



**O FUTURO É HOJE**

Gestão e sucessão de empresas familiares

## - Sucessão e continuidade nas Empresas Familiars -

**2ª Sessão de *Focus Group***



# O FUTURO É HOJE

Gestão e sucessão de empresas familiares

## Índice

1. Assegurar e planear a continuidade da Empresa Familiar .....	3
2. A gestão de conflitos em empresas familiares.....	12
Conclusões .....	16

## 1. Assegurar e planejar a continuidade da Empresa Familiar

Quanto mais cedo for planeado e iniciado o processo de sucessão, menos problemas e traumas serão desenvolvidos nesse processo. O importante é que o sucessor passe por todas as áreas da organização para adquirir experiência e responsabilidade na tomada de decisões.

Outro ponto importante é o fundador saber encontrar o sucessor adequado para empresa, e em muitos casos o fundador acha de extrema importância esse sucessor ser 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.

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, ele já antecipará 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.

Quando se pensa na sucessão, pensa-se na continuidade do negócio e aí pode acontecer:

- O desinteresse dos herdeiros
- Inexistência de investidores

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



## O FUTURO É HOJE

Gestão e sucessão de empresas familiares

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

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.

O momento da sucessão é complexo e as vezes até traumático.

O primeiro passo a ser dado é a identificação do real interesse dos sucessores em gerir o negócio.

- ✓ 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.
- ✓ Em caso de 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.

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

- ✓ **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.
- ✓ **O sucessor passa a ter o controle, 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.

- ✓ **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.
- ✓ **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.

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 conseqüentemente ocorre a troca de vários executivos na empresa, pois ela é entendida como base para um processo sucessório de êxito.

A sucessão familiar 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.

Nesse momento quando 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 a 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. 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 proporcione resultados.

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

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

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.

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.

## 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:

- 1ª Fase: identificar os resultados a serem alcançados;
- 2ª Fase: identificar os conhecimento e habilidades do sucessor frente às necessidades da empresa.
- 3ª Fase: discutir os resultados obtidos na primeira e segunda fase.
- 4ª Fase: a escolha do sucessor e;
- 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:

- ✓ preparação do sucedido;
- ✓ preparação do sucessor;
- ✓ preparação da empresa;
- ✓ 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.

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:

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



6. Selecionar o candidato com melhor capacidade para compartilhar uma pré-sucessão;
7. Observar os tempos de pré-sucessão;
8. Controlar e administrar a solução dos possíveis conflitos que poderão se criar com os herdeiros não escolhidos;
9. Orientar e acompanhar os primeiros tempos da sucessão;
10. 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 papeis;
- ✓ 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



## O FUTURO É HOJE

Gestão e sucessão de empresas familiares

com a devida antecedência da melhor forma possível que todas as partes envolvidas participem e contribuam para o tal. Dessa forma será possível evitar os conflitos e a morte dessas empresas.

## 2. A gestão de conflitos em empresas familiares

A **Gestão de Pessoas** busca a melhor forma de se relacionar com as pessoas dentro das organizações, para transformar o ambiente de trabalho em algo de completa satisfação de todos os públicos envolvidos nesse ambiente. Nas empresas familiares não é diferente, pois a Gestão de Pessoas tem a função de profissionalizar os relacionamentos que muitas vezes são de caráter paternalista pelo fato de membros de uma mesma família trabalharem no mesmo ambiente envolvendo sentimentos, o que prejudica o desempenho das atividades organizacionais.

A Gestão de Pessoas deve sempre ser direcionada estrategicamente em cada ambiente das diferentes organizações, tanto em empresas familiares como em qualquer outra para que não tenha nenhuma fragilidade nas relações, o que poderá ocasionar conflitos internos e externos que afete os negócios dessa organização, o que ocasionará o desenvolvimento da Gestão de Conflitos na empresa.

### GESTÃO DE CONFLITOS

Desde o começo da humanidade, os conflitos existem entre os grupos, gerando ideias novas, discussões sobre todos os tipos de assuntos, o que ocasiona assuntos positivos e negativos. Geralmente, as pessoas pensam que conflito é apenas com discussões negativas, que ocasionam discussões e mal-entendidos, mas quando o conflito é positivo, surgem diferentes pontos de vista, interesses diversificados e valores extremamente importantes para as pessoas que estiverem envolvidas nessa discussão, tornando-se necessário para que estas não entrem em um processo de estagnação.

