

ESTUDO QUANTITATIVO

O DESAFIO DA SUCESSÃO EMPRESARIAL EM PORTUGAL



POAT FSE: Gerir, Conhecer e Intervir

FICHA TÉCNICA

Entidade Promotora

AEP – Associação Empresarial de Portugal

Coordenação

Paulo Nunes de Almeida, AEP

Gabinete de Projectos Especiais

Florinda Alves

Castilho Dias

Equipa Exertus – Consultores

Amadeu Martins

António Guedes de Oliveira

Luís Ferreira

Mónica Quinta

Natália Garcia

Ricardo Coutinho

Susana Carneiro

O “Livro Branco da Sucessão Empresarial” é uma iniciativa co-financiada pelo Estado Português, através do POAT FSE - Programa Operacional de Assistência Técnica, e a União Europeia, através do Fundo Social Europeu.

Conteúdo

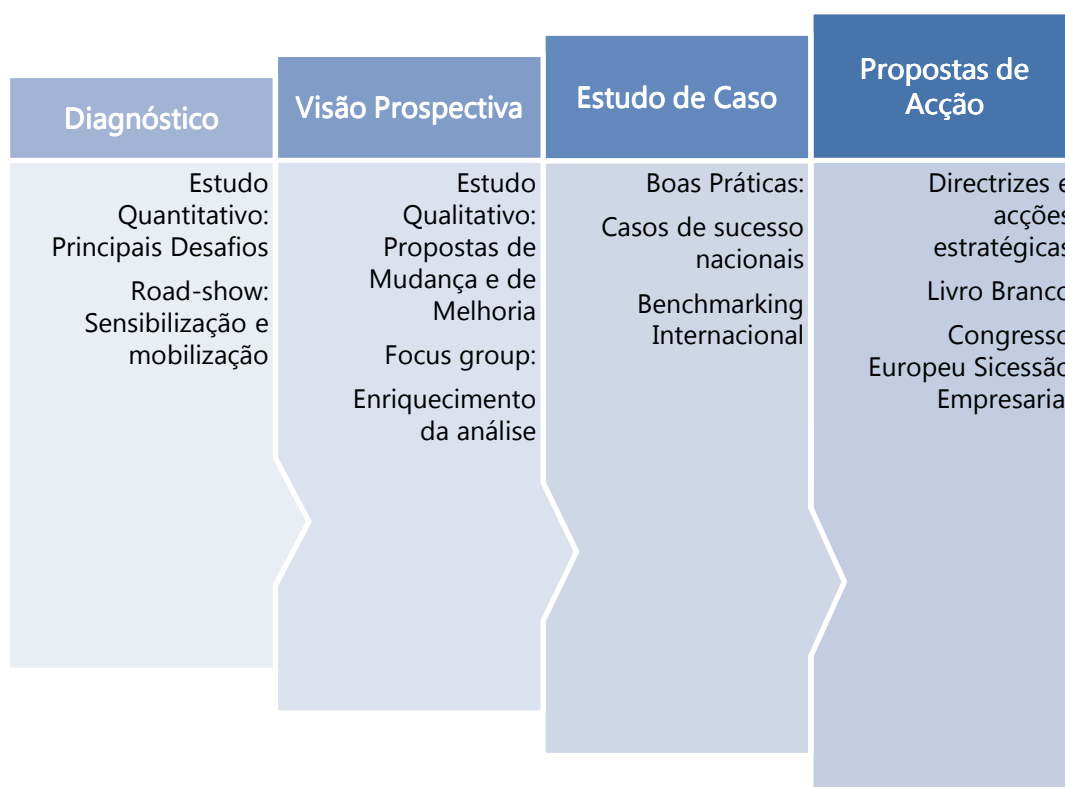
1. INTRODUÇÃO	4
1.1 ENQUADRAMENTO: O PROJECTO SUCESSÃO NAS EMPRESAS	4
1.2 OBJECTIVOS	5
1.3 ESTRUTURA	6
2. METODOLOGIA.....	7
3. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	8
4. RESULTADOS	11
4.1 ESTRATÉGIA.....	11
4.2 ECONÓMICO-FINANCEIRA.....	13
4.3 ORGANIZAÇÃO E GESTÃO.....	15
4.4 RESPONSABILIDADE SOCIAL	17
4.5 GESTÃO DE PESSOAS.....	19
4.6 PROPRIEDADE	22
5. A EXPERIÊNCIA DE SUCESSÃO.....	24
ÁREAS ESTRATÉGICAS.....	25
FACILITADORES.....	25
6. ALGUMAS CONCLUSÕES	27
ANEXOS	29
#1 – QUESTIONÁRIO.....	30
#2 – LISTA DE QUESTÕES-CHAVE	40

1. INTRODUÇÃO

1.1 ENQUADRAMENTO: O PROJECTO SUCESSÃO NAS EMPRESAS

Sendo as empresas familiares a forma empresarial predominante nas economias de mercado actuais, é fácil perceber a importância e o alcance do desafio “Sucessão nas Empresas”, vital para o sucesso empresarial e o desenvolvimento da economia e da sociedade.

A Associação Empresarial de Portugal (AEP) inscreveu a sucessão nas empresas familiares como uma das prioridades da sua agenda. Atenta aos principais desafios que se colocam ao tecido económico nacional, a AEP promove, com o apoio do POAT-FSE, Programa Operacional de Assistência Técnica do Fundo Social Europeu, a realização de um estudo temático sobre esta problemática, que intitula “O Livro Branco da Sucessão Empresarial”.



Para avaliar os desafios da sucessão empresarial em Portugal, o estudo parte da realização de um diagnóstico e da construção de uma visão prospectiva sobre a problemática, junto das empresas e seus empresários. Através da resposta a um questionário estruturado com resposta electrónica (análise quantitativa) e de entrevistas dirigidas (análise qualitativa), numa amostra de mais de uma centena de empresas familiares, procurou-se aferir quais são os maiores constrangimentos na preparação do processo de sucessão empresarial.

Esta primeira etapa permitiu perceber, a partir do terreno, qual o “estado da arte”, isto é, quais são as grandes questões que importa procurar responder no domínio da sucessão empresarial.

Complementarmente, aprofundando e enriquecendo a análise, realizaram-se seis 'focus group' e 30 casos de sucesso foram estudados em Portugal, abrangendo micro, pequenas, médias e grandes empresas, de distintos sectores de actividade. Paralelamente desenvolveu-se um "estudo de benchmarking internacional", com o objectivo de conhecer boas práticas neste domínio utilizadas noutros países, bem como conhecer casos de sucesso internacionais, uma vez que empresas de base familiar são uma realidade transversal a todas as economias.

A adopção de uma estratégia de sucessão, a par da informação, da formação e da qualificação dos decisores empresariais, é para a AEP uma das formas mais eficientes de prevenir falências e evitar o desemprego. Por isso, na primeira linha das preocupações associativas está a sensibilização dos empresários portugueses para a necessidade de assumirem a sucessão e a transmissão como um "processo que tem de ser planeado, gerido e acompanhado, exigindo recursos e qualificação para o seu desenvolvimento".

Em última instância, o projecto "Sucessão nas Empresas" visa problematizar soluções para este enorme desafio através da recolha de informação adequada, da compreensão clara e rigorosa dos seus contornos e da análise dos principais instrumentos e meios que permitirão otimizar e gerir o processo de sucessão. Cumulativamente procura-se, ainda, estimular o empreendedorismo, mediante processos de MBO e MBI, e apoiar o aumento da representatividade das mulheres nos órgãos de decisão.

Assim, a AEP espera "contribuir para que a sucessão empresarial facilite a construção de um tecido empresarial mais dinâmico e robusto, inserido na economia do país de forma mais competitiva, coesa e socialmente justa, e para o combate preventivo às falências e ao desemprego".

1.2 OBJECTIVOS

O objectivo principal do presente documento é ser uma leitura útil e actualizada que permita contribuir para a caracterização do estado da arte da sucessão empresarial em Portugal.

Deste modo, este diagnóstico visa:

- Contribuir para aumentar a informação existente sobre o tema;
- Perceber, na óptica empresarial, como o problema da sucessão é observado e preparado;
- Identificar quais as áreas empresariais com maior relevância aquando de um processo de sucessão empresarial;
- Apurar os grandes desafios da sucessão em Portugal.

Esperamos que, deste modo, se constitua como um instrumento de trabalho com um duplo objectivo: por um lado aumentar o enfoque e a informação sobre a temática e, por outro, com base nessa informação, permitir traçar planos de acção futuros neste âmbito.

1.3 ESTRUTURA

O documento encontra-se dividido em seis capítulos. Num primeiro momento, é efectuada uma nota introdutória, fazendo o enquadramento do estudo e apontando os seus objectivos e estrutura.

No segundo capítulo é apresentada a metodologia que serviu de suporte à realização do estudo quantitativo.

O terceiro capítulo centra-se sobre a amostra do estudo, identificando:

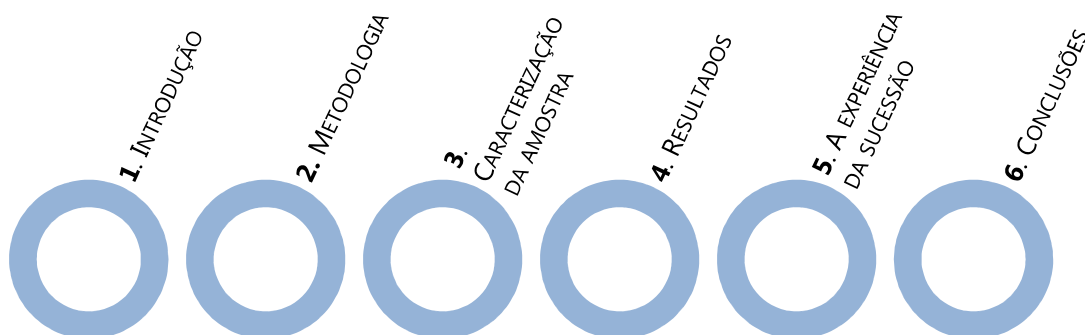
- O número de empresas contactadas;
- O número de respostas válidas e inválidas;
- Uma breve caracterização da amostra no que concerne à localização, ao sector de actividade, ao volume de negócios e ao número de trabalhadores, entre outros.

Os resultados obtidos ocupam a quarta parte do estudo. A sua análise é subdividida em seis áreas distintas – estratégia, económico-financeira, organização e gestão, responsabilidade social, gestão de pessoas e propriedade –, procurando aprofundar os resultados apurados em cada uma delas.

