



O FUTURO É HOJE

Gestão e sucessão de empresas familiares

SUCESSÃO NA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES

CADERNO
TÉCNICO

#1



ÍNDICE

3	Introdução
4	01. Empresas Familiares
4	Definição de empresas familiares
7	A importância das empresas familiares
7	Pontos Fortes e Pontos Fracos das empresas familiares
11	02. Planear a continuidade da Empresa Familiar
12	Impossibilidade de continuação do negócio
13	Possibilidade de continuação do negócio
14	Continuidade da família à frente do negócio
16	03. Sucessão na gestão das empresas familiares
17	Tipos de sucessão
18	04. O processo sucessório
20	As etapas do processo de sucessão dentro da família
21	Vantagens e Desvantagens da sucessão



INTRODUÇÃO

As empresas familiares são uma realidade particular do tecido económico e da realidade jurídico-empresarial portuguesa. Estas, apesar de se caracterizarem, essencialmente, como sociedades fechadas, têm absorvido progressivamente os princípios delineadores do governo das sociedades - normas jurídicas, práticas e comportamentos relacionados com a estrutura de poderes decisórios (incluindo a administração, a direção e demais órgãos diretivos) e a fiscalização das organizações, compreendendo nomeadamente a determinação do perfil dos titulares de órgãos e corpos organizativos e as relações entre estes, os titulares do capital, os associados ou os fundadores e os outros sujeitos relevantes para a sustentabilidade da organização.

Além do mais, quando comparadas com as suas congéneres não familiares, as empresas familiares são detentoras de um elemento muito próprio, a Família Empresária. Esta, presente em todos os domínios de atuação da empresa, influenciará a sua atividade, possibilitando que em áreas como a propriedade, a gestão e a sucessão, a empresa familiar se distinga das empresas não familiares.



01.

EMPRESAS FAMILIARES

Apesar da dificuldade em se alcançar uma definição comum de empresas familiares, os autores da área não deixam de apresentar possíveis modalidades de determinação e definição deste tipo de empresas. A grande maioria das definições encontradas tentam definir empresas familiares em torno do conceito de propriedade, enquanto outros preferem defini-las considerando a propriedade e o envolvimento na gestão por parte da família proprietária da empresa.



DEFINIÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES

A Associação Portuguesa de Empresas Familiares (APEF) refere-se às Empresas Familiares como “aquelas em que uma Família detém o controlo, em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa”.

Uma empresa familiar pode ser definida como “uma empresa em que um ou mais membros de uma ou mais famílias têm uma participação significativa e compromissos significativos na direção do negócio” ou “uma empresa fundada por vários sócios, ou herdada por vários grupos familiares que partilham um número importante de traços familiares culturais”.

As empresas familiares podem ainda ser definidas através do conceito de “sucessão empresarial”, o qual é o resultado de uma das principais finalidades destas empresas, ou seja, a sua transmissão



às gerações seguintes, “quando uma empresa está totalmente identificada por uma determinada família por pelo menos duas gerações, e essas influenciam na política e nos objetivos da família”.

Neste sentido, podemos concluir que as empresas familiares são aquelas, nas quais os detentores da propriedade, e em primeiro lugar, o seu fundador, têm a possibilidade de determinar o futuro da empresa (delineando políticas como o acesso à empresa, a retribuição dos seus membros, a transmissão e o planeamento da sucessão), permitindo que o controlo / direção da mesma se mantenha na propriedade das gerações supervenientes.

As várias definições apresentadas mostram como a empresa familiar é uma estrutura complexa, pela convergência entre a empresa e a família. A atividade empresarial é, deste modo, influenciada pela relação familiar existente, por um lado, através do controlo da propriedade e, por outro, através da gestão da sociedade simultaneamente com o controlo da propriedade, verificando-se um envolvimento direto da família nos negócios da empresa.

