

Empresas Familiares: Desafios no Processo de Sucessão

Por: Luís Todo Bom

(e-mail: Angopartners@gmail.com)

Professor Associado Convidado do ISCTE
Membro do Conselho Geral do IPCG

Comunicação apresentada na III Conferência sobre “Corporate Governance: Nomeações para os Órgãos de Gestão” organizada pela Stanton Chase Portugal e IPCG.

Lisboa, 23 de Setembro de 2015

A. - Introdução

A sucessão não é o tema mais relevante na gestão das Empresas Familiares.

- É um dos 17 “Objectivos das Estruturas Familiares”;
- Tem uma relevância claramente Inferior a:
 - Construção do “Modelo de Equilíbrio dos 5 Cs” para dar resposta ao “Dilema das Empresas Familiares”;
 - Definição e institucionalização das várias “Estruturas dos Grupos Familiares”, na Empresa e na Família;
 - “Acordos da Família em relação aos 5 desafios genéricos das Empresas Familiares”.

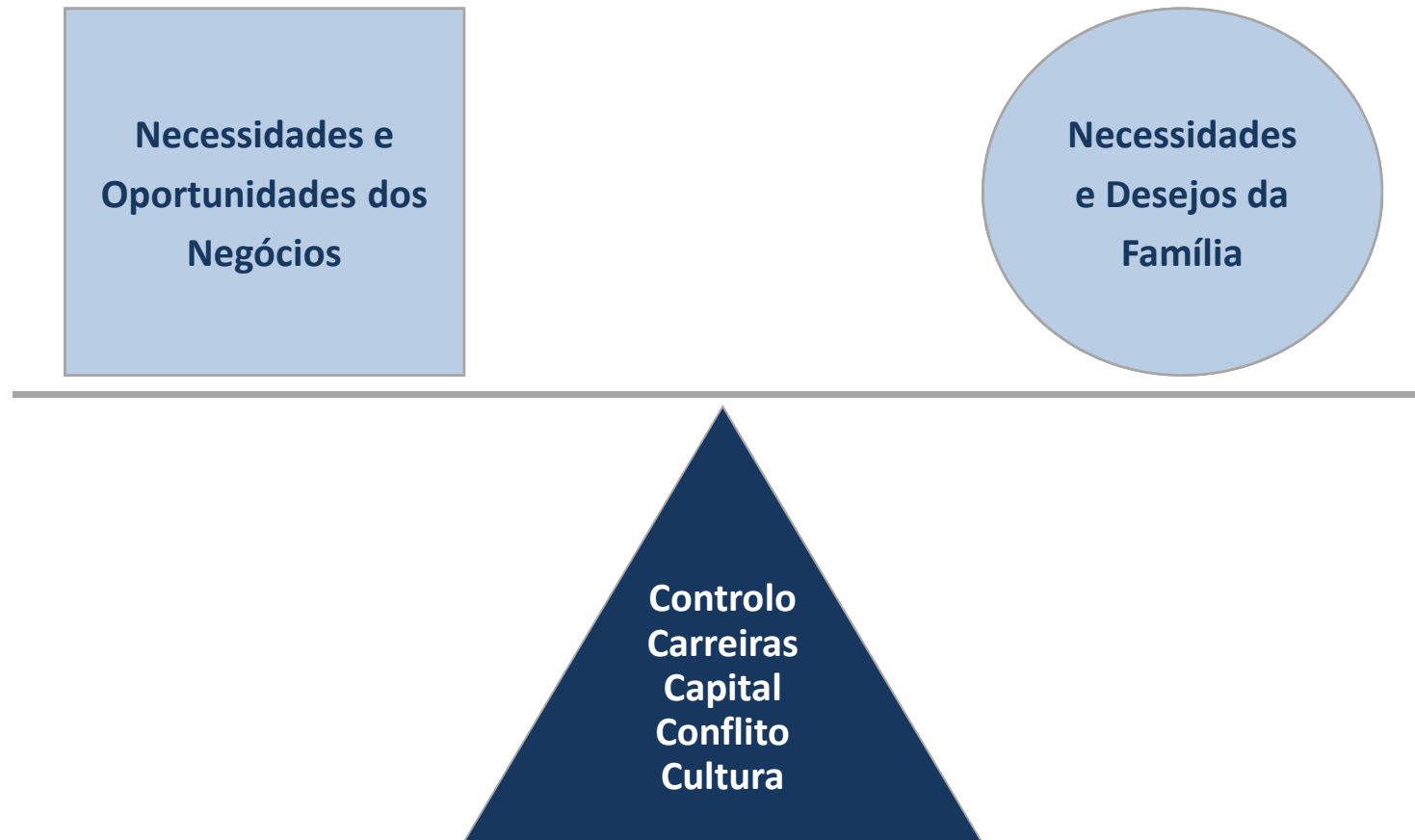
Objectivos das Estruturas Familiares (1)

1. Definir e Suportar os Valores da Família;
2. Desenvolver e Suportar a Visão da Família;
3. Decisões Estratégicas e Fundamentais para a Família;
4. Desenvolver, Implementar e Executar o Plano Estratégico da Família;
5. Desenvolver, Implementar e Executar os Planos de Acções da Família;
6. Representação da Família e Comunicação Construtiva com a Administração da Empresa;
7. Rever o progresso da família em relação aos planos, incluindo as performances individuais;
8. Proteger e gerir o património da Família.