### TIPOS DE CONFLITOS

No ambiente empresarial familiar, surgem diversos tipos de conflitos internos, na questão da comunicação e na gestão de pessoas, pois o fato dos membros, que detém o poder, da empresa terem laços familiares, fazem com que os conflitos se tornem pessoais e constantes, transformando os valores pessoais em questões de âmbito empresarial.

Para que não haja este tipo de conflito, os membros de uma mesma família, que fazem parte da gestão, devem mostrar clareza e não confundir a questão particular da família com a questão profissional.

Os membros da direção da empresa, por fazerem parte da mesma família, acabam por encontrar grandes dificuldades em delimitar a vida profissional da vida pessoal, pois trabalham

mais horas do que o normal, os problemas da empresa acabam sendo levados para o ambiente familiar, fazendo com que as relações familiares sejam, muitas vezes, abaladas por questões que deveriam ser deixadas na empresa. Por outro lado, estas empresas têm maior facilidade em garantir a união, a lealdade e dedicação dos membros da gestão da empresa, pois os laços afetivos existentes nesse ambiente fazem com que haja harmonia entre as opiniões e os interesses em comum, e o fato da empresa ser da família impõe que os membros exijam mais de si mesmo em prol do objetivo em comum.

O conflito em empresas pode surgir de várias formas, desde uma pequena discussão de diferença de opiniões até atingir um nível maior de conflito podendo ser destrutivo nas relações dentro da empresa. Assim, existem vários tipos de conflitos e quanto antes for identificado o conflito na empresa, mais fácil será para desenvolver estratégias para superá-los.

Podemos classificar os tipos de conflitos existentes como:

- **Conflito latente:** é aquele conflito que não existe em sua essência, mas é a etapa que antecede o surgimento do conflito, nem sempre precisa ser trabalhado
- **Conflito percebido:** o conflito já é percebido pelos elementos envolvidos, mas ainda não há manifestações abertas
- **Conflito sentido:** é o conflito que envolve ambas as partes, é percebido e sentido com emoções e forma consciente
- **Conflito manifesto:** é quando o conflito é percebido por todas as partes e influencia na dinâmica e comunicação da empresa, alterando comportamentos e atitudes de todos envolvidos

Há também outros dois tipos de conflitos que são muito comuns em empresas familiares, os **conflitos interpessoais** que basicamente ocorre entre duas pessoas ou em um grupo maior, e ocorre por motivos como diferença de idade, sexo, valores, crenças, falta de recursos financeiros e são subdivididos em outros dois tipos hierárquicos e pessoais:

- **Hierárquicos:** quando envolvem relações de autoridade na empresa, ou seja, quando uma pessoa responsável por algum setor ou grupo dentro da empresa não tem apoio de seus subordinados na tomada de decisão, ou também pode ocorrer o contrário.
- **Pessoais:** surgem a partir de conflitos internos do indivíduo, ou seja, faz referência a maneira de agir e falar da pessoa, e essas rixas individuais nunca são abordadas pelas partes envolvidas.

## GESTÃO DE CONFLITOS

As empresas são um ambiente favorável para o surgimento de conflitos, pois nelas estão reunidas pessoas com diferentes opiniões, e quanto mais rígidos os processos educacionais pelo qual a pessoa passou, menor será a capacidade de se adaptar a novas situações e assim maior será a chance de o conflito ser gerado.

Atualmente, gerir conflitos é algo simples e de extrema importância para as empresas. Por causa das inúmeras mudanças que o ambiente empresarial tem passado, os conflitos têm-se tornado uma constante nas relações empresariais, e assim, surge a necessidade de geri-los. Na gestão de conflitos existem cinco métodos que auxiliam nesse processo:

1. **Competição:** reflete a tentativa de dominação do conflito, por meio de poder, ou seja, não busca solução adequada, e força os envolvidos a se adaptar por meio da força do poder.
2. **Acomodação:** ocorre ao contrario da competição, pois, é percebido que não existe disputa, ao ponto de uma das partes abrir mão do questionamento e aceitar a solução da outra parte envolvida no conflito.
3. **Afastamento:** quando aplicado de forma adequada, ajuda a resolver as diferenças encontradas nas pessoas que ocasiona o conflito, mas quando aplicado de forma errada, pode parecer falta de vontade de ajudar, disfarce do problema ou até vontade de se distanciar do problema.
4. **Acordo:** é uma tentativa de resolver o problema com um senso comum, pois, ambas as partes podem ganhar, ao mesmo tempo que abrem mão de algumas opiniões para acertarem o acordo.
5. **Colaboração:** pode ser considerada a melhor opção, mas o mais difícil de realizar, onde as duas partes têm que estar totalmente empenhadas em resolver o conflito. A colaboração requer um clima de confiança, concordâncias e escolha de soluções que contam com o total apoio de comprometimento de ambas as partes.