O capítulo cinco procura expor as principais considerações que se podem extrair das empresas que já passaram por um processo de sucessão. Identificam-se os principais facilitadores e as áreas consideradas mais importantes aquando de um processo deste género.

Por fim, no capítulo seis, são apresentadas as principais conclusões deste estudo diagnóstico.

FIGURA 1 - ESTRUTURA DO ESTUDO QUANTITATIVO



2. METODOLOGIA

A metodologia adoptada foi a de estudo quantitativo tendo-se por base o questionário de investigação que pode ser consultado em anexo.

As questões propostas tiveram em consideração o referencial teórico existente sobre a temática e basearam-se no estudo prévio de análise de literatura desenvolvido pela equipa do Projecto.

Pretendia-se que as perguntas abordassem as principais áreas empresariais que podem influenciar um processo de sucessão. Apesar de pequenas opções de resposta mais abertas, optou-se por formular o questionário sobretudo com questões fechadas. Esta opção permite uma mais fácil análise quantitativa que, posteriormente, foi complementada com um estudo qualitativo mais aprofundado.

O questionário foi dividido em três partes distintas:

1. Dados gerais da empresa e do empresário;
2. Grupos de questões divididos em seis áreas, a saber:
 - Estratégia;
 - Económico-Financeira;
 - Organização e gestão;
 - Responsabilidade social;
 - Gestão de pessoas;
 - Propriedade;
3. Grupo de questões especialmente dirigido a empresas que já tenham passado por um processo de sucessão, indicando os resultados desse processo e os facilitadores do mesmo.

Para as respostas foi usada uma escala do tipo Likert – a escala mais usada em pesquisas de opinião. Neste caso o formato utilizado foi: Discordo Totalmente (DT); Discordo (D); Concordo (C) e Concordo Totalmente (CT). Pretendia-se com esta escala avaliar o nível de concordância do inquirido a cada afirmação que lhe era apresentada. Para efeito de análise estatística, o DT e D foram considerados como “Não” e o CT e C considerados como resposta “Sim” a cada uma das afirmações.

Para além da divulgação geral que foi efectuada do Projecto e do questionário, foram enviados e-mails para 4.065 empresas, solicitando o preenchimento do respectivo questionário. Estes pedidos foram enviados a partir de 1 Junho de 2011, tendo ficado disponível para resposta até dia 15 de Dezembro de 2011.

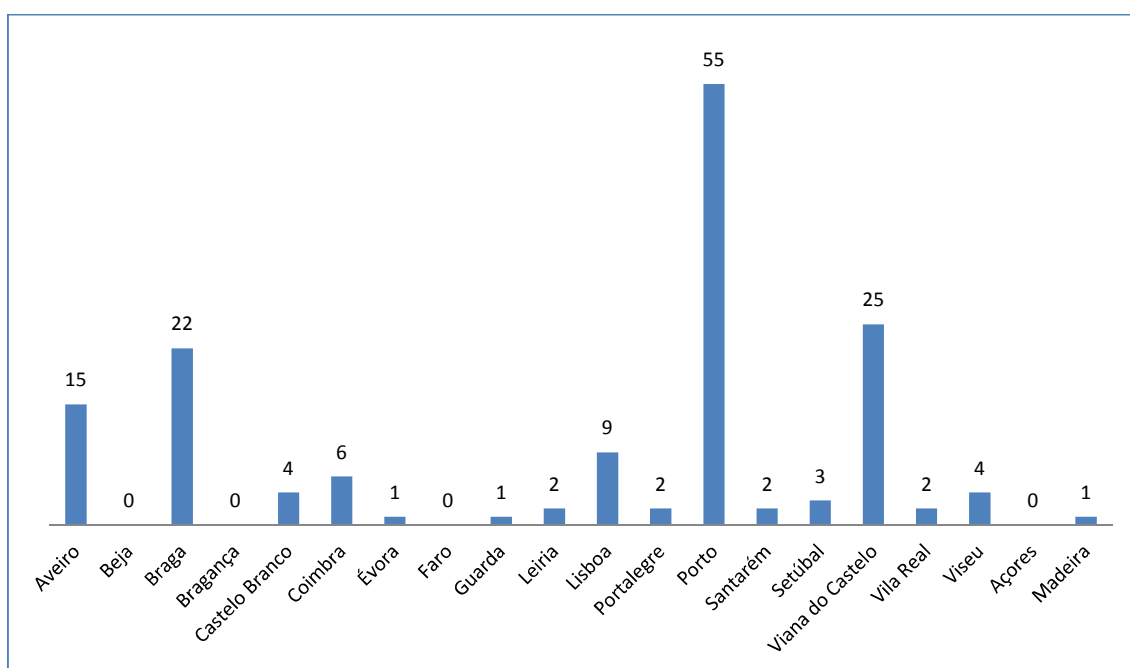
3. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Durante o período em que o questionário esteve disponível *online*, foram obtidas um total de 154 respostas, das quais 153 foram consideradas válidas.

A população-alvo foi a das empresas portuguesas com ou sem experiência ao nível da sucessão empresarial.

A amostra do estudo apresenta as seguintes características:

FIGURA 2 - DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DA AMOSTRA



Percebe-se que a maioria das respostas provém dos distritos do Porto, de Viana do Castelo, de Braga e de Aveiro. No conjunto representam $\frac{3}{4}$ das respostas obtidas.

No outro extremo, os distritos de Beja, de Bragança, de Faro e a Região Autónoma dos Açores não contam com qualquer resposta válida.

No que toca aos inquiridos, a larga maioria (84%) representa o responsável máximo da empresa, seja empresário, gerente ou administrador ou director-geral. Apenas 7% dos questionários forma respondidos por indivíduos que não ocupavam um cargo de direcção.

FIGURA 3 - POSIÇÃO NA EMPRESA DOS INQUIRIDOS

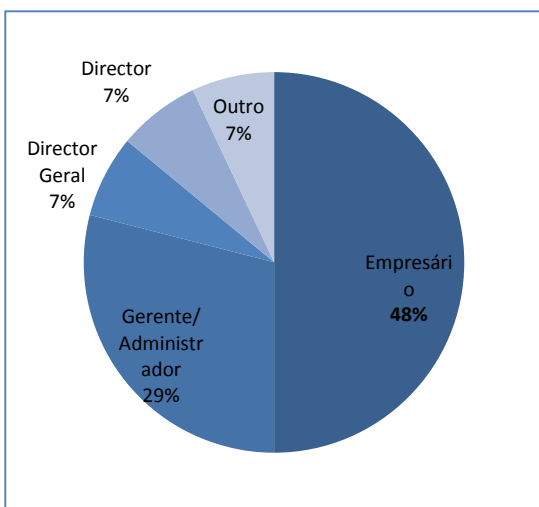
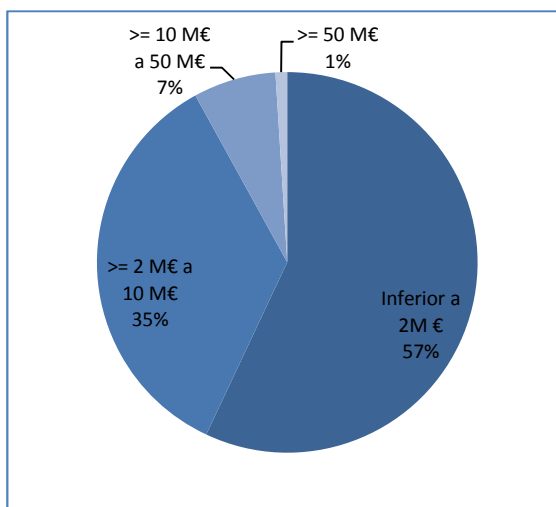


FIGURA 4 - VOLUME DE NEGÓCIOS DA AMOSTRA



No que toca às empresas da amostra, constata-se que estão presentes micro, pequenas, médias e grandes empresas:

- Uma esmagadora maioria (92%) tem volume de negócio inferior a 10 milhões de euros;
- Dos 8% que estão acima dos 10 milhões de euros, apenas 1% supera os 50 milhões;
- O Balanço da amostra apresenta números similares: 95% está abaixo de 10 milhões de euros e apenas 2% supera os 50 milhões de euros;
- Um quarto das empresas da amostra tem menos de 10 trabalhadores; a maioria (56%) tem entre 10 e 50; sendo que 19% se situam acima dos 50 trabalhadores.

FIGURA 6 - BALANÇO TOTAL DA AMOSTRA

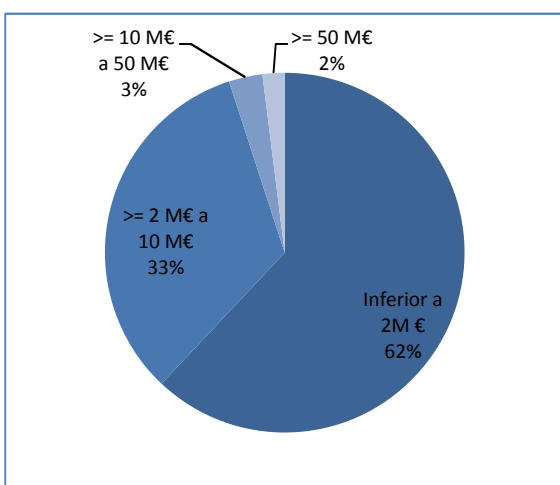
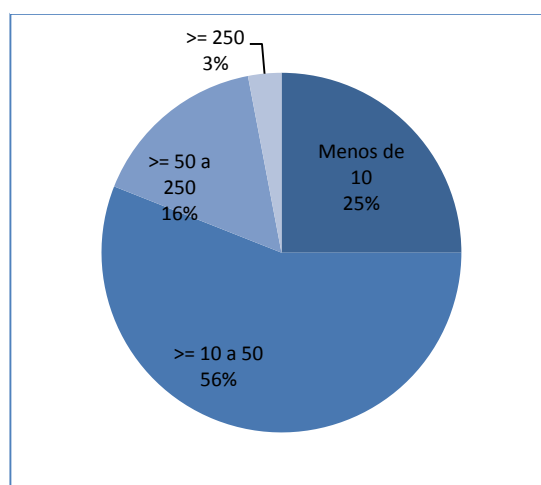
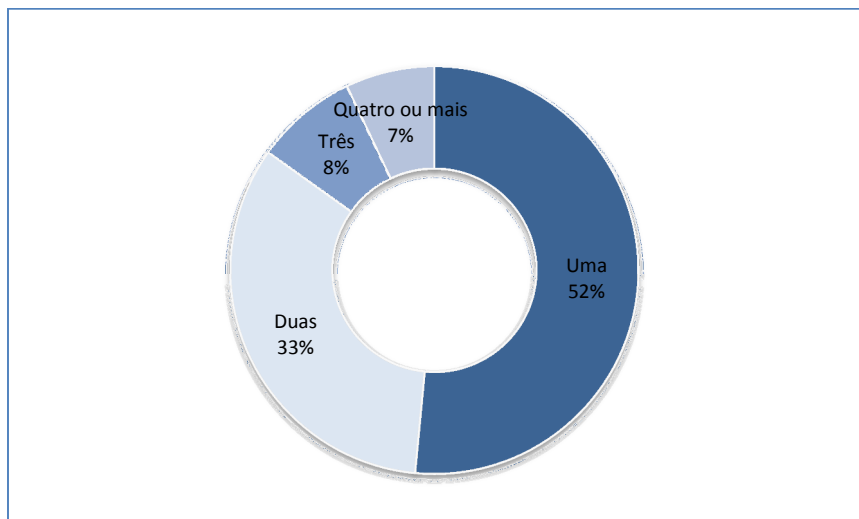


FIGURA 5 - Nº TRABALHADORES DA AMOSTRA



No que toca à sucessão, encontram-se na amostra empresas que ainda não passaram por nenhum processo de sucessão (52%) e aquelas que já passaram por um (33%), estando portanto há 2 gerações na mesma família, por dois (8%) e três ou mais (7%).

