se é insubstituível, a quebra de hábitos e a carga emocional negativa da reforma. Do lado dos sucessores, há a impaciência da tomada do controlo, para que possam alcançar, assim, o tão desejado reconhecimento. No entanto, quando se sai, é crucial que se tenha em consideração a segurança financeira dos líderes. Daí que a sua saída definitiva nunca será uma realidade.

A dimensão empresa

Esta é, talvez, a dimensão que maiores problemas técnicos e de gestão levanta. Com base no modelo dos ciclos de vida das empresas, pode afirmar-se que elas nascem, crescem, entram em declínio e acabam por morrer, como se de um organismo vivo se tratasse. Cada uma destas etapas pode ser retardada ou catalizada, devido a factores externos. Por outro lado, as interações existentes entre cada uma das fases de desenvolvimento da família, assim como da propriedade do capital, podem ter esse mesmo efeito de retardamento ou catalisação da passagem para a etapa seguinte.

No modelo tridimensional, a empresa é um mundo visível de acções e reacções que é medido pela sua capacidade de gerar resultados. Tem, também, em consideração a complexidade, factor implícito no modelo e que está directamente correlacionada com o crescimento da empresa, captando um aspecto diferente da mudança.

No momento do nascimento da empresa, o empreendedor tem pouco mais que a esperança de um dia a sua empresa poder vir a ser sustentável. Para isso, investe todos os seus recursos, que raramente são suficientes, naquilo que acredita ser algo superior à oferta no mercado. Os procedimentos são definidos quando necessário e mudam frequentemente. O seu quotidiano é uma luta de sobrevivência, consumindo todo o tempo disponível.

Na fase do crescimento, para as empresas que lá chegam, a vida torna-se mais fácil. No entanto, nem todos os problemas da fase anterior estão resolvidos. As estruturas e processos são mais complexos, mas em compensação, o fundador/líder já não precisa de estar no centro de tudo, como acon-

tecida na fase anterior, visto que o quadro de pessoal está a aumentar. Nesta fase, a empresa precisa de ter em atenção aspectos cruciais, nomeadamente, no que concerne à estratégia, às suas políticas organizacionais e à sua gestão corrente.

Na fase da maturação, a empresa conseguiu criar um mercado que lhe permitiu a sua sustentabilidade como empresa. Contudo, nesta fase as margens são reduzidas, a concorrência é forte, há indiferenciação dos produtos ou serviços, podendo haver o lançamento de novos produtos ou produtos complementares. É um período crítico para a empresa, pois há mudanças no meio envolvente que podem não ser aproveitadas, por virtude da falta de um planeamento estratégico ou da adequada estrutura organizacional que permita potenciar o seu desenvolvimento.

Na fase do declínio, o empreendedor continua a pensar que é possível continuar a crescer e que a estrutura e os recursos humanos são adequados para esse efeito. A profissionalização da gestão para o líder é um sinal de fraqueza que indicia o seu falhanço como gestor. Por outro lado, as margens continuam apertadas, diminuindo cada vez mais o número de concorrentes, assim como, o investimento na empresa. Através de um novo foco estratégico, do empenho da gestão e sua profissionalização e do empenho dos proprietários no reinvestimento de recursos na modernização, na inovação e na reconversão da empresa, é possível fazer face aos desafios que poderão fazer a diferença entre a sobrevivência e a sua extinção.

A dimensão propriedade

No que respeita à dimensão propriedade, o modelo tridimensional sugere que a grande maioria das empresas começam com um único proprietário. Na verdade, as empresas podem ser formadas sob qualquer outra forma de estrutura de controlo, podendo ficar imutáveis durante longos períodos de tempo.

Na estrutura em que a empresa assume a forma de «controlo por um empresário», a sua criação foi conseguida à custa do património pessoal. A haver outros sócios/accionistas, eles são da mesma família e detêm uma posição minoritária, que acabará por ser adquirida. Estas empresas, normalmente são bem sucedidas, devido ao empenhamento, competência, visão e ao desejo de apenas uma pessoa ou casal. É preciso,

porém, uma articulação no sentido de conjugar todos os interesses existentes.