Tem que se entender que gerir conflitos é aceitar que as pessoas são diferentes, têm pensamentos diferentes, objetivos e valores diferentes um dos outros, e mesmo assim, todos saberem conviver de uma maneira saudável e amigável. O primeiro passo para a gestão de conflitos é perceber e entender que as diferenças existentes na empresa são uma forma de crescimento entre as relações no ambiente interno. Saber ouvir, analisar, refletir sobre as situações conflituosas são habilidades importantes para a sua gestão.

A gestão de conflitos demonstra que reconhecer a diferença de opinião não significa mudar de opinião e sim o que ocorre é uma transmissão de ideias para um bem em comum.

Nos casos de conflitos familiares nas empresas, saber ouvir e saber falar são de extrema importância na gestão, tanto dos conflitos como das emoções que acabam aflorando nas

discussões, com comportamentos auto-defensivos que prejudicam as relações familiares e empresariais.

### **Vantagem gestão de conflitos**

Para resolver o problema do conflito as pessoas esperam que as decisões sejam tomadas pelo líder. Se esse líder deixar que o conflito se resolva sozinho, sem tomada de decisões por parte dele, a equipa acaba por passar por momentos de desmotivação, insatisfação e insegurança. Assim, é percebida uma vantagem, pois, a gestão aguça o lado da liderança nas pessoas, e aquele líder que conseguir ver no conflito uma oportunidade de crescer na empresa, alcançando seus objetivos e assim, acaba por motivar a equipa que se envolve na solução do problema, unir a equipa, tem o aperfeiçoamento da criatividade e incentiva o crescimento tanto da equipa como da empresa.

A gestão de conflitos é muito importante para que os gestores da empresa familiar consigam entender que em meio aos conflitos familiares a melhor maneira de resolvê-lo é pensar de uma maneira em conjunto e alcançar a melhor solução que traga benefícios tanto para a empresa como para a equipa que está envolvida.

## Conclusões

Nesta sessão estiveram presentes membros de 6 empresas familiares, dos quais:

- 5 membros são os fundadores da empresa, na qual ainda trabalham;
- 1 membro pertence a uma segunda geração de empresários, trabalha na empresa, mas os seus pais ainda possuem a gestão da empresa.

Nenhum dos membros presentes já pensou no processo de sucessão, apesar de considerarem o assunto de extrema importância.

Apenas um dos membros sabe quem será o possível sucessor na gestão da empresa, pois considera que o mesmo será bem assegurado, pelo facto que o mesmo se encontra devidamente preparado, tanto a nível técnico como operacional. Todos os outros, por ainda serem jovens empresários (entre os 40 e 50 anos) ou as empresas serem recentes, ainda não pensaram no processo sucessório, estando mais preocupados no crescimento do negócio.

Na generalidade todos concordam que:

- É importante pensar no processo sucessório;
- Que o processo sucessório deveria ser bem planeado;
- Nota-se falta de sensibilidade para o facto da existência de imprevistos e que é importante haver um plano de contingência para caso falte um dos membros da gestão;
- É difícil distinguir e separar as relações familiares das relações empresariais e que maioritariamente das vezes esta situação interfere na gestão da empresa e que têm implicações familiares;

Verificou-se ainda que:

- é difícil estabelecer fronteiras entre a família e a gestão;
- que há tendência para permanecer na zona de conforto;
- nenhum dos presentes pensaram na sucessão;
- todos concordam que existe demora para iniciar o processo de sucessão.



## O FUTURO É HOJE

Gestão e sucessão de empresas familiares

Foi unânime a importância que dão às iniciativas deste âmbito prestadas pela AEPVZ, assim como a necessidade crescente de formação, informação e conhecimentos na gestão das empresas, devido a constante evolução do mercado e aumento da concorrência que se apresenta cada vez mais competitiva e agressiva.



# O FUTURO É HOJE

Gestão e sucessão de empresas familiares