

# IG GESTÃO



## O PROCESSO DE SUCESSÃO

### LUIS TODO BOM

ENGENHEIRO QUÍMICO, MBA

MEMBRO CONSELHEIRO E ESPECIALISTA EM ENGENHARIA E GESTÃO INDUSTRIAL DA ORDEM DOS ENGENHEIROS

MEMBRO DA ACADEMIA DE ENGENHARIA

PROFESSOR CONVIDADO DO ISCTE EXECUTIVE EDUCATION

### 1. INTRODUÇÃO

O processo de sucessão é crítico em todas as organizações empresariais, no sentido de garantir um plano de continuidade da organização, com níveis de eficiência adequados. Esta situação é particularmente sensível nos grupos familiares, razão pela qual, grande parte da bibliografia sobre este tema se debruça sobre este tipo de organizações. Um processo de sucessão incorrectamente tratado, acarreta, sempre, prejuízos consideráveis para a organização. No presente artigo, partilharei um modelo desenvolvido, para grupos familiares, mas que pode ser utilizado, com as devidas adaptações, noutras organizações, em particular, nas organizações sem fins lucrativos.

### 2. UM MODELO ESTRUTURADO DE SUCESSÃO PARA EMPRESAS FAMILIARES

A Figura 1 descreve um modelo estruturado de sucessão, desenvolvido por Thomas Zellweger, para as empresas familiares. Thomas Zellweger é professor da Universidade de St. Gallen, na Suíça, e director do departamento de empresas familiares, tendo publicado várias obras, incluindo o livro que refiro no fim deste artigo, e que considero o melhor manual de gestão de empresas familiares, publicado.

O modelo contempla, de forma ordenada e sequencial, os seguintes passos:

- | Clarificação dos objectivos e prioridades – considerando as várias opções de sucessão;
- | Revisão da estratégia da empresa – preparando-a para o processo de sucessão;
- | Planeamento da transição de responsabilidades – definindo o modo de passagem dos instrumentos de *governance*, da família e da empresa;
- | Realização da avaliação da empresa – utilizando os diferentes métodos de avaliação de empresas e tornando claro para o incumbente, sucessor e família, o ponto de partida do valor empresarial, do sucessor;
- | Financiamento da sucessão – estabelecendo um contrato entre o sucessor e a família, sobre o financiamento do processo de sucessão;
- | Estruturação legal e optimização fiscal do processo de sucessão – efectuado, normalmente, através da *family office*.