ALGUNS AUTORES APONTAM SEIS ITENS QUE, QUANDO PRESENTES EM UMA ORGANIZAÇÃO, PODEM IDENTIFICA-LA COMO FAMILIAR:

- ⊙ O **controlo acionista** pertence a uma família;
- ⊙ Os **laços familiares determinam a sucessão** do poder;
- ⊙ Os **parentes ocupam posições estratégicas** na administração;
- ⊙ Os **valores** da organização identificam-se com os **da família**;
- ⊙ Os **atos dos membros da família repercutem-se na gestão da empresa**, não importando se nela atuam;
- ⊙ **Ausência de liberdade para vender** as participações/quotas herdadas da empresa.

É corrente confundir empresas familiares com micro ou pequena empresa o que não é de toda verdade, pois existem empresas familiares entre as maiores empresas dos vários países, apesar da maior parte das empresas familiares existentes serem pequenas ou médias empresas (PMEs).

Se analisarmos esta realidade a nível mundial, consta-se que:

- 🎯 **Entre 65% e 80% das empresas a nível mundial são familiares.** Desde as mais pequenas às mundialmente conhecidas como é o caso da Wal-Mart e da Fidelity Investments. Das 500 maiores empresas listadas pela Fortune cerca de 40% são detidas ou controladas por famílias.
- 🎯 **Na Europa Continental, são várias as empresas de grandes dimensões que se mantêm sob o controlo familiar.** Estas representam mais de 60% das empresas europeias, nas quais se incluem empresas de diversos sectores de atividade, várias dimensões, podendo ou não ser cotadas em bolsa.
- 🎯 Em Portugal, estudos da Associação Portuguesa de Empresas Familiares, estimam que **cerca de 70%-80% das empresas portuguesas e, provavelmente, mais de 60% do PIB e 50% do emprego está assegurado em empresas “cuja propriedade se encontra, total ou parcialmente nas mãos de uma ou mais famílias**, e a família detém o controlo sobre a gestão da empresa”. Temos vários exemplos de grandes e conhecidas empresas familiares, como é o caso do Grupo Jerónimo Martins, Grupo Sonae, Grupo Amorim, Luís Simões ou Salvador Caetano.



As empresas familiares representam uma forma de organização empresarial transversal do tecido empresarial, estando presentes em praticamente todos os sectores de atividade, e têm um importante impacto no crescimento da economia através da criação de emprego e produtividade.

A IMPORTÂNCIA DAS EMPRESAS FAMILIARES

Como se viu anteriormente, as empresas familiares representam uma forma de organização empresarial transversal do tecido empresarial e têm um importante impacto no crescimento da economia através da criação de emprego e produtividade.

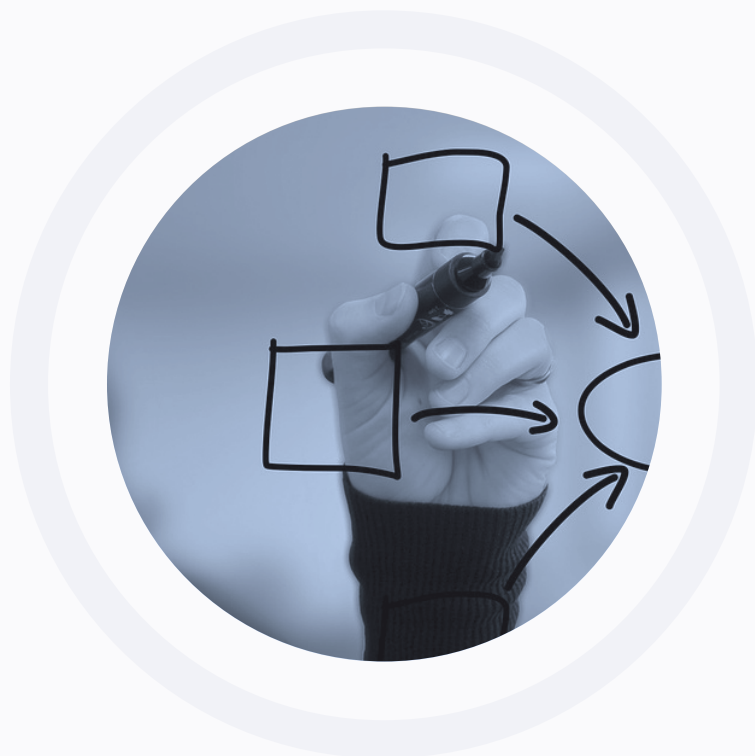
A sua importância assenta, não só no papel que possuem como agentes económicos, mas também nos valores que transmitem ao longo das gerações, na estabilidade a longo prazo, no empenho, no compromisso e na responsabilidade em fazer perpetuar os valores em que se baseia.