Na estrutura de controlo em que há uma «parceria entre irmãos», é fundamental que haja um equilíbrio de poder, influência e interesses, entre irmãos que trabalham na EF e aqueles que não o fazem. Aqueles que trabalham na empresa têm a preocupação em fazê-la crescer. Aqueles que não trabalham estão interessados no retorno e nos benefícios de que podem usufruir, sem ter em atenção que poderão estar a comprometer o seu futuro. Este equilíbrio de interesses é crucial. Outra questão importante é a forma de controlo, visto que o equilíbrio de interesses ao longo do tempo torna-se cada vez mais frágil. Assim, pode dizer-se que há três formas para manter esse equilíbrio:

- O equivalente a proprietário controlador;
- O primeiro entre iguais, em que todos têm um papel activo na empresa mas nem todos querem ter o mesmo nível de responsabilidade;
- Igualdade de direitos e deveres, em que os arranjos de poder e responsabilidade são feitas através de concertações entre sócios/accionistas.

Finalmente, na estrutura de controlo do «consórcio de primos», o poder e influência estão divididos por vários ramos da família, havendo três gerações que partilham entre si o estatuto e o poder. Nenhum destes ramos da família consegue por si só controlar a EF, visto que as participações estão dispersas. Na terceira geração, os laços familiares podem não ser os mais fortes, podendo até existir como único laço o interesse financeiro na empresa, para além de que os conflitos que vêm do passado podem ser agravados. A complexidade é enorme e deve ser gerida com muito cuidado. Outro aspecto importante é a criação de um mercado interno de transacções que permita que as participações detidas possam ser vendidas aos restantes membros da família, mantendo assim o controlo da EF. Esta solução possibilita que alguém com visão possa controlar os destinos da empresa, levando-a de novo a uma fase de crescimento e sustentabilidade, que possibilite a sua sobrevivência.

Dificuldades na sucessão

A sucessão é uma etapa muito importante, delicada e inevitável na vida das empresas, pelo menos para aquelas que conseguem lá chegar. Esta etapa envolve obrigatoriamente o sucessor, sucedido, a família e a empresa. A sua prepara-

ção é um processo moroso e complexo, havendo um conjunto de dificuldades no que respeita à parte psicológica e emocional, à parte organizacional e à parte familiar.

No que respeita aos factores psicológicos e emocionais, a recusa da ideia de morte é um factor importante, visto que o fundador/líder vê a sua empresa como uma extensão dele próprio e, portanto, o seu afastamento seria de certa forma a morte de uma parte dele. Por outro lado, o medo de represálias por parte dos outros potenciais sucessores, a perda de estatuto, influência e poder, a quebra de hábitos e rotinas, a imagem negativa da reforma e o facto dos seus amigos ainda estarem no activo, são tudo motivos mais que invocados para o adiamento da sucessão.

Quanto aos factores organizacionais, como é o caso da profissionalização da gestão, a falta de planeamento, nomeadamente ao nível estratégico e ao nível da sucessão, a falta de viabilidade do negócio, a visão diferenciada do negócio motivada também pelas diferenças de gerações, a relação patrão/subordinado que também é pai/filho a falta de preparação académica e profissional dos potenciais sucessores, as divergências entre sócios, a insegurança dos funcionários quanto ao futuro da empresa, fazem com que este processo de sucessão seja adiado.

Quanto à família, os factores que contribuem para o adiamento da sucessão são essencialmente a rivalidade entre sucessores e membros da família, o número excessivo de potenciais sucessores, o desinteresse por parte destes, o conflito de gerações, as diferentes aspirações que pais e filhos têm, a falta de comunicação, entre outros aspectos.