FIGURA 7 - Nº GERAÇÕES QUE A EMPRESA PERTENCE À MESMA FAMÍLIA



Generalizando, a empresa-tipo da amostra apresenta as seguintes características:

- Localizada no distrito de Porto;
- Volume de Negócios inferior a 2 M€;
- Balanço Total inferior a 2 M€;
- Entre 10 a 50 trabalhadores;
- Está na primeira geração.

4. RESULTADOS

Neste capítulo pretende-se apresentar os principais resultados obtidos, organizados de acordo com a estrutura do questionário.

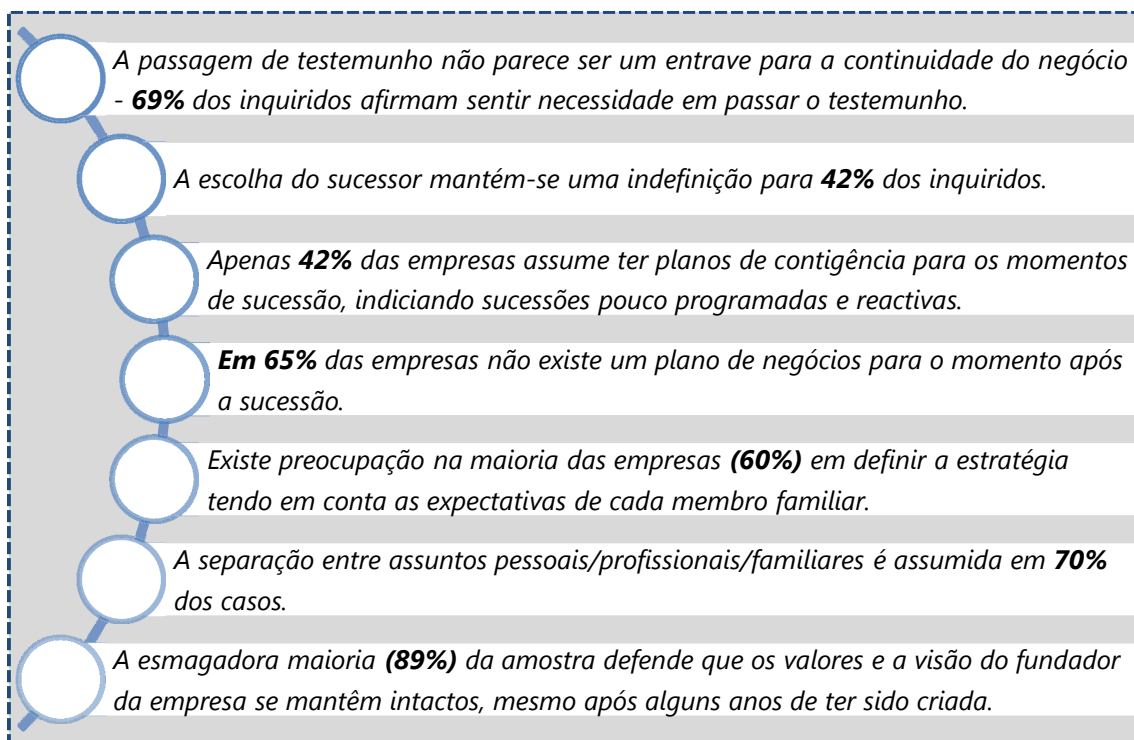
4.1 ESTRATÉGIA

O conjunto de afirmações colocadas neste grupo visam analisar em que medida variáveis como a escolha do sucessor, a passagem de testemunho ou a separação entre assuntos pessoais e profissionais são tratadas no contexto da sucessão empresarial.

As respostas obtidas foram as seguintes, em percentagem:

	DT	D	C	CT
1. O EMPRESÁRIO SENTE NECESSIDADE DE PASSAR O TESTEMUNHO	14	17	44	25
2. O SUCESSOR ENCONTRA-SE DEFINIDO	18	24	35	23
3. A EMPRESA TEM PLANOS DE CONTIGÊNCIA PARA OS MOMENTOS DE SUCESSÃO	28	30	34	8
4. O EMPRESÁRIO POSSUI UMA IDEIA CLARA DA SUA OCUPAÇÃO APÓS A SUCESSÃO	14	21	46	19
5. A EMPRESA TEM UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA O MOMENTO APÓS-SUCESSÃO	26	39	30	5
6. A DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DA EMPRESA ARTICULA-SE COM AS EXPECTATIVAS	16	24	45	15
7. HÁ SEPARAÇÃO CLARA ENTRE OS ASSUNTOS E INTERESSES PESSOAIS, PROFISSIONAIS E OS DA EMPRESA	10	20	40	30
8. O PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA FOI DEFINIDO E TODOS SABEM PARA ONDE TÊM QUE IR	8	19	45	28
9. A VISÃO E VALORES DEFENDIDOS PELO FUNDADOR DA EMPRESA TÊM-SE MANTIDO AO LONGO DOS ANOS	1	10	46	43
10. A MUDANÇA GERACIONAL FARÁ CRESCER A EMPRESA	2	12	59	27

Das respostas obtidas neste grupo, salientam-se as seguintes conclusões:



QUESTÃO-CHAVE: ESCOLHA DO SUCESSOR – DENTRO OU FORA DA FAMÍLIA?

A decisão de escolher o sucessor assume-se como um dos principais desafios num contexto de sucessão empresarial. Embora seja mais comum assistirmos a transições de negócios dentro da esfera familiar, a sucessão para fora dos membros familiares é opção que começa a ser ponderada.

Das respostas obtidas, é possível concluir que:

- A hipótese “família” é a mais considerada (**83%**);
- Para **9%** das empresas o sucessor deve ser encontrado “fora da família, mas no actual quadro de colaboradores”;
- Apenas **3%** considera que o sucessor estará “fora da família e fora do actual quadro de colaboradores”;
- A venda da empresa deverá ser a escolha a seguir para **2,3%** das empresas;
- Apenas **2,7%** dos inquiridos perspectiva outras opções para além das anteriores.

4.2 ECONÓMICO-FINANCEIRA


A esfera económica e financeira é sempre preponderante em qualquer organização que visa o lucro, com questões provavelmente sensíveis, como:


- A dependência do fundador pode condicionar a sua actividade da empresa?
- Apenas o empresário possui informação sobre a realidade económico-financeira da empresa?
- A viabilidade do negócio poderá estar comprometida com a sucessão?


Em percentagem, as respostas obtidas foram:

	DT	D	C	CT
1. O EMPRESÁRIO TEM NOÇÃO CLARA DAS ÁREAS QUE GERAM MAIS VALOR DENTRO DA EMPRESA	2	2	36	60
2. A EMPRESA TEM INSTRUMENTOS DE CONTROLO INTERNO IMPLEMENTADOS QUE LHE PERMITAM AFERIR DA SUA SITUAÇÃO ECONÓMICO-FINANCEIRA	1	6	45	48
3. A CAPACIDADE NEGOCIAL DA EMPRESA JUNTO DE CREDITORES E DEVEDORES ESTÁ MUITO RELACIONADA COM A IMAGEM/CREDIBILIDADE DO EMPRESÁRIO	5	10	43	42
4. O PROCESSO DE SUCESSÃO PODE COMPROMETER A VIABILIDADE DO NEGÓCIO	29	36	25	10
5. A REALIDADE ECONÓMICO-FINANCEIRA DA EMPRESA SÓ É CONHECIDA PELO EMPRESÁRIO	31	41	15	13

Das respostas obtidas, salienta-se:

 A situação económico-financeira da empresa é controlada através de instrumentos próprios de controlo interno por parte de **93%** dos inquiridos.

 Somente em **28%** dos casos a realidade económico-financeira é apenas conhecida pelo empresário, podendo esta partilha ser facilitador aquando da sucessão.

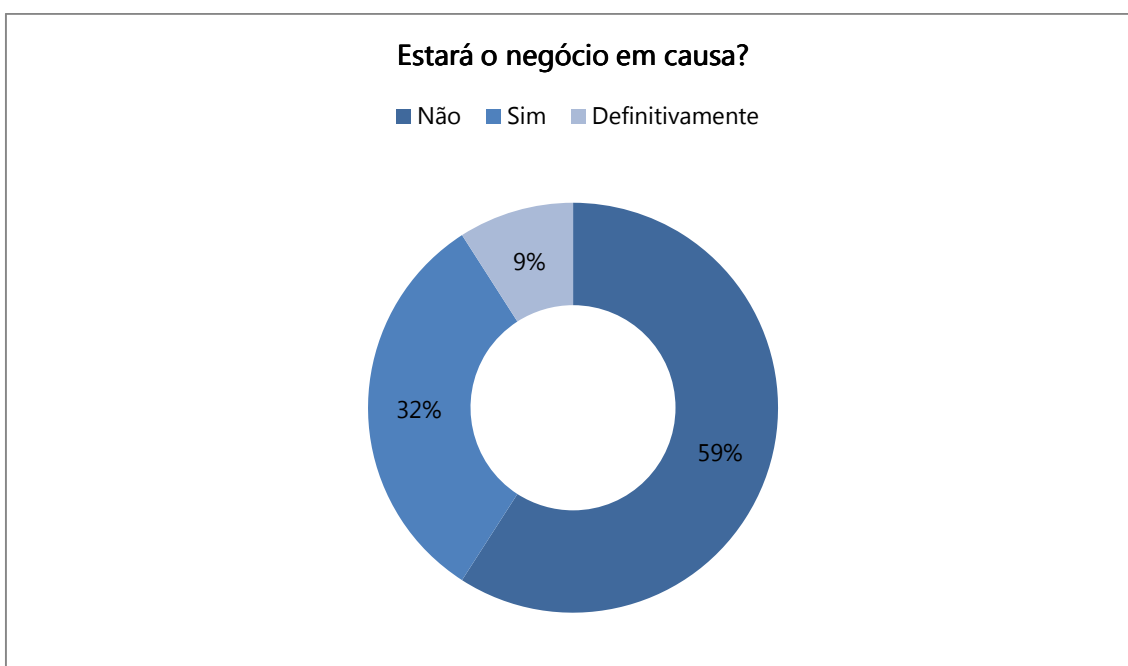
 A capacidade negocial das empresas junto de terceiros ainda está muito dependente da imagem e credibilidade do próprio empresário (**85%**).