São vários os autores e os estudos que têm chamado a atenção para a importância das empresas familiares. Apesar de desempenharem um dos pilares essenciais para a estabilidade do tecido empresarial, estas empresas são também uma realidade que reveste grande complexidade.

PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DAS EMPRESAS FAMILIARES

Diante do cenário de empresas familiares, muitos acreditam que quando a família e a empresa se unem isso acaba por enfraquecer a eficiência da gestão dos negócios, mas existem hoje no mercado grandes empresas que têm como início a gestão familiar.

Abaixo serão listados alguns dos pontos fortes e pontos fracos, em relação às empresas familiares, que surgem em determinados estudos e são referidos por diversos autores.





COMO **PONTOS FORTES** PODEMOS DESTACAR:

- ⊕ **Comando único e centralizado**, permitindo reações rápidas em situações de emergência;
- ⊕ **Estrutura administrativa e operacional convergente**;
- ⊕ **Disponibilidade de recursos financeiros e administrativos para o auto-financiamento** obtido de poupança feita pela família;
- ⊕ **Importantes relações comunitárias e comerciais** decorrentes de um nome respeitado;
- ⊕ **Organização interna leal e dedicada**;
- ⊕ **Forte valorização da confiança mútua**, independentemente de vínculos familiares.
- ⊕ A **formação de laços entre empregados antigos e os proprietários** exerce papel importante no desempenho da empresa;
- ⊕ **Grupo interessado e unido em torno do fundador**;
- ⊕ **Sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade** onde atua;
- ⊕ **Continuidade e integridade de diretrizes administrativas** e de focos de atenção da empresa.



Verifica-se que, mediante a geração em que se encontra a empresa, a mesma apresenta pontos fracos distintos, motivo pelo qual, os mesmos serão apresentados atendendo a essa situação.



COMO **PONTOS FRACOS** PODEMOS DESTACAR:

- ⊖ **Dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional**, tendendo mais para o primeiro;
- ⊖ A postura de **autoritarismo e austeridade do fundador**, na forma de investir ou na administração dos gastos, alterna com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação;
- ⊖ **Exigência de dedicação exclusiva dos familiares**, priorizando os interesses da empresa;
- ⊖ **Laços afetivos extremamente fortes**, influenciando as decisões, os comportamentos e os relacionamentos na empresa;
- ⊖ **Valorização da antiguidade** como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- ⊖ **Expectativa de alta fidelidade dos empregados**, o que pode gerar um comportamento de submissão, sufocando a criatividade;
- ⊖ **Jogos de poder**, nos quais muitas vezes vale mais a habilidade política do que a característica ou a competência administrativa.
- ⊖ **Falta de comando central** capaz de gerar uma reação rápida para enfrentar os desafios do mercado;
- ⊖ **Falta de planeamento** para médio e longo prazo;
- ⊖ **Falta de preparação/formação profissional para os herdeiros**;
- ⊖ **Conflitos** que surgem **entre os interesses da família e os da empresa** como um todo;
- ⊖ **Falta de compromisso em todos os setores da empresa**, sobretudo com respeito a lucros e desempenho;
- ⊖ **Descapitalização da empresa pelos herdeiros em benefício próprio**;
- ⊖ **Situações em que prevalece o emprego de parentes**, sem ser orientado ou acompanhado por critérios objetivos de avaliação do desempenho profissional;
- ⊖ **Falta de participação efetiva dos sócios**, que legalmente constituem a empresa, nas suas atividades do dia a dia;
- ⊖ Às vezes, **manipulação contabilística “com o objetivo de burlar o fisco”**, o que impede o conhecimento da real situação da empresa e sua comparação com os indicadores de desempenho do mercado.