Acções estratégicas de sucesso na sucessão

A EF é uma força vital na economia de um país, assumindo um peso enorme na geração de riqueza e postos de trabalho. Só na União Europeia, 610 mil empresas em média por ano poderão sucumbir, devido ao insucesso no processo de sucessão⁽⁴⁾. Uma das razões para esse facto é a falta de planeamento, podendo ser definido como sendo «um processo que permite que as práticas de gestão garantam a sustentabilidade, a continuidade e a sua melhoria contínua após a saída do fundador»⁽⁵⁾. Assim, tendo por base as três dimensões do modelo supra referido, vai enquadrar-se algumas das respectivas soluções possíveis a adoptar, tendo em vista que não é garantia de sucesso, mas

tão-somente a possibilidade de aumentar as suas probabilidades.

A dimensão propriedade

Nas EF, quando há uma equipa de gestão, ela é apenas um pró-forma, até porque as decisões são tomadas pelo líder. A haver uma administração activa, ela tem como funções planear as actividades da empresa, elaborar o planeamento estratégico, de recursos humanos, da sucessão e das contingências. Quanto ao planeamento estratégico, este deve ter em conta alguns aspectos relacionados com a família e que vão afectar a sua elaboração, nomeadamente, no que respeita aos objectivos pessoais e profissionais de cada um dos seus membros a longo prazo. Além disso, deve ter em conta também a sua missão e o grau de compromisso para com o negócio, qual a visão para o futuro e de que forma vão ser tratadas as questões da remuneração do capital.

Este planeamento estratégico implica que se analise a EF no seu meio envolvente interno e externo. Para começar este processo, deve identificar-se quais as forças e fraquezas da organização quanto à estrutura organizacional, à cultura empresarial e aos recursos. Deve também identificar-se as oportunidades e ameaças, definindo a posição da empresa e potenciar a direcção estratégica a seguir. Após esta análise, é necessário desenvolver a missão, fixar objectivos, formular e implementar a estratégia.

No que respeita ao planeamento de recursos humanos, a sua gestão deve ser feita de acordo com os objectivos da empresa como um todo. A sua gestão tem por finalidade planear, recrutar e seleccionar, integrar, mas também funcionar como intermediária entre a organização e os funcionários, minimizando conflitos, aumentando a eficiência e eficácia com a utilização optimizada dos recursos e atrair, reter e desenvolver os melhores profissionais.

Numa EF é imprescindível que haja uma articulação entre as necessidades da empresa com as expectativas da família e as decisões emanadas pelo conselho familiar.⁽⁶⁾

Quanto ao planeamento da sucessão, compete à administração assegurar a continuidade da EF, pelo que deve ter um papel importante na formulação e implementação deste plano, tendo em consideração as recomendações do conselho familiar.

No que respeita ao planeamento das contingências, a administração assume aqui o seu papel mais preponderante, visto que a família, por norma, não pensa no impensável. Com o planeamento

das contingências, pretende criar-se cenários que permitam prever o inesperado, dando respostas no sentido de atenuar as consequências. Por exemplo, o que fazer se o fundador e os seus sucessores não puderem assumir funções? Ou, o que acontece se houver um divórcio? Ou, genericamente, está a administração preparada para eventos inesperados na economia, família e empresa?

A dimensão família

Nesta dimensão, a comunicação deve revestir-se de uma importância crucial, pois é onde se vão resolver as questões relacionadas com as restantes dimensões – propriedade e empresa. Para isso, o conselho familiar deve ser o órgão privilegiado, onde periodicamente se reúne toda a família para discutir assuntos de importância relevante, relacionados com ela e entre esta e a empresa.

Para a sua constituição estão fundamentos como ⁽⁷⁾:

- A possibilidade de se criar fronteiras entre a gestão e a propriedade, mas também possibilitar ouvir quem nem é proprietário nem gestor;
- A possibilidade dos assuntos menos agradáveis não serem discutidos em alturas de festa ou outro tipo de eventos, com consequências desastrosas;
- A possibilidade da criação de uma base sólida para a elaboração de um plano familiar, que consiga gerar consenso e uma visão comum.