Objectivos das Estruturas Familiares (2)

9. Proteger e aumentar a herança e reputação da Família;
10. Fornecer serviços profissionais à Família;
11. Construir e manter a paz na Família;
12. Desenvolver, Implementar e Fortalecer a Constituição da Família;
13. Criar e fortalecer o Código de Obrigações Mútuas da Família;
14. Filantropia;
15. Suporte da Família aos seus Membros;
16. Educação dos membros jovens da Família e desenvolver o seu potencial como colaboradores e futuros líderes da Empresa;
17. Planos de Sucessão e Transição – Rever a Performance e progresso em relação ao planeado.

O “Dilema” das Empresas Familiares



Modelo de Equilíbrio baseado nos 5 Cs

As Empresas Familiares devem desenvolver planos e políticas que respondam às seguintes variáveis fundamentais:

- **Controlo** Estabelecendo de uma maneira justa o modo como a família lida com a tomada de decisão na família, na gestão e na propriedade do negócio.
- **Carreiras** Estabelecendo Tornando possível para os vários membros da família a prossecução de carreiras remuneradas ou outros papéis no negócio com remunerações baseadas na performance.
- **Capital** Criando sistemas e consensos sobre reinvestimentos e desinvestimentos (liquidez) para os membros da família.
- **Conflito** Resolvendo os conflitos que derivam da interacção entre os aspectos do negócio e da família.
- **Cultura** Adoptando os valores da família no desenvolvimento dos planos e acções.

Categorias de Estruturas nos Grupos Empresariais Familiares

| Estruturas | Família | Empresa |
|--------------------------------------|--|--|
| Tipos de Estrutura | <ul style="list-style-type: none">▪ SGPS e Fundo da Família;▪ Conselho da Família;▪ Assembleia ou Fórum da Família. | <ul style="list-style-type: none">▪ Conselho de Administração;▪ Conselho Consultivo;▪ Comissão Executiva. |
| Acordos ou Documentos Formais | <ul style="list-style-type: none">▪ Carta de Constituição da Família;▪ Código de Conduta;▪ Obrigações Mútuas;▪ Acordos de compra/venda entre accionistas;▪ Acordos pré e pós nupciais▪ Plano de Sucessão. | <ul style="list-style-type: none">▪ Manuais Formais de Política da Empresa;▪ Manuais Formais sobre Recursos Humanos;▪ Descrição de Tarefas e Quadro de Indicadores Principais. |

Acordos da Família em relação aos 5 Desafios Genéricos das Empresas Familiares



B. - Continuação

Mas o Processo de Sucessão é importante.

Deve obedecer às seguintes características:

- Ser um processo estruturado, com várias passos, exigindo cada um, tempo, reflexão e conhecimento;
- Envolver acções na Família e na Empresa;
- Garantir o empenho de todos os intervenientes com responsabilidades no processo;
- Ser concluído com sucesso (ficar no meio da ponte é um desastre anunciado!);
- Se necessário, para responder às preocupações anteriores, considerar uma fase transitória com um tutor, gestor profissional que faça a transição entre os anteriores e os novos elementos da Família.

Processo de Sucessão num Grupo Familiar

1. Enquadramento

Família e Empresa

- Identificar a necessidade dum processo de sucessão
- Nomear a equipa de gestão do processo de sucessão

Estabelecer

- Factor de enquadramento
- Valores
- Planos e Objectivos
- Questões importantes, necessidades e desafios
- Recursos disponíveis
- Questões de Timing
- Candidatos
- Perfil e estilo do líder actual

2. Avaliação

Família e Empresa

Avaliar

- Planos e Objectivos da Empresa
- Planos e Objectivos da Família
- Candidatos credíveis
- Recursos de suporte
- Valores congruentes
- Impacto nos colaboradores
- Impacto nos stakeholders
- Impacto na Família
- Timing e aspectos práticos do processo

3. Planeamento

Empresa

- Critérios da Sucessão
- Critérios dos Candidatos
- Processo de Selecção
- Processo de Comunicação
- Programa de desenvolvimento – candidato e sucessor
- Programa e Critérios de Medida
- Plano de Contingência

4. Implementação

Empresa

- Seleccionar o Candidato
- Comunicar a Escolha
- Treino e Acompanhamento
- Exposição a todas as áreas do negócio
- Monitorar e avaliar a performance do candidato
- Monitorar e avaliar a transição para o sucessor
- Aceitar/Rejeitar o Candidato
- Cerimónia de tomada de posse

**Conclusão do
Processo**

C. - Conclusão

O Sucessor, por seu lado, enfrenta enormes desafios:

- Responder às expectativas criadas em torno de si. Espera-se que seja igual ou melhor que o seu antecessor – a Família e os quadros da Empresa;
- Cumprir integralmente os 17 “Objectivos das Empresas Familiares”;
- Fazer funcionar as Estruturas da Família e da Empresa dos Grupos Familiares;
- Manter e aperfeiçoar o Modelo de Equilíbrio baseado nos 5 Cs, resolvendo bem o dilema das Empresas Familiares.