De acordo com um estudo realizado pela PWC, e como podemos observar na imagem infra, **o que diferencia as empresas familiares** das não familiares é:



74%

Culturas e valores mais sólidos



72%

Diferentes medidas do sucesso - mais do que o simples lucro e crescimento



71%

O processo decisório é mais rápido / agilizado



61%

Mais empreendedor



55%

Abordagem de longo prazo ao processo decisório



48%

Precisar de trabalhar mais arduamente para recrutar / reter os maiores talentos



40%

Arriscar mais



32%

Acesso mais difícil a capital



02. **PLANEAR A CONTINUIDADE DA EMPRESA FAMILIAR**

O momento da sucessão é complexo e quanto mais cedo se começa a planear a sucessão e continuidade da empresa familiar, menos problemas e traumas serão desenvolvidos nesse processo.



Um estudo da PricewaterhouseCoopers (PwC), com base em 2802 entrevistas a presidentes executivos de empresas familiares, identificou duas grandes fragilidades neste tipo de organizações:

- ⦿ o risco de colapso por **não planearem a sucessão**, e
- ⦿ alguma **indiferença** perante **os desafios da revolução tecnológica**.

Miguel Marques, coordenador do estudo em Portugal, concluiu que 43% destas empresas não dispõe de um plano de sucessão e apenas um quarto diz sentir-se vulnerável à inovação digital. Ainda assim, o coordenador do estudo defende que Portugal só ganha em ter um grande número de empresas familiares que, no seu entender, são mais resistentes às crises e tendem a colocar o longo prazo à frente do lucro imediato.

No momento em que surge a necessidade da sucessão, a empresa entra num processo de transição. Esse período pode ser ou não problemático para os envolvidos. Tudo depende da forma como é entendido o processo e como as suas mudanças serão absorvidas.

Para que haja uma sucessão competente, em primeiro lugar a família deve compreender que a empresa é empreendimento económico, gerida por competência. A sucessão nas empresas tem como objetivo a sua sobrevivência e expansão. Se o processo for mal conduzido corre o risco da empresa ser vendida ou fechada.

Existem dois conceitos que complementam a troca de gerações:

- ⦿ **a sucessão:** reflete o aspeto sequencial da transição, quando um ciclo se encerra e outro precisa começar; e
- ⦿ **a continuidade:** refere-se a dar seguimento ao que já existe.

Ambos, com o equilíbrio adequado, são necessárias para minimizar as consequências perturbadoras da transição de gerações.

IMPOSSIBILIDADE DE CONTINUAÇÃO DO NEGÓCIO

Quando se pensa na sucessão, pensa-se também na continuidade do negócio e aí pode acontecer o pior cenário:

- ⦿ **desinteresse dos herdeiros;** e
- ⦿ **Inexistência de investidores.**



Neste caso, o processo de sucessão das empresas familiares falha, o que pode originar graves problemas, tais como:

- ⊙ **Perda de postos de trabalho;**
- ⊙ **Perda de investimento tangível** (edifícios, maquinarias, etc);
- ⊙ **Perda de investimento intangível** (carteira de clientes, Know-How, etc).

POSSIBILIDADE DE CONTINUAÇÃO DO NEGÓCIO

Quando há a possibilidade de continuidade do negócio da empresa familiar, o primeiro passo a ser dado é a identificação do real interesse dos sucessores em gerir o negócio.