A composição do conselho vai sendo diferente à medida que a família vai crescendo, assim como a sua complexidade. A admissão dos *in-laws*, nomeadamente as noras e genros, é fundamental, visto que não se está a descurar a sua opinião acerca das decisões que vão afectar os seus filhos.

A formalidade deve ser tida em consideração, no que respeita ao cumprimento de uma agenda previamente elaborada e difundida. Além disso, estas reuniões devem ser vistas como uma forma de reforço das prioridades de discussão. Prioridades essas que devem centrar-se na promoção dos valores, cultura e missão que estiveram na origem da criação da EF, mas também centrar-se na promoção de um fórum de introspecção e discussão, de soluções para os diversos problemas e conflitos e na coesão interna. Contudo, deve ser um espaço de partilha de opiniões aberto a todos os membros da família.

Os conselhos familiares que melhor funcionam são aqueles que:

- Elaboram um calendário e respectiva agenda para as reuniões familiares com antecedência, atendendo à urgência e importância dos assuntos;
- Prestam atenção a todo o processo, desde o ambiente agradável até todos os membros terem iguais oportunidades de falar. Deve haver antes e depois destas reuniões momentos de confraternização;
- Estabeleçam regras claras de liderança;
- Dão o formalismo quanto baste;
- Promovam a criatividade e flexibilidade para fazer compreender as opiniões dos restantes membros;
- Procuram ajuda externa, com vista a coordenar, estruturar e promover a comunicação, mas também para mediar o conselho no sentido de obter consensos.

À medida que a família entra nas diversas fases, também as prioridades se vão alterando. Assim, na fase da «entrada na empresa» a família deve discutir essencialmente de que forma, que requisitos, quais os benefícios e como se vai preparar essa entrada. Na fase da «família que trabalha em conjunto», a discussão deve centrar-se essencialmente na gestão de conflitos, elaborando para isso um código de conduta que regule as relações dentro de cada uma das dimensões. Na fase da «passagem do testemunho», o centro da discussão situa-se no processo de sucessão e na forma como vai ser efectuado.

Após a discussão e obtenção de um consenso acerca das questões do interesse da família, deve ser elaborado um protocolo familiar. Nesse protocolo pretende-se abordar a história da família, criando-se para o efeito um arquivo de documentos, fotos, vídeos, entre outros elementos de interesse para a família. Pretende-se com isto divulgar e projectar o legado histórico. Para além disso, deve abordar a visão da família para os próximos anos de forma realista. De seguida, deve definir a missão, dando as razões pelas quais está comprometida com o negócio, os valores éticos, o seu papel na comunidade, entre outros aspectos que constituem a sua linha de orientação para o futuro.

Finalmente, deve traçar-se um plano de acção que permita implementar todas as medidas acordadas pelo conselho familiar e que abranja um conjunto de actividades e planos de educação, formação e liderança, resolução de conflitos, conferências e seminários sobre EF e, para além disto, a elabora-

ção de um código de conduta que permita regular as relações inter-familiares, evitando assim, conflitos desnecessários. Outro aspecto a considerar é a organização de actividades lúdicas regulares, de forma a reforçar os laços familiares.

A dimensão empresa

Nesta dimensão, quando se pretende integrar a geração seguinte, tem de se ter em mente que é algo que pode demorar alguns anos e que tem de ser contínua e adequadamente acompanhada, para que o processo não caia no descrédito. Para isso, é fundamental que a empresa tenha um levantamento acerca das suas necessidades ao nível dos recursos humanos e saber qual a evolução do mercado de trabalho, para que possa dar resposta aos novos desafios preparando-se antecipadamente. A aposta na formação dos potenciais sucessores seria efectuada nas áreas em que a EF está ou possa vir a estar deficitária, desenvolvendo as suas competências.