QUESTÃO-CHAVE: A SUCESSÃO PODE COMPROMETER A VIABILIDADE DO NEGÓCIO?

São vários os exemplos públicos de processos de sucessão que redundaram no término das empresas. Fruto da própria conjuntura ou de gestão inadequada, diversas empresas acabam por não conseguir subsistir os líderes ao longo das diversas gerações.

Do estudo quantitativo levado a cabo pela AEP, é possível constatar que:

- **65%** afirma que um processo de sucessão não coloca em causa a viabilidade do negócio;
- **35%** concorda que poderá constituir-se como um obstáculo à continuidade do negócio,
- sendo que **10%** está totalmente convicto de que isso poderá suceder.



4.3 ORGANIZAÇÃO E GESTÃO

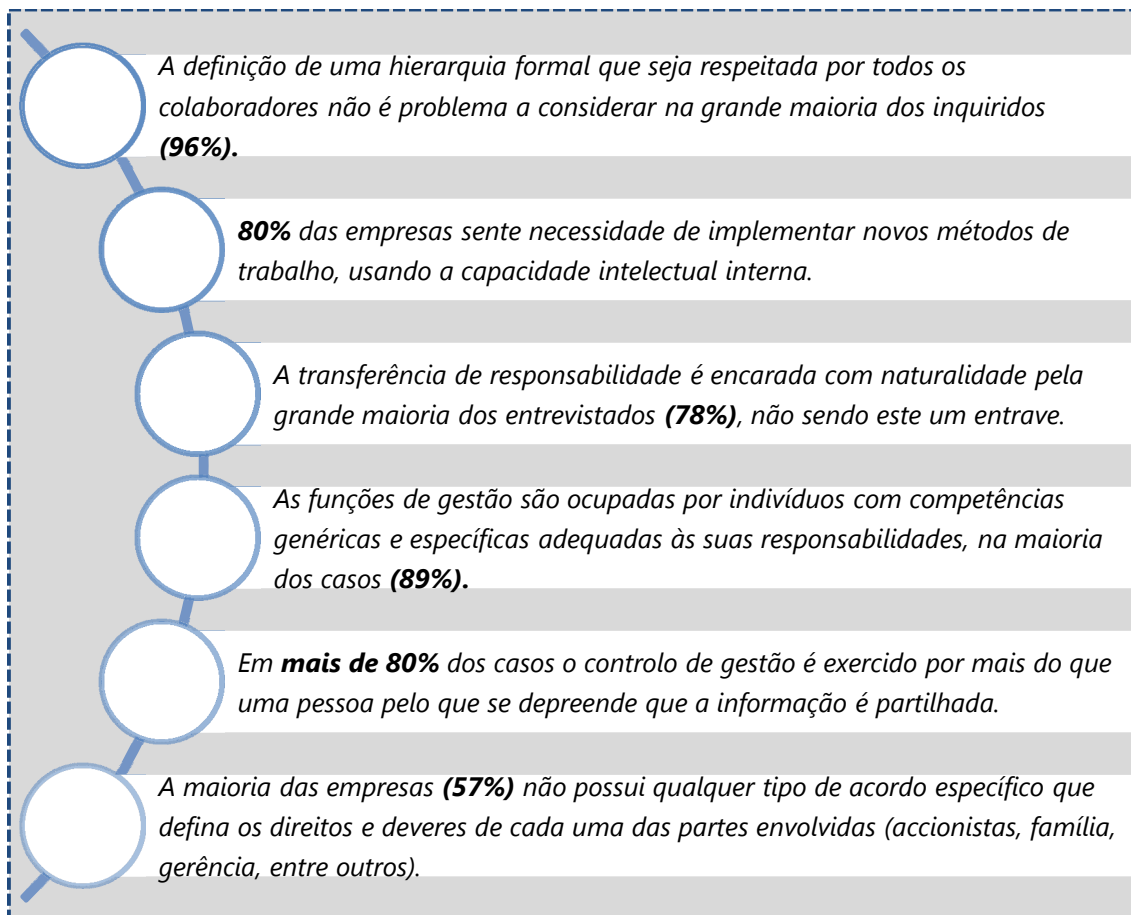
Neste grupo procurou-se abordar um conjunto de tópicos relevantes no que concerne à organização e gestão da empresa.

As 8 afirmações colocadas abrangem itens como o controlo de gestão da empresa, a hierarquia da organização, a transferência de responsabilidade, a dependência ou não do carisma do líder, entre outros.

As respostas a este grupo encontram-se reflectidas no quadro seguinte (valores em percentagem):

	DT	D	C	CT
1. EXISTE HIERARQUIA FORMAL QUE É RESPEITADA E PRATICADA PELOS COLABORADORES	2	4	45	49
2. HÁ NECESSIDADE DE IMPLEMENTAR NOVOS MÉTODOS DE TRABALHO, USANDO A CAPACIDADE INTELLECTUAL INTERNA	4	16	60	20
3. OS TITULARES DAS FUNÇÕES DE GESTÃO POSSUEM COMPETÊNCIAS GENÉRICAS E ESPECÍFICAS ADEQUADAS ÀS SUAS RESPONSABILIDADES	0	11	58	31
4. EXISTE MAIS DO QUE UMA PESSOA AFECTA AO CONTROLO DE GESTÃO DA EMPRESA	5	13	50	32
5. EXISTEM ACORDOS ESPECÍFICOS QUE DEFINEM OS DIREITOS E DEVERES DE CADA UMA DAS PARTES ENVOLVIDAS (ACCIONISTAS, FAMÍLIA E OUTROS ÓRGÃOS DE GESTÃO)	32	25	28	15
6. VIVE-SE UM ELEVADO GRAU DE DEPENDÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS, DO CARISMA E DA ATITUDE DO ACTUAL LÍDER	8	32	42	18
7. A TRANSFERÊNCIA DE RESPONSABILIDADE, AUTORIDADE E PODER É ENCARADA É COM NATURALIDADE PELO LÍDER	8	14	51	27
8. A NOTORIEDADE DA EMPRESA ESTÁ MUITO LIGADA À IMAGEM E CREDIBILIDADE DO EMPRESÁRIO	5	19	49	27

Destes, é possível extrair um conjunto relevante de considerações:



QUESTÃO-CHAVE: COMO TRANSMITIR O CARISMA DO FUNDADOR?

Se é verdade que a estrutura organizacional pode suprir em algumas vertentes a saída do fundador ou actual líder, também não deixa de ser relevante sublinhar a dificuldade que, não raras vezes, se verifica na transmissão do carisma do líder. Tendo a empresa crescido associada ao rosto do fundador ou estando demasiado associada ao nome do actual dono, pode tornar-se difícil substituir a imagem e o carisma que este tinha no mercado.

Do estudo quantitativo efectuado, resulta que:

- Ainda se vive um grau considerável de dependência do carisma, competências e atitude do actual líder em **60%** das empresas;
- Em **76%** dos casos, a notoriedade das empresas ainda está muito ligada à imagem e credibilidade do empresário.

4.4 RESPONSABILIDADE SOCIAL

A responsabilidade social é um tópico que, ao longo dos últimos anos, tem ganho crescente relevo junto do mundo empresarial. Na sucessão empresarial, ao equacionar-se a continuidade do negócio, podem estar em questão não só assuntos ligados ao património e ao valor, como também aos postos de trabalho e às relações com diferentes partes interessadas (desde logo as mais próximas: fornecedores e clientes), bem como o envolvimento nas comunidades locais.

Neste grupo de afirmações, procuramos identificar a atitude das empresas inquiridas neste âmbito, analisando ainda em que medida as preocupações neste domínio têm correspondência em todos os membros familiares na empresa.

As respostas, em percentagem, foram as seguintes:

	DT	D	C	CT
1. A IMPORTÂNCIA DO ENVOLVIMENTO COM A COMUNIDADE É PARTILHADA POR TODOS OS MEMBROS FAMILIARES	5	16	53	26
2. A ÉTICA EMPRESARIAL É ENCARADA COMO UMA VIA PARA A EMPRESA TER MELHOR IMAGEM NO MERCADO	1	1	39	59
3. A EMPRESA TEM DESENVOLVIDO UM CONJUNTO DE ACÇÕES QUE PROMOAM O ENVOLVIMENTO COM A COMUNIDADE	3	19	53	25
4. A MANUTENÇÃO DE UM COMPORTAMENTO ÉTICO ADEQUADO AO LONGO DO TEMPO CONDUZ AO SUCESSO DO NEGÓCIO	0	2	36	62

Da análise do quadro acima destaca-se:

Na óptica da quase totalidade das empresas (98%) actuar com ética empresarial é essencial para ganhar melhor imagem no mercado.

78% das empresas têm desenvolvido acções que promovam o envolvimento com a comunidade.

Manter um comportamento ético ao longo do tempo, facilita o sucesso do negócio de acordo com 98% dos entrevistados.

QUESTÃO-CHAVE: IMPORTÂNCIA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL PARTILHADA POR TODOS?

Tal como acontece em outros domínios, nem sempre todos os membros familiares partilham da mesma opinião. No que toca à importância da responsabilidade social e ao envolvimento com a comunidade, a empresa pode desenvolver um conjunto de acções nesse sentido mesmo que esta importância não seja partilhada por todos os membros familiares.

Ainda assim e de acordo com as respostas obtidas, verifica-se que **79%** da amostra afirma que o envolvimento com a comunidade é partilhado por todos os membros familiares.