- ⊙ **Em caso de haver interessados** dentro da família (geralmente os filhos) a estratégia de continuidade deve ser definida. **Sugere-se a elaboração de um plano de sucessão**, com preparação prévia dos interessados nos aspetos técnicos e de gestão.
- ⊙ Em caso negativo, e **na impossibilidade de continuidade** ou falta de interesse do fundador, **uma das saídas é vender o empreendimento**, o que certamente tem um peso emocional grande.

A insistência com familiares que não se identificam tende a levar o negócio ao fracasso no curto prazo, e muitas empresas não resistem à segunda geração.

CONTINUIDADE DA FAMÍLIA À FRENTE DO NEGÓCIO

O período de sucessão deve ser iniciado o quanto antes, pois, quanto maior for o tempo de preparação do sucessor, mais chances existem desse processo ocorrer com maturidade, compromisso e liderança no período da transição. Assim, com o sucessor a ser preparado antecipadamente, conseguem-se antecipar os problemas que possam surgir no quotidiano da empresa, e o fundador poderá avaliar se o sucessor satisfaz a expectativa esperada.



Esse processo sucessório em empresas familiares é algo de extrema relevância e muito delicado, pois, não envolve apenas aspetos ligados à administração empresarial, mas também pontos afetivos, paternalistas, que podem afetar a estrutura familiar e seus relacionamentos fora da empresa, o que acaba ocasionando conflitos de âmbito familiar. Muitas vezes esses conflitos acabam por fragilizar a relação familiar tanto dentro como fora da empresa.

Há determinados aspetos que são importantes, tais como:

- ❶ o fundador saber **encontrar o sucessor adequado** para empresa;
- ❷ **o sucessor passar por todas as áreas da organização** para adquirir experiência e responsabilidade na tomada de decisões.

Em muitos casos o fundador acha de extrema importância que esse sucessor seja seu filho, o herdeiro da família, e isso acaba por levar a empresa à falência, pois, o sucessor muitas vezes não quer esse cargo, ou não tem as competências necessárias para essa função.

Essas posições, herdeiro e sucessor, devem ser tratadas de maneira muito delicada pelo fundador, porque para assumir a sucessão e esta ser bem-sucedida, esse cargo deve ser preenchido por alguém que tenha as capacidades e os requisitos exigidos pela função, independente de ser ou não da família. O êxito de uma sucessão depende da maneira como o pai, que também é o presidente da empresa, prepara a sua família para o poder e a riqueza.

Os **cenários mais comuns** para a continuidade da família à frente do negócio são:

- ① **O sucessor assume dando continuidade a estratégia do negócio:** é mantida a estrutura e modelo de gestão, cabendo ao sucessor dar continuidade a empresa. Esta opção é muito comum em negócios bem-sucedidos.
- ② **O sucessor passa a ter o controlo, e implementa melhorias ou uma nova estratégia para o mercado:** há mudança imediata no modelo de gestão e na estratégia de atuação. Cenário provável em situações desfavoráveis, que requerem alteração no modelo por uma questão de sobrevivência.
- ③ **Mais de um sucessor assume, e fazem parte da gestão:** os sucessores assumem a gestão entre eles. A hierarquia precisa estar alinhada entre todos, com clara definição dos direitos e deveres. O desempenho de cada um precisa estar à altura da empresa, sob pena de substituição e retirada da gestão.
- ④ **Mais de um sucessor assume, mas os envolvidos não fazem parte da gestão:** em alguns casos os sucessores não se sentem aptos ou não apresentam interesse em atuar diretamente na gestão, entretanto desejam manter o negócio na família. Em situações como esta, o grupo pode contratar gestores especializados, que conduzirão o negócio respeitando valores e diretrizes estratégicas estabelecidos pelos proprietários. Sugere-se para este contexto a criação de um conselho, de caráter consultivo, do qual os membros da família farão parte.