### 3. CARACTERÍSTICAS GENÉRICAS DOS MODELOS ESTRUTURADOS

Todos os modelos estruturados referidos na literatura apresen-

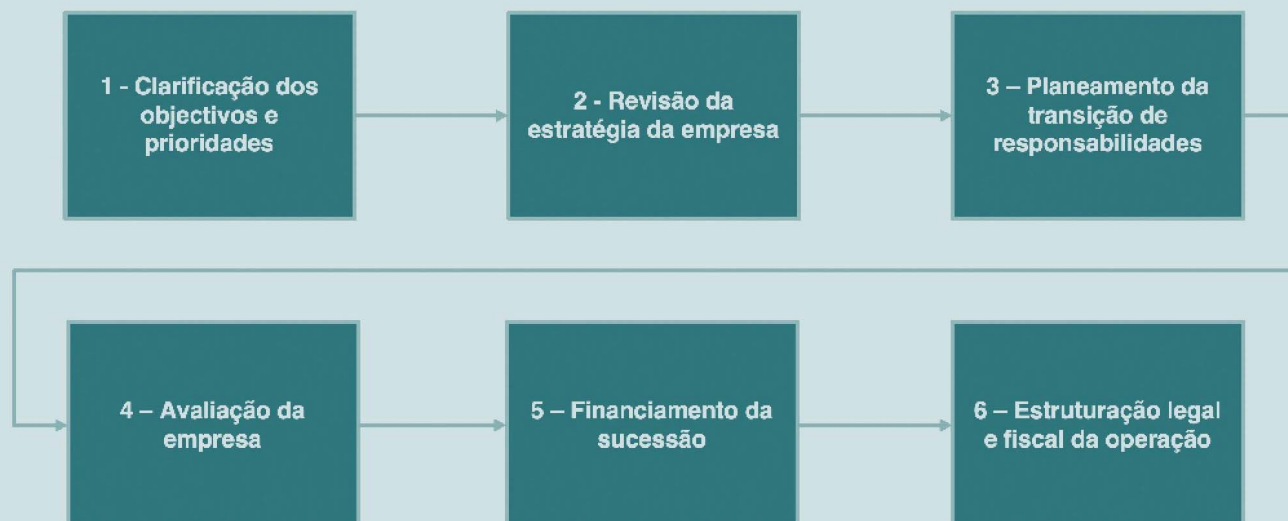


Figura 1 Modelo estruturado de sucessão das empresas familiares de Thomas Zellweger

tam um conjunto de características comuns, nomeadamente:

- | Consideram vários passos no processo de sucessão, a desenvolver num determinado período de tempo, com acções bem definidas;
- | Cada passo exige tempo, reflexão e conhecimento e envolve acções na empresa e na família;
- | Deve garantir o empenho e responsabilidade de todos os intervenientes com responsabilidades no processo;
- | Consideram várias alternativas no processo de sucessão, incluindo nos possíveis sucessores, membros e não-membros da família;
- | Admitem fases transitórias no processo de sucessão, com a indicação, numa fase inicial, de um não-membro da família, enquanto se prepara um membro da família para o processo sucessório definitivo.

#### 4. VANTAGENS DA UTILIZAÇÃO DE MODELOS ESTRUTURADOS DE SUCESSÃO

Existe um conjunto alargado de vantagens associadas à utilização de modelos estruturados de sucessão, sendo as mais relevantes, as seguintes:

- | Ajuda a identificar e a confirmar os sucessores à liderança mais qualificados e a uma melhor organização do processo de sucessão;
- | Assegura o sucesso da continuidade da empresa;
- | Encoraja os membros da segunda geração para trabalharem em equipa;
- | Assegura uma transição positiva da liderança, enquanto a primeira geração ainda se encontra ao leme da empresa;
- | Promove um compromisso e motivação para a liderança, dos membros da segunda geração;
- | Fornece a oportunidade da primeira geração apoiar os membros da segunda geração;
- | Ajuda a focar nos aspectos estratégicos e não táticos, a segunda geração;
- | Aumenta o impacto e importância da liderança, em termos da eficiência.

Em contrapartida, a não utilização de modelos estruturados no processo de sucessão, acarreta, normalmente, um conjunto alargado de ineficiências, que podem pôr em causa a continuidade da organização.

#### 5. A REALIDADE NACIONAL

A nossa realidade, nos processos de sucessão, infelizmente, não é boa. O número de empresas e outras organizações que utilizam processos estruturados de sucessão é muito reduzido. Nas empresas familiares, só chegam à terceira geração menos de 5% do total das empresas. Mesmo em organizações empresariais não familiares, temos assistido a processos de sucessão desastrosos, destruidores de valor e que põem em risco a continuidade das organizações. Fora do universo das empresas familiares, os casos mais graves têm surgido em unidades empresariais onde se verificam conflitos entre accionistas, e nas organizações em fins lucrativos, em que dirigentes medíocres tendem a prolongar a sua permanência, prejudicando, gravemente, a organização.

#### 6. NOTAS FINAIS

Este tema é pouco discutido e tratado em termos académicos e profissionais no nosso país, sendo uma das razões para o insucesso de grande número de casos de sucessão. Com raras excepções, as associações empresariais e outros organismos, com responsabilidades nesta área, não promovem adequadamente a análise e discussão deste tema. Convinha mudarmos de paradigma.

#### 7. UMA REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

Para todos os colegas que queiram aprofundar os temas relacionados com os processos de sucessão empresarial, recomendo o seguinte manual: Zellweger, T. (2017) – “Managing the Family Business: Theory and Practice”, Edward Elgar. Boa leitura! |

**Nota** o autor escreve segundo a ortografia anterior ao Acordo de 1990.