4.5 GESTÃO DE PESSOAS

Tal como muitos empresários afirmam, gerir pessoas é uma das tarefas mais difíceis de um líder. Gerir expectativas, responsabilidades, desafios e motivações é extremamente relevante e parte decisiva para o sucesso. Esta gestão torna-se certamente muito mais difícil quando, além da relação profissional, existem laços familiares entre colaboradores.

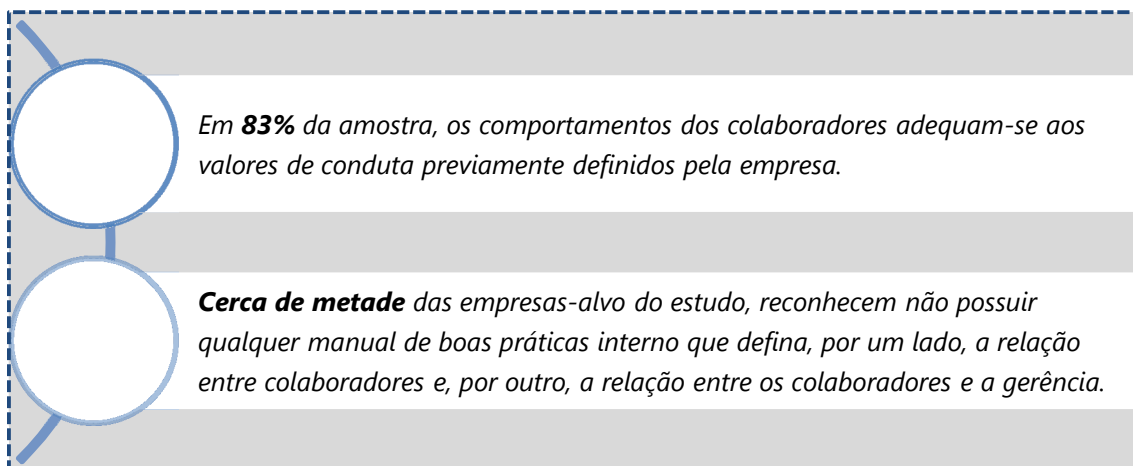
Entre outros aspectos, neste conjunto de questões procurou-se:

- Analisar em que medida os colaboradores podem ou não ser peça-chave num processo de sucessão;
- Perceber, na óptica das empresas entrevistadas, a importância que a transmissão prévia do conhecimento do negócio pode assumir no contexto de uma sucessão empresarial;
- Identificar junto das empresas se liderar equipas dentro da empresa antes de assumir a sucessão, pode ser relevante para uma sucessão mais eficaz.

Sendo assim, dos dados obtidos pode-se observar:

	DT	D	C	CT
1. TODAS AS PESSOAS ACTUAL SEGUNDO OS VALORES DE CONDUTA DEFINIDOS NA EMPRESA	1	16	53	30
2. A RELAÇÃO ENTRE OS COLABORADORES ESTÁ ASSENTE NUM MANUAL DE BOAS PRÁTICAS INTERNO	16	27	38	19
3. A RELAÇÃO ENTRE OS COLABORADORES E A GERÊNCIA ESTÁ ASSENTE NUM MANUAL DE BOAS PRÁTICAS INTERNO	16	32	36	16
4. A EMPRESA TEM SIDO CAPAZ DE RETER OS MELHORES COLABORADORES	1	9	49	41
5. É IMPORTANTE QUE OS COLABORADORES SINTAM CONFIANÇA NUM EVENTUAL PROCESSO DE SUCESSÃO	1	1	42	56
6. É IMPORTANTE QUE O SUCESSOR TENHA LIDERADO EQUIPAS DENTRO DA EMPRESA	2	9	47	42
7. É FUNDAMENTAL A TRANSMISSÃO DE CONHECIMENTO DO NEGÓCIO ENTRE MEMBROS FAMILIARES	3	7	36	54

Do que se destaca:



QUESTÃO-CHAVE: DEVE O SUCESSOR LIDERAR OUTRAS EQUIPAS ANTES DE LIDERAR A EMPRESA?

Na literatura sobre a temática é muitas vezes referenciada a importância do sucessor liderar departamentos ou equipas antes de assumir um papel mais preponderante. E, em muitos casos, esse percurso é exigido ao futuro líder.

Esta questão foi colocada a apreciação junto dos entrevistados, obtendo as seguintes respostas:

- **89%** considera importante que o sucessor assuma, numa primeira fase, funções de liderança em equipas para que, futuramente, esteja mais bem preparado para abraçar desafios de maior responsabilidade.

QUESTÃO-CHAVE: COMO TRANSMITIR O CONHECIMENTO DO NEGÓCIO ENTRE MEMBROS FAMILIARES?

O conhecimento aprofundado do negócio por parte do sucessor constitui-se como um dos contributos capitais para uma sucessão eficaz. Embora a via usada possa ser muito variada, importa perceber a relevância que a necessidade desta transmissão tem para os inquiridos:

- **90%** afirma ser relevante que os membros familiares tenham a preocupação de transmitir na íntegra as especificidades subjacentes ao negócio.

QUESTÃO-CHAVE: QUE IMPORTÂNCIA ASSUMEM OS COLABORADORES NUM PROCESSO DE SUCESSÃO?

Um processo de sucessão provoca, de forma inevitável, um conjunto de consequências com impacto em toda a estrutura organizacional. Estas consequências serão mais ou menos

gravosas, dependendo em certa medida da aceitação que os restantes colaboradores apresentem perante este acontecimento.

- Assim, **98%** dos inquiridos considera os colaboradores uma peça-chave neste tipo de processos, considerando que é importante que estes sintam confiança num eventual processo de sucessão para que este possa produzir efeitos positivos.

4.6 PROPRIEDADE

Este grupo de questões visou obter respostas a dois níveis distintos:

- Por um lado caracterizar a amostra no que concerne a assuntos relativos à propriedade;
- Por outro, obter respostas que permitam perceber até que ponto aspectos relacionados com esta temática influem no processo de sucessão.

A dimensão e o número de sócios das empresas inquiridas expressam-se através das seguintes representações gráficas:

FIGURA 9 - CAPITAL SOCIAL DA AMOSTRA

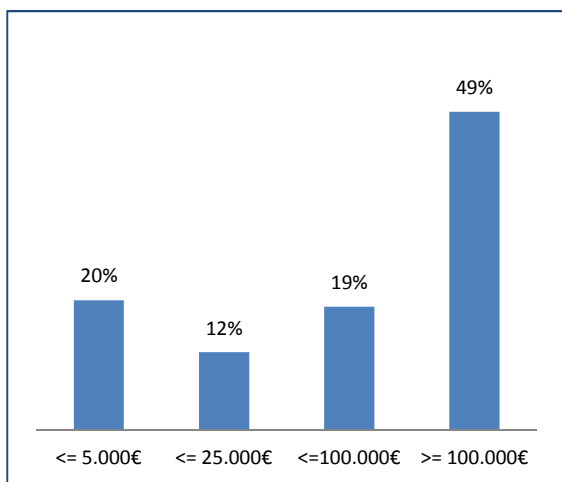


FIGURA 8 - % DE CAPITAL SOCIAL DOS SÓCIOS FAMILIARES

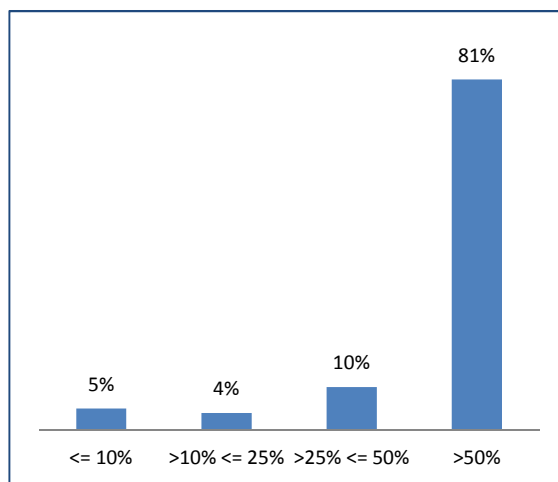


FIGURA 10 - Nº SÓCIOS

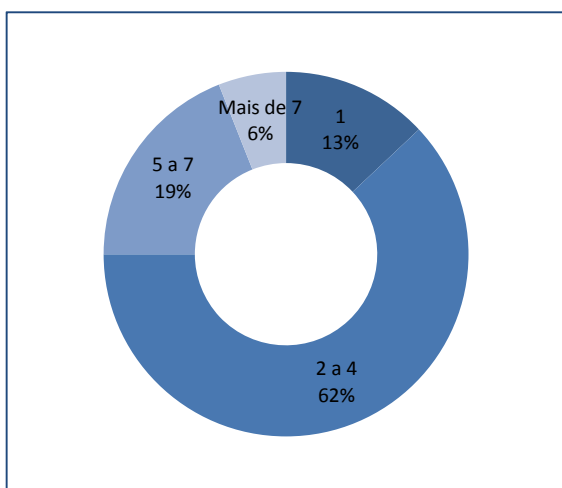
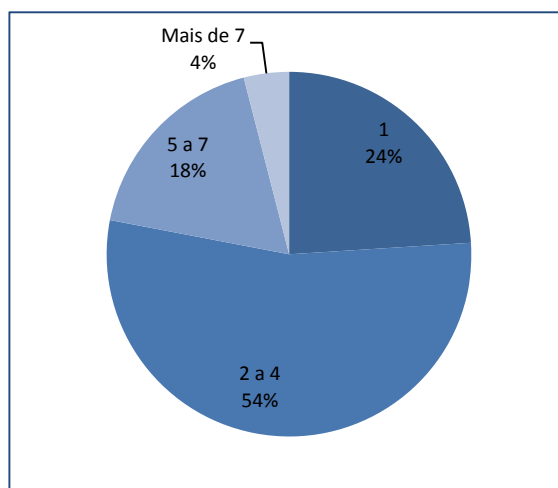