Para qualquer uma das alternativas o fundador e ex-dirigente deve aceitar passar a sucessão e não mais interferir no negócio, dando liberdade para que novas ideias e decisões sejam colocadas em prática. Os sucessores precisam ser (ou estar) preparados, sendo sugerida a obtenção de conhecimentos através de capacitações e consultoria. As regras de atuação de cada um, precisam estar claras, assim como a remuneração individual e autoridade.

Para todos os casos sugere-se ainda a criação de um conselho, do qual o criador do negócio pode fazer parte junto com os demais sucessores (estando à frente ou não da empresa). Caberá ao conselho acompanhar as decisões estratégicas, com poder de intervir em casos extremos, mas preponderantemente com função consultiva. A inclusão de pessoas externas também contribui para maior neutralidade do grupo.



03. SUCESSÃO NA GESTÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES

A sucessão na gestão representa um dos momentos mais importantes para as empresas familiares, pois supõe a continuidade do negócio e essa tarefa representa uma das mais difíceis do mundo dos negócios.

A sucessão só será bem-sucedida quando o fundador tiver plena consciência do que está a fazer. Entende-se que a sucessão familiar provoca problemas e que a sucessão profissional proporciona resultados.



Existem alguns **fatores que foram identificados como relevantes na sucessão familiar**, são eles:

- ⊙ a realidade da família quanto aos seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais;
- ⊙ os seus níveis de riqueza e poder encontram-se acima das interações pessoais e familiares;
- ⊙ se existe dicotomia entre empresa e família;
- ⊙ como são tratados os parentes agregados, tais como genros e noras e;
- ⊙ como está a expectativa de vida dos membros mais influentes da família e a atuação do patriarca, e principalmente da matriarca da família.



Erradamente, as pessoas encaram a sucessão como um momento pontual e não um processo. É preciso pensar no processo como um todo, para poder visualizar a melhor forma de preparar as etapas, a passagem e a continuidade.

Outro ponto que devemos dar importância é o planeamento, pois quanto melhor planeado menos conflitos terá e melhor será a preparação para a continuidade do negócio. Todos os envolvidos no processo, de certa forma, possuem uma opinião sobre o acontecimento, todos têm uma maneira diferente de olhar de acordo com o seu ponto de vista, então dever-se-ia avaliar o sucedido, o sucessor, os sócios, os parceiros, fornecedores, clientes e o mercado em geral. Portanto a sucessão sendo bem planeada e transparente trará benefícios para os envolvidos, todos eles estarão tranquilos e confiantes, acreditando que houve legitimidade no processo de transição.

O processo de sucessão é de longa duração, podendo envolver duas ou mais gerações que atingirá a empresa, família e património.

Por vezes, estabelecer o processo de profissionalização será a melhor maneira para a adequação deste profissional. Formular e estabelecer prioridades, com resultados a serem alcançados, torna o objetivo mais claro. Ao planejar a sucessão devem ser tomados alguns cuidados, como focar que o objetivo seja direto nas soluções, separando problemas e não se influenciando pela empatia das partes. Esse processo deve ser contínuo e em constante avaliação ao longo do tempo, sendo testado, entendido e evoluído.

TIPOS DE SUCESSÃO

Podemos então concluir que existem dois tipos de sucessão:

- ⦿ **Sucessão familiar** - quando o fundador tende a favorecer seus herdeiros naturais, convencido de que eles são os melhores sucessores para a empresa, mas não possui uma verdade única já que cada caso é um caso.
- ⦿ **Sucessão profissional** - quando a empresa passa toda a sua administração para profissionais contratados e consequentemente ocorre a troca de vários executivos na empresa, pois ela é entendida como base para um processo sucessório de êxito.



04. **O PROCESSO SUCESSÓRIO**

O processo sucessório deve ser planeado levando em considerações as particularidades de cada grupo familiar e empresarial.



A presença do fundador e a participação de todos os membros são muito importantes para dar seguimento ao processo. É preciso que haja um clima muito bem elaborado, para falar sobre os conflitos existentes e que possam surgir durante o processo.

