

# A sucessão nas empresas familiares



**LUIS TODO BOM**

Professor Associado Convidado do ISCTE

**A**presentei, recentemente, no âmbito do IPCG – Instituto Português de Corporate Governance, uma conferência sobre os Desafios no Processo de Sucessão das Empresas Familiares, área a que tenho dedicado especial atenção, no âmbito académico e profissional.

A sucessão não é o tema mais importante na gestão das empresas familiares, sendo, no entanto, o mais referido e publicitado.

Tem uma relevância claramente inferior a um conjunto de outras áreas ligadas às empresas familiares, nomeadamente aos modelos de equilíbrio de gestão destas entidades e à construção e ao acompanhamento das estruturas dos grupos familiares, em especial, o conselho de família.

Aliás, se as estruturas de família existirem e funcionarem adequadamente, o processo de sucessão ocorre com normalidade, sendo tratado, atempadamente, numa forma tranquila e estruturada.

Este processo estruturado de sucessão deve contemplar quatro fases – enquadramento, avaliação, planeamento e implementação e deve ser tratado, simultaneamente, no âmbito da família e da empresa, envolvendo as respectivas estruturas familiares e empresariais.

A primeira fase, de enquadramento, consiste na identificação, no âmbito da família e da empresa, da necessidade do processo da sucessão, que termina com a selecção do candidato, a sua divulgação e tomada de posse na empresa.

Durante as quatro fases, deve ser assegurado o empenho de todos os intervenientes, da família e da empresa, com responsabilidades, deve ser terminado com sucesso (ficar no meio da ponte é um desastre assumido!) e considerar, se necessário uma fase intermédia, de transição, entre as duas gerações da família, em que a condução do grupo é assegurada por um tutor e gestor profissional.



O mito existente, de que o grande problema das empresas familiares é a sucessão, com afirmações gratuitas de que as empresas familiares raramente resistem à 3.ª geração, coloca no sucessor um peso emocional e um conjunto de expectativas que tornam a sua função um acto heróico de sobrevivência.

Espera-se que o sucessor seja igual ou melhor, em todos os aspectos, que o seu antecessor, que cumpra ainda com mais zelo e competência todos os objectivos do grupo familiar, que faça funcionar, dum modo ainda mais harmónico e eficiente, as estruturas da família e da empresa e que mantenha e aperfeiçoe o modelo de equilíbrio, comumente aceite para estas entidades, baseado nos 5C – controlo, car-

**A sucessão não é o tema mais importante na gestão das empresas familiares, sendo, no entanto, o mais referido e publicitado.**

reira, capital, conflito e cultura.

A matriz empresarial portuguesa contempla um conjunto alargado de grupos e empresas familiares, pelo que, este tema tem enorme relevância no panorama económico nacional.

Tem-se verificado que, nos grupos familiares em que as preocupações de gestão do equilíbrio família – empresa, são tratados

com profissionalismo e atempadamente, não sofrem nenhum sobressalto na sucessão.

Nas empresas que adiam ou fogem a este processo estruturado de gestão, a sucessão acaba por ser um problema real. E, nestes casos, de facto, dificilmente a empresa chega à 3.ª geração. ■

Coluna mensal à segunda-feira

*Com um abraço amigável,  
Luis T. d. B.*