FIGURA 11 - Nº SÓCIOS FAMILIARES

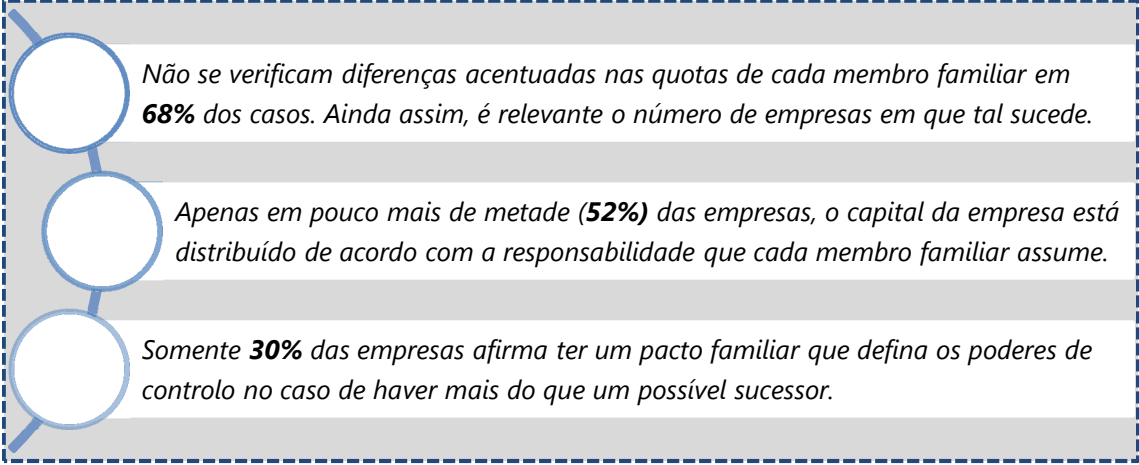


Das respostas obtidas foi possível observar que:

	DT	D	C	CT
1. VERIFICAM-SE DIFERENÇAS ACENTUADAS NAS QUOTAS DE CADA	50	18	15	17

MEMBRO FAMILIAR				
2. A FORMA COMO O CAPITAL DA EMPRESA ESTÁ DISTRIBUÍDO CORRESPONDE À RESPONSABILIDADE QUE CADA MEMBRO FAMILIAR ASSUME NO SEIO DA EMPRESA	25	23	21	31
3. DEVE-SE DISTRIBUIR OS LUCROS DA EMPRESA PELOS MEMBROS FAMILIARES NÃO TRABALHADORES COM QUOTA NA EMPRESA	31	24	29	16
4. VERIFICAM-SE DIVERGÊNCIAS ENTRE ACCIONISTAS E A GERÊNCIA	65	26	6	3
5. NO CASO DE TER MAIS DO QUE UM POSSÍVEL SUCESSOR EXISTE UM PACTO FAMILIAR QUE DEFINA OS PODERES DE CONTROLO	47	23	16	14

Da análise do quadro acima salienta-se:



*Não se verificam diferenças acentuadas nas quotas de cada membro familiar em **68%** dos casos. Ainda assim, é relevante o número de empresas em que tal sucede.*

*Apenas em pouco mais de metade (**52%**) das empresas, o capital da empresa está distribuído de acordo com a responsabilidade que cada membro familiar assume.*

*Somente **30%** das empresas afirma ter um pacto familiar que defina os poderes de controlo no caso de haver mais do que um possível sucessor.*

QUESTÃO-CHAVE: DEVERÃO OS LUCROS SER DISTRIBUÍDOS POR MEMBROS FAMILIARES COM QUOTA NA EMPRESA MAS QUE NÃO TRABALHEM NELA?

Esta é uma problemática que gera controvérsia em muitas das empresas familiares portuguesas, acabando por, em alguns casos, gerar graves conflitos.

Procuramos saber qual a opinião dos empresários, resultando que:

- A maioria (**55%**) é da opinião que os lucros não devem ser distribuídos por membros familiares que não trabalhem na empresa, mesmo que possuam quota.

5. A EXPERIÊNCIA DE SUCESSÃO

Do total da amostra, 48% afirmou já ter passado, pelo menos uma vez, um processo de sucessão. Quisemos aprender também com essa experiência acumulada, pelo que o questionário lhe dedicou uma parte específica.

Sendo assim, dos dados obtidos (em percentagem) pode-se observar:

	DT	D	C	CT
1. A SUCESSÃO ESTÁ A AJUDAR A ALCANÇAR AS METAS ESTABELECIDAS	5	2	52	41
2. AS MUDANÇAS FORAM NECESSÁRIAS PARA A EMPRESA CONTINUAR COMPETITIVA	3	8	40	49
3. AS MUDANÇAS CONTRIBUÍRAM PARA ACRESCENTAR VALOR AOS SERVIÇOS E AOS PRODUTOS OFERECIDOS NO MERCADO	2	6	40	52
4. COM A SUCESSÃO, OS PROCESSOS INTERNOS FORAM REDEFINIDOS PARA MELHOR	2	8	44	46
5. O PROCESSO DE SUCESSÃO TROUXE INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE À ORGANIZAÇÃO	2	7	39	52
6. SENTE-SE QUE A EMPRESA ENTROU NUMA NOVA FASE DE DESENVOLVIMENTO	3	9	45	43
7. O PROCESSO DE SUCESSÃO NA EMPRESA FOI/ESTÁ A SER UM SUCESSO.	6	3	39	52

Da experiência de cada uma das empresas, resultam as seguintes considerações:

- Em **89,2%** das empresas, as mudanças que advieram com a sucessão foram necessárias para que a empresa se mantivesse competitiva no mercado;
- A mudança geracional conduziu ao aumento da criatividade e inovação na cultura organizacional em **90,7%** das empresas estudadas;
- É elevada a taxa de sucesso destes processos (**90,7%**).

ÁREAS ESTRATÉGICAS

Face à experiência passada, foram questionados quais as áreas da empresa que foram mais críticas para a resolução do processo de sucessão.

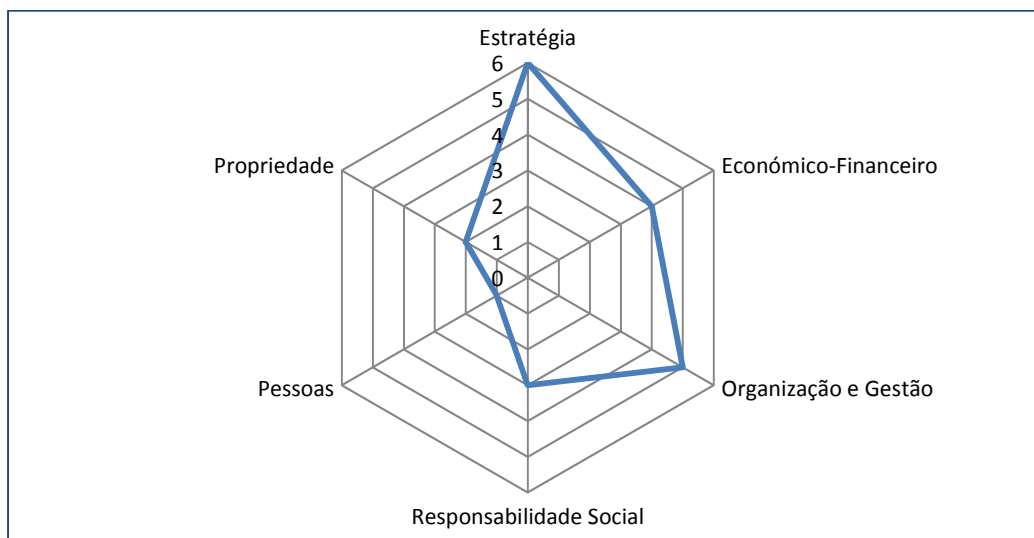


FIGURA 12 - IMPORTÂNCIA DAS VÁRIAS ÁREAS NO PROCESSO DE SUCESSÃO

Tal como é possível observar no gráfico apresentado, a estratégia foi a área organizacional com maior relevância para a resolução dos desafios colocados pela sucessão. De acordo com as respostas obtidas, resolver as questões estratégicas que a sucessão coloca é um passo vital a dar.

A resolução de questões relevantes no domínio da organização e gestão das empresas constitui-se como a segunda área mais vezes referida como relevante neste tipo de processos. Por seu turno, o domínio económico-financeiro fecha o pódio neste domínio.

Responsabilidade social, propriedade e pessoas ocupam, respectivamente, o quarto, quinto e sexto posto, das vertentes consideradas como mais pertinentes para serem resolvidas num processo de sucessão.

FACILITADORES

Uma boa parte das soluções encontram-se no decorrer dos desafios. Após a passagem por um, ou mais, processos de sucessão existe um capital de experiência que não deve ser negligenciado. Uma parte desse capital poderá ter sido investida em ferramentas e instrumentos, processos e atitudes que facilitaram o processo de sucessão. Procurámos conhecer quais.

No formulário foi listado um conjunto de facilitadores:

- Elaborar um plano de sucessão;
- Nomear grupo de trabalho para acompanhar o processo de sucessão;
- Estudar outros casos bem-sucedidos;
- Participar em sessões de informação e/ou acções de formação;
- Escutar conselhos de figura relevante na família ou na sociedade;
- Obter aconselhamento jurídico externo;
- Debater o assunto no conselho familiar;
- Ter apoio de consultores externos.

Os mais referidos traduzem claramente a importância que a própria família pode ter na resolução do desafio colocado pela sucessão empresarial. Os três facilitadores mais referidos pelos inquiridos foram, por ordem decrescente de importância:

- Debater o assunto no conselho familiar;
- Escutar conselhos de figura relevante na família ou na sociedade;
- Obter aconselhamento jurídico externo.

Inversamente, os menos citados foram:

- Nomear um grupo de trabalho para acompanhar o processo de sucessão (apenas **10,7%** afirma ter recorrido a esta solução);
- Elaborar um plano de sucessão (unicamente **21,5%** do universo de empresas afirma ter desenvolvido este tipo de ferramenta);
- Participar em sessões de informação e/ou acções de formação (somente **29,2%**).

6. ALGUMAS CONCLUSÕES

Da análise dos dados qualitativos obtidos podem, desde já, ser extraídas algumas conclusões, que contribuem para um diagnóstico da sucessão empresarial em Portugal.

UM DESAFIO PENSADO MAS POUCO OPERACIONALIZADO

Embora seja um tópico de significativa importância na vida das empresas, a sucessão parece permanecer um assunto que não tem merecido a devida atenção por parte dos empresários.

Das respostas obtidas, ressalta a falta de planeamento e de programação. A maioria das empresas não tem a sua estrutura preparada para suportar um processo de sucessão, isto é, não possui planos de contingência que lhe permitam responder a momentos inesperados relacionados com o fundador/ líder da empresa.

Por outro lado, são poucas as empresas que têm desenvolvido acordos específicos que definam, de forma clara e evidente, as questões relacionadas com o binómio família/empresa.

PREFERÊNCIA PELA SUCESSÃO DENTRO DA FAMÍLIA

Sendo a sucessão inevitável, nem sempre ela é efectuada para o sucessor desejável e, muitas vezes, desejado pelo próprio fundador do negócio. O facto de, em alguns casos, os descendentes não estarem interessados ou disponíveis acaba por dificultar a transmissão do negócio, tornando a sucessão mais complexa.