Abordar e planejar a sucessão não são tarefas fáceis, pois envolvem as relações, os laços, as emoções, património e poder. Fica evidente a importância da sucessão na empresa com o intuito de aperfeiçoar a sucessão, adotando uma política de acordo com a realidade da organização.

As empresas no seu dia-a-dia passam por constantes desentendimentos entre os sócios, entre o patrão e empregados e entre os próprios empregados. Nas empresas familiares esses desentendimentos são muito mais naturais, pois existe a soma dessas duas características, e por isso os conflitos tendem a ser mais complexos.

O planeamento sucessório nas empresas familiares permite estabelecer a direção a ser seguida e é o aspeto mais importante para o sucesso de transferência de funções, buscando a interação entre o sucessor e o ambiente interno.



EXISTEM CINCO FASES NO PROCESSO DE SUCESSÃO:

- ① **1ª Fase**
Identificar os resultados a serem alcançados;
- ② **2ª Fase**
Identificar os conhecimentos e habilidades do sucessor face às necessidades da empresa;
- ③ **3ª Fase**
Discutir os resultados obtidos na primeira e segunda fase;
- ④ **4ª Fase**
A escolha do sucessor e;
- ⑤ **5ª Fase**
Implementação do sucessor e avaliação dos resultados.

Na tentativa de se maximizar e minimizar os problemas encontrados no processo de sucessão nas empresas familiares aponta-se uma série de **possíveis ações** que abrangem todas as partes envolvidas **para facilitar o processo**:

- ① preparação do **sucedido**;
- ② preparação do **sucessor**;
- ③ preparação da **empresa**;
- ④ preparação da **família**.

Dessa forma, pode-se perceber que há vários aspetos relevantes no processo de sucessão familiar, que quando trabalhados em conjunto e planeados, possibilitam a cada parte envolvida assumir maior responsabilidade e a comprometerem-se mais intensamente com a continuidade do negócio.

O processo sucessório desempenha um papel significativo na realidade das empresas.

A sucessão envolve três perspetivas:

- ⊙ a **sobrevivência** das empresas,
- ⊙ o **comprometimento** da empresa **no âmbito da família**, e
- ⊙ a **possibilidade da geração sucessora dar continuidade ao legado** do sucedido.

Primeiramente a família empresária busca a sobrevivência da empresa familiar, pois constitui um provimento de recursos. Da mesma forma a empresa empresária, deseja a continuidade da empresa familiar pelos aspetos afetivos. Esse simbolismo gera a manutenção da empresa no âmbito família.

A sucessão é um processo que se constitui em várias fases e que começa muito cedo e nunca termina, é um processo contínuo e que deve se considerar os diferentes aspetos da empresa familiar e da família na empresa, tais como os aspetos de gestão, familiares, culturais, sociais e estratégicos.

AS ETAPAS DO PROCESSO DE SUCESSÃO DENTRO DA FAMÍLIA

O processo de sucessão, de qualquer forma, provoca mudanças profundas no ciclo e na vida das empresas. Existem dez etapas para elaborar um processo eficaz são eles:

- ⊙ **Selecionar** entre os familiares da geração seguinte, os **potenciais candidatos à sucessão**;
- ⊙ **Formar**, adequadamente, **esses potenciais candidatos**;
- ⊙ **Compartilhar com eles sua formação**;
- ⊙ **Selecionar o candidato com maior capacidade de ser líder das equipas diretivas** atuais;
- ⊙ **Selecionar o candidato com maior capacidade para liderar a família**;



- ⊙ **Selecionar o candidato com melhor capacidade para compartilhar uma pré-sucessão;**
- ⊙ **Observar os tempos de pré-sucessão;**
- ⊙ **Controlar e administrar a solução dos possíveis conflitos** que poderão se criar com os herdeiros não escolhidos;
- ⊙ **Orientar e acompanhar os primeiros tempos da sucessão;**
- ⊙ **Planear o tempo adequado para a saída do sucedido e “liberação” do sucessor** em seu trabalho de gestor.