Coordenação de estruturas e planos

Até este momento foram descritas as estruturas e planos que permitem enquadrar e gerir as diferentes fases de desenvolvimento da EF. Contudo, se não houver uma articulação e coordenação entre essas estruturas e planos, para além de ser uma perda de tempo e de recursos, poder-se-á estar a abordar as diferentes perspectivas do modelo tridimensional da forma menos correcta ou até mesmo errada.

Assim, é necessário que à medida que se vai planeando, se verifique de que forma é que os diferentes planos se vão articular nas diferentes dimensões do modelo. Essa coordenação pode ser efectuada mediante:

- A integração através da supervisão do líder;
- A integração através da incorporação dos detentores de capital na empresa;
- A integração através da comunicação directa estruturada entre grupos.

Neste âmbito, todos os sistemas de comunicação devem estar a funcionar de forma adequada, para que a informação seja transmitida convenientemente, não gorando assim as expectativas criadas e se assumam posições que promovam o conflito. A nomeação de alguém interno ou externo que exerça a função de transmissor entre a empresa e a família deve obedecer a regras muito específicas, nomeadamente, onde, como, quando, por quem e a quem, e, que tipo de informação é preciso obter ou transmitir.

Escolhendo o sucessor

A sucessão é um processo longo e moroso que requer de todos quantos estão envolvidos o compromisso e o envolvimento com o objectivo de ultrapassar as dificuldades implícitas. Uma dessas dificuldades, senão mesmo a maior, é a escolha do sucessor, que para o efeito se pode processar em quatro fases.

A iniciação – A iniciação começa quando os filhos têm os primeiros contactos com os sucessos ou frustrações na empresa, proporcionando-lhes, desde logo, uma influência positiva ou negativa na formação da opinião, que vai condicionar o seu envolvimento posterior. É nesta fase, que pode durar vários anos, que se têm de tomar medidas motivadoras para despertar o interesse na oportunidade que há, de um dia os filhos virem a assumir o controlo da EF. Medidas essas que passam pelo conhecimento da empresa e consciência da importância que ela tem para a família, mas também, pela entrada efectiva, mesmo que gradual, segundo um programa de integração e com objectivos a atingir.

A selecção – A selecção é uma fase crítica do processo de escolha do sucessor, visto que pode gerar, por um lado, rivalidades entre membros da família, nomeadamente entre irmãos, mas por outro, gerar um sentimento de alívio por parte de quem não quer assumir quaisquer responsabilidades. O bom senso recomenda que, a haver planeamento de recursos humanos na empresa, então ele possa ser usado para a escolha do sucessor. Com isto, pretende-se expurgar o factor emoção, estabelecendo-se objectivos, com vista ao envolvimento de todos e do futuro sucessor em particular.

A formação – A formação é um aspecto delicado que pode envolver várias pessoas para além da figura paterna/materna. A este respeito, é preciso considerar alternativas possíveis, principalmente quando as relações pais/filhos não são as melhores, nomeadamente, considerar o acompanhamento por parte de um mentor ou um grupo de pessoas que se envolvam e se empenhem em elaborar um programa de formação com várias etapas, cada vez mais ambiciosas e ultrapassáveis. Outro dos objectivos é a abordagem a diferentes estilos de gestão, de forma tutelada e com atribuição de liberdade de acção sujeita a crítica e correcção, que incidirão sobretudo sobre liderança, tomada de decisões, capacidades interpessoais e capacidade de trabalho sob stress.

A transição – A transição é a fase final de todo este longo processo e pode ser efectuada de uma só vez ou de forma gradual, possibilitando esta

última que o sucessor se sinta menos pressionado ao assumir de uma só vez toda a responsabilidade inerente. Esta transição é mais fácil quando é oportuna, existe um plano de sucessão e planeamento na empresa, é definitiva e não inclui o fundador nas actividades diárias.