Todavia, a sucessão para dentro da família é observada como a melhor hipótese para a maioria dos entrevistados. As hipóteses de *Management Buy-In*¹ e *Management Buy-Out*² apresentam-se como alternativas a um cenário mais desejável que passaria pela sucessão entre membros familiares.

RESOLVER AS QUESTÕES ESTRATÉGICAS PARA UMA SUCESSÃO MAIS EFICAZ

A opinião de quem já passou por processos de sucessão revela-nos as áreas consideradas mais importantes de serem tratadas neste tipo de situações. Das respostas obtidas, é possível concluir a proeminência que a vertente estratégica assume num contexto de passagem do negócio, cotando-se como a mais importante de ser resolvida, logo seguida por questões relacionadas com organização e gestão.

¹ Falamos de uma operação de *Management Buy-In* (MBI), quando a tomada de controlo do capital de uma dada sociedade é assegurada por uma equipa de gestão exterior à própria sociedade. (Fonte: IAPMEI)

² Denomina-se de *Management Buy-Out* (MBO) uma operação que se traduz na tomada de controlo do capital de uma dada sociedade, que pode ser total ou parcial, pela equipa de gestão. (Fonte: IAPMEI)

No sentido oposto, resolver as questões relacionadas com a gestão das pessoas foi pontuada como a de menor relevância.

Esta conclusão parece revelar uma armadilha em que sucedores e sucedidos podem cair. Ao concentrarem demasiados esforços na arquitectura do processo, podem esquecer peças fundamentais e facilitadoras em todo o processo – as pessoas. Verifica-se que, se a empresa possuir um grupo de colaboradores coeso, bem estruturado e dedicado, será mais fácil ultrapassar um momento de maior tensão estratégica e organizacional como se revela ser um processo de sucessão empresarial.

ANEXOS

#1 – QUESTIONÁRIO

A Importância da Sucessão Empresarial

No âmbito do Programa Operacional de Assistência Técnica do Fundo Social Europeu (POAT-FSE), a AEP – Associação Empresarial de Portugal está a desenvolver uma importante iniciativa no âmbito da temática da sucessão nas empresas, que culminará na elaboração do “Livro Branco da Sucessão Empresarial”.

Sendo certo que as empresas familiares são a forma empresarial predominante nas economias de mercado actuais, é fácil percebermos a importância e o alcance deste desafio, vital para o sucesso empresarial e o desenvolvimento da economia e da sociedade.

As estatísticas revelam-nos que das cerca de 350 mil sociedades a operar em Portugal, 99,5% são PME e 80% são empresas familiares. A sucessão, associada à organização familiar e à formação de novas gerações para poderem assegurar a liderança, é o principal desafio destas organizações.

Porém, estima-se que, em Portugal, cerca de 50% das empresas familiares não atingem a segunda geração e só 20% alcançam a terceira geração.

Queremos saber mais sobre este fenómeno, para poder ajudar. É neste âmbito que este questionário se insere, enquanto ponto de partida para o estudo aprofundado do processo de sucessão em Portugal. A sua ajuda é preciosa! Obrigado pelo preenchimento de forma franca.

Como Preencher o Questionário

1. O presente questionário destina-se a todas as empresas/ empresários que já tenham passado por um processo de sucessão empresarial ou que pensem vir a passar num futuro próximo.
2. Neste questionário não há respostas certas ou erradas. O importante é a sua experiência individual. Seleccione a opção que melhor reflecte a sua opinião ou situação.
3. Este questionário foi concebido para ser preenchido de forma simples e breve. O seu preenchimento deverá demorar cerca de **15 minutos**.

Quem Deve Preencher o Questionário

O questionário deve ser preenchido pelo Empresário (preferencialmente), pelo Director-Geral ou por um Director/ Quadro Superior detentor de uma visão global da empresa e do negócio.

Utilidade Para a Sua Empresa

Com base nos dados recolhidos neste questionário e em informação complementar será elaborado um relatório que valorize a problemática da sucessão empresarial em Portugal. Se desejar receber este relatório, por favor deixe-nos um contacto útil.

Numa segunda fase do estudo, a informação sobre a sucessão empresarial irá ser aprofundada junto de algumas empresas. Se estiver disponível para posteriormente participar nesta fase, assinale no final do questionário.

C o n f i d e n c i a l i d a d e

Todas as informações prestadas no âmbito deste questionário são estritamente confidenciais. A sua utilização será apenas destinada à caracterização do fenómeno “Sucessão Empresarial” em empresas familiares portuguesas. Qualquer utilização com fins estatísticos não permitirá nunca reconhecer e/ou identificar os indivíduos ou empresas que participam no estudo.

A j u d a C o m p l e m e n t a r

Se necessitar de ajuda para completar este questionário, por favor contacte:

Carla Bilé

- o Email: cjbile@aeportugal.com
- o Telefone: 229 981 541

Obrigado pela sua colaboração.

Dados Gerais da Empresa e do Empresário

1. Qual a sua posição na empresa?

Empresário

Gerente/ Administrador

Director Geral

Director

Outro

Qual?

2. Qual é a actividade principal da sua empresa?

CAE

Designação da
Actividade principal

3. Caracterize a actividade da sua empresa tendo como referência o dia 31/12/2010.

VOLUME DE NEGÓCIOS

inferior a 2 M€ ≥ 2 M€ a 10 M€ ≥ 10 M€ a 50 M€ ≥ 50 M€

BALANÇO TOTAL (ACTIVO LÍQUIDO)

inferior a 2 M€ ≥ 2 M€ a 10 M€ ≥ 10 M€ a 50 M€ ≥ 50 M€

Nº TRABALHADORES

menos de 10 ≥ 10 a 50 ≥ 50 a 250 ≥ 250

LOCALIZAÇÃO

Concelho

Distrito

Nota: M€ = milhões de euros.

A – NO QUE DIZ RESPEITO À ESTRATÉGIA DA SUA EMPRESA,

A1 - POR FAVOR ASSINALE A OPÇÃO QUE MELHOR CORRESPONDE À SUA OPINIÃO SOBRE AS AFIRMAÇÕES PRODUZIDAS.

Utilize a escala: *DT = Discordo Totalmente; D = Discordo; C = Concordo; CT = Concordo Totalmente*

	DT	D	C	CT
O EMPRESÁRIO SENTE NECESSIDADE DE PASSAR O TESTEMUNHO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O SUCESSOR ENCONTRA-SE DEFINIDO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A EMPRESA TEM PLANOS DE CONTINGÊNCIA PARA OS MOMENTOS DE SUCESSÃO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O EMPRESÁRIO POSSUI UMA IDEIA CLARA DA SUA OCUPAÇÃO APÓS A SUCESSÃO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A EMPRESA TEM UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA O MOMENTO APÓS-SUCESSÃO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DA EMPRESA ARTICULA-SE COM AS EXPECTATIVAS DE CADA MEMBRO FAMILIAR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HÁ SEPARAÇÃO CLARA ENTRE OS ASSUNTOS E INTERESSES PESSOAIS, PROFISSIONAIS E OS DA EMPRESA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA FOI DEFINIDO E TODOS SABEM PARA ONDE TÊM QUE IR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A VISÃO E VALORES DEFENDIDOS PELO FUNDADOR DA EMPRESA TÊM-SE MANTIDO AO LONGO DOS ANOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A MUDANÇA GERACIONAL FARÁ CRESCER A EMPRESA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A2 – HÁ QUANTAS GERAÇÕES É QUE A EMPRESA PERTENCE À MESMA FAMÍLIA?

1 2 3 4 ou mais

A3 – O SUCESSOR DEVE SER ENCONTRADO

- na família
- fora da família, mas no actual quadro de colaboradores
- fora da família e fora do actual quadro de colaboradores
- passará pela venda da empresa
- Outra solução. Qual?

B – RELATIVAMENTE À VERTENTE ECONÓMICO-FINANCEIRA, POR FAVOR ASSINALE A OPÇÃO QUE CORRESPONDE À SUA OPINIÃO SOBRE AS AFIRMAÇÕES PRODUZIDAS.

DT = Discordo Totalmente; D = Discordo; C = Concordo; CT = Concordo Totalmente

	DT	D	C	CT
O EMPRESÁRIO TEM NOÇÃO CLARA DAS ÁREAS QUE GERAM MAIS VALOR DENTRO DA EMPRESA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A EMPRESA TEM INSTRUMENTOS DE CONTROLO INTERNO IMPLEMENTADOS QUE LHE PERMITAM AFERIR DA SUA SITUAÇÃO ECONÓMICO-FINANCEIRA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A CAPACIDADE NEGOCIAL DA EMPRESA JUNTO DE CREDITORES E DEVEDORES ESTÁ MUITO RELACIONADA COM A IMAGEM/ CREDIBILIDADE DO EMPRESÁRIO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O PROCESSO DE SUCESSÃO PODE COMPROMETER A VIABILIDADE DO NEGÓCIO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A REALIDADE ECONÓMICO-FINANCEIRA DA EMPRESA SÓ É CONHECIDA PELO EMPRESÁRIO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C – ANALISE AGORA A VERTENTE DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO NA SUA EMPRESA, ASSINALANDO A OPÇÃO QUE CORRESPONDE À SUA OPINIÃO SOBRE AS AFIRMAÇÕES PRODUZIDAS.

DT = Discordo Totalmente; D = Discordo; C = Concordo; CT = Concordo Totalmente

	DT	D	C	CT
EXISTE HIERARQUIA FORMAL QUE É RESPEITADA E PRATICADA PELOS COLABORADORES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HÁ NECESSIDADE DE IMPLEMENTAR NOVOS MÉTODOS DE TRABALHO, USANDO A CAPACIDADE INTELECTUAL INTERNA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OS TITULARES DAS FUNÇÕES DE GESTÃO POSSUEM COMPETÊNCIAS GENÉRICAS E ESPECÍFICAS ADEQUADAS ÀS SUAS RESPONSABILIDADES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EXISTE MAIS DO QUE UMA PESSOA AFECTA AO CONTROLO DE GESTÃO DA EMPRESA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EXISTEM ACORDOS ESPECÍFICOS QUE DEFINEM OS DIREITOS E DEVERES DE CADA UMA DAS PARTES ENVOLVIDAS (ACCIONISTAS, FAMÍLIA E OUTROS ÓRGÃOS DE GESTÃO)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VIVE-SE UM ELEVADO GRAU DE DEPENDÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS, DO CARISMA E DA ATITUDE DO ACTUAL LÍDER	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A TRANSFERÊNCIA DE RESPONSABILIDADE, AUTORIDADE E PODER É ENCARADA COM NATURALIDADE PELO LÍDER	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A NOTORIEDADE DA EMPRESA ESTÁ MUITO LIGADA À IMAGEM E CREDIBILIDADE DO EMPRESÁRIO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D – POR FAVOR SELECIONE A OPÇÃO QUE MELHOR RETRATE A REALIDADE DA SUA EMPRESA NO DOMÍNIO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL.