Por fim a sucessão só será eficaz, quando existir regras, afinal elas trazem transparências e todos ficam cientes do processo. O processo deve manter credibilidade para continuar ocorrendo.

VANTAGENS E DESVANTAGENS DA SUCESSÃO

Para as empresas familiares nada é tão simples. Por mais harmonioso que seja um grupo familiar, sempre acontecerá divergências, necessidades e concessões a fazer. Mas a solidez que uma família é capaz de trazer é indispensável. Dessa mesma forma as vantagens e desvantagens podem ser analisadas na estrutura do negócio que carrega o peso do sobrenome.

Um dos principais desafios das empresas familiares é o processo de sucessão já que, geração após geração, é necessário encontrar membros interessados em continuar o negócio. Durante o período de sucessão, ocorrem vários conflitos entre membros da família e profissionais atuantes.





AS DESVANTAGENS DA SUCESSÃO:

- ⊙ resistência dos sucedidos em aceitar a sua saída
- ⊙ o sucedido considerar-se imortal;
- ⊙ temor de o sucedido perder tudo e ficar pobre;
- ⊙ falta de opção sobre o que fazer quando se afastar do cargo;
- ⊙ decisão unilateral do sucedido, sem envolver possíveis candidatos à sucessão;
- ⊙ disputas entre membros familiares e crises familiares;
- ⊙ dificuldades de desempenhar diferentes papéis;
- ⊙ dificuldade de demitir o sucessor;
- ⊙ desequilíbrio académico e prática, criando divergências entre os candidatos;
- ⊙ choque de gerações; oposição ou resistência dos velhos da casa;
- ⊙ preferências muito fortes do sucedido no círculo familiar;
- ⊙ desinteresse dos sucessores pelo tipo de negócio.

VANTAGENS DA SUCESSÃO:

- ⊙ continuidade do comando familiar;
- ⊙ conhecimento sobre o sucessor;
- ⊙ melhor preparação;
- ⊙ ter o processo decisório mais ágil;
- ⊙ definição de um processo de afastamento gradual;
- ⊙ autoconvencimento do sucedido de que deve iniciar o processo de sucessão;
- ⊙ o sucedido encontrar um novo tipo de desafio para sua vida;
- ⊙ desprendimento pessoal do sucedido;
- ⊙ facilidade de diálogo entre sucedido e sucessor;
- ⊙ criação de um clima que permita a organização profissionalizar-se;
- ⊙ habilidades do sucessor na conquista da confiança do sucedido, família, empresa e clientes;
- ⊙ debate e análise com a família sobre o processo de sucessão;
- ⊙ motivação do sucessor e;
- ⊙ preocupação em preservar o nome da família.

Uma das maneiras adotadas pelas empresas familiares na hora da sucessão é o processo de profissionalização, que significa o processo de assumir práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas, incluindo profissionais na gestão da empresa.

Fatores que dificultam os processos de sucessão familiar:

- ⦿ vivência do sucessor em área específica e não geral da empresa,
- ⦿ pouca experiência vivida pelo sucessor na experiência de autoridade,
- ⦿ falta de preparação,
- ⦿ visão diferenciada pelo sucedido e sucessor.

Fatores facilitadores os processos de sucessão familiar:

- ⦿ conscientização do sucedido,
- ⦿ busca de atualização do sucessor,
- ⦿ contratação de consultoria externa e criação do conselho administrativo.

Fica evidente que ao se analisar o processo de sucessão nas empresas, o assunto é de suma importância e ao mesmo tempo é interessante e complexo.

Assim a melhor forma de minimizar a maioria dos problemas da sucessão, e maximizar estes processos, é desenvolver com a devida antecedência, da melhor forma possível, que todas as partes envolvidas participem e contribuam para tal. Dessa forma será possível evitar os conflitos e a morte dessas empresas.