No entanto, esta transição dificilmente poderá ser definitiva na prática, culminando numa separação, visto que quando o fundador decide retirar-se leva consigo alguns benefícios que permitam encarar o seu futuro com tranquilidade. Para isso, é necessário que tenha assegurado um plano financeiro para a sua reforma, actividades fora do negócio que proporcionem e mantenham os contactos sociais, a confiança no sucessor e o desejo de escutar consultores externos.

A sucessão

A sucessão implica, obviamente, continuidade e planeamento. O planeamento, como foi referido anteriormente, não implica uma garantia de sucesso, apenas aumenta as probabilidades de assegurar a continuidade da EF. Assim, as etapas por que passa um processo de sucessão podem ser sintetizadas como se indica:

- Consultar e envolver todos os intervenientes;
- Criar fóruns de discussão que visem o consenso;
- Criar e desenvolver uma visão do futuro;
- Escolher o sucessor e a equipa de gestão e prepará-los;
- Auxiliar o sucessor a conquistar o seu próprio espaço;
- Desenhar o plano de distribuição da propriedade da empresa pelos seus sucessores;
- Assegurar que os membros da família entendem os seus novos papéis;
- Informar todos os parceiros de negócio – clientes e fornecedores – sobre o processo de sucessão;
- Elaborar um plano de contingência.

Conclusões

A sucessão numa empresa familiar é algo interessante, delicado e muito complexo, sendo uma das tarefas mais difíceis do ciclo de desenvolvimento destas empresas. Muitas das dificuldades existentes têm como causa questões comportamentais que interferem com as diferentes dinâmicas inerentes ao modelo tridimensional, afectando por consequência as relações com os vários agentes envolvidos. Este modelo vem tentar dar respostas ao nível das diversas dimensões do problema, dizendo que não é possível isolar cada uma delas, visto que estão em constante mudança e a interagir à sua própria velocidade. A interpretação e a compreensão de cada uma das dimensões e das respectivas fases de desenvolvimento, permite prever e superar as respectivas dificuldades da empresa e da família.

Ao analisar-se o processo de sucessão, verifica-se que uma das melhores formas de minimizar os problemas, é planeando formalmente e com a devida antecedência, para que todas as partes envolvidas se empenhem no seu sucesso. É assim imprescindível que todo o processo seja pautado na razão e não na emoção, pelo que, não são raras as vezes, em que antes de se encarar a sucessão propriamente dita haja lugar ao restabelecimento de relações que estão em conflito durante anos. A comunicação nestes casos é de importância extrema, mas quase sempre negligenciada, pondo em causa a continuidade da empresa. Esta continuidade não deve ser nunca conseguida a qualquer custo, mas numa lógica de modernidade, isto é, inovando na estratégia, nos produtos e serviços e na abordagem ao mercado. ■

(Texto recebido pela CTOC em Abril de 2008)

Bibliografia

Disponível para consulta no site da CTOC (www.ctoc.pt)

⁽¹⁾ Fonte: Gersick et al. (1997, p.6).

⁽²⁾ Com o aparecimento dos filhos tudo vai mudar nas relações conjugais, mas fundamentalmente, nas relações da família com a empresa. Essas mudanças, normalmente, afectam muito mais a mulher, visto que é ela que, por norma, abandona o seu lugar na empresa, para ocupar um outro na família.

⁽³⁾ Gerir as relações entre as três gerações é muito complexo. Pode acontecer que se a geração intermédia não for capaz de se impor, os seus filhos vão perceber que quem tem o poder, o controlo e a autoridade são os avós.

⁽⁴⁾ Jornal Oficial n.º L 385 de 31/12/1994 p.14-17.

⁽⁵⁾ Ernst and Young *apud* Botelho, 2004, p.43.

⁽⁶⁾ Este assunto irá ser abordado na dimensão família.

⁽⁷⁾ Gersick (1997 *apud* Botelho 2004 p.49).