DT = Discordo Totalmente; D = Discordo; C = Concordo; CT = Concordo Totalmente

	DT	D	C	CT
A IMPORTÂNCIA DO ENVOLVIMENTO COM A COMUNIDADE É PARTILHADA POR TODOS OS MEMBROS FAMILIARES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A ÉTICA EMPRESARIAL É ENCARADA COMO UMA VIA PARA A EMPRESA TER MELHOR IMAGEM NO MERCADO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A EMPRESA TEM DESENVOLVIDO UM CONJUNTO DE ACÇÕES QUE PROMOVAM O ENVOLVIMENTO COM A COMUNIDADE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A MANUTENÇÃO DE UM COMPORTAMENTO ÉTICO ADEQUADO AO LONGO DO TEMPO CONDUZ AO SUCESSO DO NEGÓCIO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E – NO QUE DIZ RESPEITO À GESTÃO DAS PESSOAS DA EMPRESA INDIQUE A OPÇÃO QUE CORRESPONDE À SUA OPINIÃO SOBRE AS AFIRMAÇÕES PRODUZIDAS.

DT = Discordo Totalmente; D = Discordo; C = Concordo; CT = Concordo Totalmente

	DT	D	C	CT
TODAS AS PESSOAS ACTUAM SEGUNDO OS VALORES DE CONDUTA DEFINIDOS NA EMPRESA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A RELAÇÃO ENTRE OS COLABORADORES ESTÁ ASSENTE NUM MANUAL DE BOAS PRÁTICAS INTERNO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A RELAÇÃO ENTRE OS COLABORADORES E A GERÊNCIA ESTÁ ASSENTE NUM MANUAL DE BOAS PRÁTICAS INTERNO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A EMPRESA TEM SIDO CAPAZ DE RETER OS MELHORES COLABORADORES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É IMPORTANTE QUE OS COLABORADORES SINTAM CONFIANÇA NUM EVENTUAL PROCESSO DE SUCESSÃO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É IMPORTANTE QUE O SUCESSOR TENHA LIDERADO EQUIPAS DENTRO DA EMPRESA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É FUNDAMENTAL A TRANSMISSÃO DE CONHECIMENTO DO NEGÓCIO ENTRE MEMBROS FAMILIARES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

F – CONCENTREMOS-NOS AGORA NAS QUESTÕES DA PROPRIEDADE DA EMPRESA.

F1. CARACTERIZE A DIMENSÃO E O NÚMERO DE SÓCIOS.

CAPITAL SOCIAL			
<input type="checkbox"/> ≤ 5.000€	<input type="checkbox"/> ≤ 25.000€	<input type="checkbox"/> ≤ 100.000€	<input type="checkbox"/> > 100.000€
Nº SÓCIOS			
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2 a 4	<input type="checkbox"/> 5 a 7	<input type="checkbox"/> Mais de 7
Nº SÓCIOS FAMILIARES			
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2 a 4	<input type="checkbox"/> 5 a 7	<input type="checkbox"/> Mais de 7
% DE CAPITAL SOCIAL DOS SÓCIOS FAMILIARES			
<input type="checkbox"/> ≤ 10%	<input type="checkbox"/> > 10% ≤ 25%	<input type="checkbox"/> > 25% ≤ 50%	<input type="checkbox"/> > 50%

F2. POR FAVOR, REGISTE A SUA OPINIÃO SOBRE AS AFIRMAÇÕES SEGUINTE.

DT = Discordo Totalmente; D = Discordo; C = Concordo; CT = Concordo Totalmente

	DT	D	C	CT
VERIFICAM-SE DIFERENÇAS ACENTUADAS NAS QUOTAS DE CADA MEMBRO FAMILIAR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A FORMA COMO O CAPITAL DA EMPRESA ESTÁ DISTRIBUÍDO CORRESPONDE À RESPONSABILIDADE QUE CADA MEMBRO FAMILIAR ASSUME NO SEIO DA EMPRESA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DEVE-SE DISTRIBUIR OS LUCROS DA EMPRESA PELOS MEMBROS FAMILIARES NÃO TRABALHADORES COM QUOTA NA EMPRESA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VERIFICAM-SE DIVERGÊNCIAS ENTRE ACCIONISTAS E A GERÊNCIA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NO CASO DE TER MAIS DO QUE UM POSSÍVEL SUCESSOR EXISTE UM PACTO FAMILIAR QUE DEFINA OS PODERES DE CONTROLO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SE A SUA EMPRESA NUNCA PASSOU POR UM PROCESSO DE SUCESSÃO EMPRESARIAL POR FAVOR PASSE PARA O GRUPO H.

G – BASEADO NA EXPERIÊNCIA DE SUCESSÃO EMPRESARIAL QUE JÁ POSSUI (PASSADA OU PRESENTE),

G1. POR FAVOR ASSINALE A SUA OPINIÃO SOBRE AS AFIRMAÇÕES PRODUZIDAS.

DT = Discordo Totalmente; D = Discordo; C = Concordo; CT = Concordo Totalmente

	DT	D	C	CT
A SUCESSÃO ESTÁ A AJUDAR A ALCANÇAR AS METAS ESTABELECIDAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AS MUDANÇAS FORAM NECESSÁRIAS PARA A EMPRESA CONTINUAR COMPETITIVA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AS MUDANÇAS CONTRIBUÍRAM PARA ACRESCENTAR VALOR AOS SERVIÇOS E AOS PRODUTOS OFERECIDOS NO MERCADO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COM A SUCESSÃO, OS PROCESSOS INTERNOS FORAM REDEFINIDOS PARA MELHOR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O PROCESSO DE SUCESSÃO TROUXE INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE À ORGANIZAÇÃO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SENTE-SE QUE A EMPRESA ENTROU NUMA NOVA FASE DE DESENVOLVIMENTO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O PROCESSO DE SUCESSÃO NA EMPRESA FOI/ ESTÁ A SER UM SUCESSO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

G2. ORDENE A IMPORTÂNCIA QUE A RESOLUÇÃO DE QUESTÕES EM CADA UMA DAS SEGUINTE ÁREAS TEVE NO PROCESSO DE SUCESSÃO.

(na área que considerar mais importante deve atribuir a ordem 1 e assim sucessivamente até ao menos importante que será a ordem 6)

Resolução de Questões Relevantes nas Áreas de	Importância
ESTRATÉGIA	<input type="checkbox"/>
ECONÓMICO-FINANCEIRA	<input type="checkbox"/>
ORGANIZAÇÃO E GESTÃO	<input type="checkbox"/>
RESPONSABILIDADE SOCIAL	<input type="checkbox"/>
PESSOAS	<input type="checkbox"/>
PROPRIEDADE	<input type="checkbox"/>

G.3 QUE FACILITADORES UTILIZOU PARA GERIR O PROCESSO DE SUCESSÃO?

(por favor responda a todas as opções)

Facilitadores	Sim	Não
ELABORAR UM PLANO DE SUCESSÃO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NOMEAR GRUPO DE TRABALHO PARA ACOMPANHAR O PROCESSO DE SUCESSÃO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONSULTAR INFORMAÇÃO RELEVANTE SOBRE O TEMA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ESTUDAR OUTROS CASOS BEM-SUCEDIDOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PARTICIPAR EM SESSÕES DE INFORMAÇÃO E/OU ACÇÕES DE FORMAÇÃO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ESCUTAR CONSELHOS DE FIGURA RELEVANTE NA FAMÍLIA OU NA SOCIEDADE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OBTER ACONSELHAMENTO JURÍDICO EXTERNO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DEBATER O ASSUNTO NO CONSELHO FAMILIAR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TER APOIO DE CONSULTORES EXTERNOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OUTRO. QUAL? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

G.4 DE TODOS OS ELEMENTOS DO PROCESSO, QUAL CONSIDERA SER O FACTOR CRÍTICO DE SUCESSO?

H – DADOS ADICIONAIS

H1. Com base nos dados preenchidos neste questionário e em informação complementar será elaborado um relatório que valorize a problemática da Sucessão Empresarial em Portugal.

Se desejar receber esta informação, por favor deixe-nos um contacto útil preenchendo os seguintes dados (no mínimo, um endereço de correio electrónico e o nome do responsável pelo preenchimento):

DESIGNAÇÃO SOCIAL DA EMPRESA:

MORADA:

TELEFONE:

RESPONSÁVEL PELO PREENCHIMENTO:

E-MAIL:

H2. Numa segunda fase do estudo, a análise sobre a sucessão empresarial irá ser aprofundada junto de algumas empresas. Se estiver disponível para posteriormente participar nessa fase, assinale aqui.

Sim, gostaria de ser contactado para aprofundar o vosso estudo.

Sim, gostaria de receber mais informação sobre este tema.

I – OBSERVAÇÕES

Utilize este espaço para registar algum comentário adicional.

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!

#2 – LISTA DE QUESTÕES-CHAVE

QUESTÃO-CHAVE: <u>ESCOLHA DO SUCESSOR – DENTRO OU FORA DA FAMÍLIA?</u>	12
QUESTÃO-CHAVE: <u>A SUCESSÃO PODE COMPROMETER A VIABILIDADE DO NEGÓCIO?</u>	14
QUESTÃO-CHAVE: <u>COMO TRANSMITIR O CARISMA DO FUNDADOR?</u>	16
QUESTÃO-CHAVE: <u>IMPORTÂNCIA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL PARTILHADA POR TODOS?</u>	18
QUESTÃO-CHAVE: <u>DEVE O SUCESSOR LIDERAR OUTRAS EQUIPAS ANTES DE LIDERAR A EMPRESA?</u>	20
QUESTÃO-CHAVE: <u>COMO TRANSMITIR O CONHECIMENTO DO NEGÓCIO ENTRE MEMBROS FAMILIARES?</u>	20
QUESTÃO-CHAVE: <u>QUE IMPORTÂNCIA ASSUMEM OS COLABORADORES NUM PROCESSO DE SUCESSÃO</u>	20
QUESTÃO-CHAVE: <u>DEVERÃO OS LUCROS SER DISTRIBUÍDOS POR MEMBROS FAMILIARES COM QUOTA NA EMPRESA MAS QUE NÃO TRABALHEM NELA?</u>	23